

ORTAÖĞRETİMDE YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN TUTUMLARININ DEĖERLENDİRİLMESİ¹

EVALUATION OF PARTICIPATION IN MANAGEMENT AND EMPLOYEE ATTITUDES IN SECONDARY EDUCATION

²Tayfun ÖZYOLCU*, ³M. Zahit SERARSLAN

*e-mail: ozyolcutayfun@gmail.com

ÖZET

Yapılan bu araştırmada Türk eğitim sistemi içerisinde yönetime katılma ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ortaöğretim kurumlarında görev yapan 117 personel dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında yönetime katılmanın iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşı faktörleri ve çalışan tutumlarının da işe bağlılık, iş doyumunu ve stres ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde ANOVA analizi, yönetime katılma ve çalışan tutumları arasındaki ilişkinin ölçülmesi için de regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda yönetime katılma ve çalışan tutumlarının hiçbirinin kadın-erkek anlamında değer farklılığı sergilemediği ama çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0.05$). Özellikle idari personel ile öğretmenlerin arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu çalışmada yapılan regresyon sonucunda ise yönetime katılmanın çalışan tutumlarında gözlemlenen varyansın %32,4'ünü açıkladığı ve yönetime katılma ile çalışan tutumları arasında 575'lik bir korelasyon bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, yönetime katılmanın çalışan tutumlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak ortaöğretim kurumlarında yönetime katılmanın çalışan tutumu üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Yönetime katılma, alışan tutumları, ortaöğretim

ABSTRACT

Current study aims to examine the relationship between participation in management and employee attitudes in the Turkish education system. A total of 117 personnel employed in secondary education institutions took part in the study. In the context of the study, the influence of communication, team work and hierarchy on participation in management were evaluated and the relationship between employee attitudes and job commitment, job satisfaction and stress were also examined. ANOVA analysis was performed for the statistical analysis of the data collected in the study, regression analysis was also used to measure the relationship between participation in management and employee attitudes. At the end of the study, participation in management and employee attitudes did not demonstrate any difference in terms of values between male and female but it was found that they differed according to their positions ($p < 0.05$). Especially the study finding a significant difference between the administrative staff and the teachers illustrated 32.4% of variance observed in the employee attitudes and the participation in management as a result of the regression and 575 value of correlation was found between participation in management and employee attitudes. According to these findings, it was determined that participation in management has a positive effect on attitudes of employees. As a result, it is possible to say that the participation in management in the secondary education institutions influence positively employee attitudes.

Keywords: Participation in management, employee attitudes, secondary education

JEL CODE: I20

GİRİŐ

20.yy'nin başlarında gelişmeye başlayan büyük ölçekli üretim ve bu üretimi yönetmek için oluşturulan örgütler, zaman içerisinde mekanik hale gelmiş ve kendisini oluşturan insan emeğinden farklı hareket eden bir oluşum haline gelmiştir. Bu durum karar alma süreçlerinin sistematikleşilmesi ve iş görenlerin pasif konuma getirildiği örgütlerin türemesi ile devam etmiştir. Fakat bu tarz bir yönetim, insanların hem atıl olmasına hem de içinde bulunduğu

¹ Yapılan bu araştırma 2017 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde sunulmuş olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir

² Milli EĞitim Bakanlığı, Kurum Yöneticisi

³ Doç. Dr. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Antrenörlük EĞitimi Anabilim Dalı, İstanbul

kuruma fikri katkıda bulunamamasına sebebiyet vermiştir. Bundan dolayı zaman içerisinde bu atılığın ve yönetimde söz sahibi olamamanın yarattığı baskıların giderilmesi için çeşitli çözümler geliştirilmiştir. İş görenlerin bahsedilen problemlerinin bertaraf edilmesi için üretilen bu çözümler, genel olarak yönetime katılma biçimleri olarak adlandırılmış ve bu kavram altında geliştirilmiştir. Günümüz insanların yaşam biçimleri ve istekleri düşünüldüğünde yönetime katılma kavramları, her zamankinden önemli hale gelmiş ve gelişimini sürdürmeye devam etmektedir.

İşletme literatüründe git gide artan bir ilgi ve alaka ile karşı karşıya olan yönetime katılma kavramı, klasik yönetim anlayışının açmazları ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerden dolayı ortaya çıkmış bir kavram olup, düşünülenin aksine çok da yeni bir kavram değildir. Nitekim yönetime katılma fikrinin doğuşu ve ortaya atılması 18. yy'a, Sanayi Devrimi'ne kadar uzanan bir süreçtir (Erel, 1967). Böylesi bir durumun arkasında yatan temel sebebin, iş görenlerin süreçleri uygulayıp gören kesim olmalarına rağmen, bu süreçlere dair kararların onlardan bağımsız şekilde süreç dışı kişilerce belirleniyor olmasıdır.

Yönetime katılma kavramı, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanıp ele alınmış bir kavramdır. Örneğin; Eroğlu, yönetime katılmanın yapısal ve süreç olarak iki biçimde ele alınabileceğini belirtmiş; yapısal olarak yönetime katılmayı, kişilerin, karar alma sürecindeki hiyerarşik yapılanmanın herhangi bir noktasında konumlanması ya da başka bir söylemle uygulayıcının, uygulama kararının alınmasında görev üstlenmesi; süreç olarak katılmayı ise uygulayıcı konumundakilerin, kararları içsel veya dışsal olarak etkileyebilecek biçimde üst makamlara raporlama, öneri ve tenkit faaliyetlerinde bulunması ve böylesi bir mekanizmanın işleme olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 2006). Bir başka tanımlama olarak yönetime katılma, işletmelerde en düşük seviyeli iş görenden başlayarak en üst konumdaki yöneticiye kadar herkese fikir üretme, fikir sunma, durum değerlendirme ve karar verme ve en önemlisi yanılma imkânının sunulmasını ifade etmektedir (Oğuz, 1996).

Yönetime katılma kavramının örgütlere sağladığı birçok önemli katkı bulun-maktadır. Bu katkılardan faydalanmak isteyen işletmeler, bu doğrultuda planlar yapmakta olup aşağıdaki amaçlar istikametinde çalışmalarını sürdürmektedir. Diğer taraftan bazı durumlar için amaçlarla katkıların aynı şey olduğunu da gözden kaçırmamak gerekmektedir. Işığışık'a (2012) göre, genel olarak yönetime katılmanın amaçları üç temel başlık altında toplanabilmektedir. Bu amaçları; siyasal ve sosyal amaçlar, psikolojik amaçlar ve finansal amaçlar şeklinde sıralamak mümkündür.

Her ne kadar yönetime katılma literatürü, yönetime katılmanın olumlu etkilerini ifade eden çalışmaların baskın olduğu bir alan olsa da yönetime katılmanın sakıncaları olduğunu savunanlar da vardır. Sarpkaya (1997), yönetime katılmanın üç temel sakıncası olduğunu belirtmiş ve bu sakıncaları da; kararların, yönetim yeteneği olmayan bireylerin de katılımıyla alınması sonucu kararların etkinlik ve verimlilik kalitesinde düşüş; düşük kaliteli kararlar, düşük standartların oluşmasına sebebiyet verebilir; yönetime katılma ile beraber iş gören çıkarına fazla odaklanılması, örgütün amaç ve çıkarları ile ters düşebilir,

Literatürde yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman yönetime katılmanın bazı sakıncaları bulunmasına rağmen, genel olarak örgütsel yapı için birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Örgütler açısından önemli bir olgu olan yönetime katılım eğitim kurumlarında üzerinde sıklıkla araştırma konusu olmamış bir kavramdır. Bu kapsamda yapılan bu

araştırmada eğitim kurumlarında yönetime katılımın çalışan tutumu üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

MATERYAL VE METOT

Araştırma Modeli

Yapılan bu araştırmada eğitim bilimleri, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri alanlarında sıklıkla kullanılan betimsel araştırma modellerinden “Tarama Modeli” kullanılmıştır.

Araştırmanın Örnekleme

Yapılan bu araştırma İstanbul ili Avcılar bölgesindeki Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Mehmet Baydar Anadolu Lisesi, Avcılar Asım ve Nurhan Kocabıyık Öğretmenevi, Şehit Şerife Bacı Çok Programlı Anadolu Lisesi, Nilgün Eroğlu Anadolu Lisesi ve Ömer Seyfettin Ortaokulu kurumlarında toplamda 117 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen personele ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo1. Araştırmanın Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Genel İstatistikler	Değerler
Yaş Aralıkları	
18-25	18 (22,4 ort.)
26-33	42 (29,4 ort.)
34-41	28 (37,6 ort.)
42-49	17 (45,9 ort.)
50 ve üstü	12 (54,3 ort.)
Yaş Ortalamaları	
Kadın Yaş Ortalaması	33,6
Erkek Yaş Ortalaması	37,0
Genel Yaş Ortalaması	35,2
Öğretmen Yaş Ortalaması	34,2
İdari Personel Yaş Ortalaması	38,9
Diğer Personel Yaş Ortalaması	34,8
Cinsiyet	
Kadın	61
Erkek	56
Pozisyon	
Öğretmen	58
İdari Personel	20
Memur ve Diğer Personel	39

Tablo 1’de yer alan profile bakıldığında katılımcıların 61’inin kadın, 56’sının ise erkek olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek eşitliğinin yaklaşık olarak sağlanmış olması, yönetime

katılma ve çalışma tutumları ilişkisi araştırılırken cinsiyet farklılığının bir etkisi olup olmadığına da bakılabilmesi açısından önemli bir husustur.

Çalışmada yer alan 117 katılımcıdan en küçük yaşlı katılımcı 18, en büyük yaşlı katılımcı ise 60 yaşında olmuştur. Katılımcıların yaş ortalaması ise 35,2 olarak bulunmuştur. Diğer taraftan katılımcıların 5 yaş grubuna ayrılmış, bu gruplardan en yüksek popülasyonu olanı ise 26-33 arası yaş grubu olmuştur. Pozisyonlar incelendiğinde en çok katılımcının öğretmenlerden oluştuğu, idari personel ve diğer personel sayısının toplamının ise öğretmen sayısından sadece 1 fazla olduğu görülmektedir. Çalışmada öğretmen sayısının yüksek olması, eğitim kurumlarının temelini oluşturan öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konulması açısından önemlidir.

Verilerin Toplanması

Yönetime katılma ve çalışan tutumu kavramları, her ne kadar akademik anlamda çokça araştırılan kavramlar olsa da bu kavramların araştırılmasında kullanılan yöntemler çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu çeşitlilik ise nihayetinde farklı sonuçların elde edilmesine sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla hangi ölçeğin kullanıldığı, yapılacak çalışmalar açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Bilir ve Ay tarafından hazırlanmış olan “yönetime katılma ve çalışma tutumu ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılma sebebi ise ölçekte bulunan faktörlerin tanımlamalarının net ve çalışmamıza en uygun unsurları içermesidir. Bilir ve Ay, yapmış oldukları çalışmada faktör analizi yöntemini kullanılıp, ölçeğin uygulanması ile elde edilen sonuçları 11 faktör altında toparlamış (Burada ölçeğin ilk halindeki 98 madde nihai olarak 48’e indirilmiştir.), bu faktörleri de “destekleyici iklim, bürokratik iklim, yenilikçi iklim (örgüt iklimi)”, “iletişim, ekip çalışması, hiyerarşi (çalışanların katılımı)”, “örgüte bağlılık, iş doyumu, stres (çalışan tutumları)”, ve insan ve sosyal ilişkiler ile olumsuz etkileşim olarak adlandırmışlardır. Ölçekteki bu 11 faktör ile açıklanan varyans %68 olup, bu analizin iç tutarlılık düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri ise .85 olarak bulunmuştur. Analizde hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri ise .92 ve bu değerın sigması da .00 olarak bulunmuştur. Bilir ve Ay tarafından hazırlanmış bu ölçek çalışmamızda birebir kullanılmış olup, bu ölçek 5’li likert ölçeği üzerinden uygulanmıştır.

İstatistiksel Analiz

Ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi için basit sıralama, ANOVA ve regresyon modelleri kullanılmıştır. Burada basit sıralama ile kastedilen şey sorulara verilen cevaplara göre en çok puanın hangi soruda oluştuğunun belirlenmesidir. Çalışmada kullanılan bir başka analiz olan ANOVA’dır. ANOVA, üç veya daha fazla veri grubunun ortalamalarının eşit olup olmadığı test eden bir analizdir. Şayet iki veri grubunun ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı (Yani bu iki grubun ortalamalarının eşit olup olmadığı olarak da düşünülebilir.) araştırılmak isterse t-Test yöntemi kullanılabilecek olsa da, bu iki veri grubu için de ANOVA kullanmak için beis yoktur. Öte yandan ANOVA testinde doğrudan hangi grupların ortalamaları arasında fark olduğu, hangi gruplarının ortalamaları arasında ise fark olmadığı görmek mümkün değildir. Hangi grupların ortalamalarının farklı olduğunu görebilmek için Post-Hoc testleri yapılmaktadır. Post-Hoc testleri, grupları birbirleri ile kıyaslayarak hangi grupların hangi grup ile eşlendiğinde ortalama anlamında farklılık gösteremediğini, bir çeşit ikili t-Test’ler gerçekleştirerek

ölçmektedir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Çalışmada kullanılan ölçek ve bu ölçek sorularının yoğunlukları Tablo 2’de verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevaplar ve bunların ortalama değerlerine (yoğunluklarına) bakıldığında en yüksek değerin 4,37 puan ile “bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm” sorusunda olduğu görülmektedir. Diğer taraftan en düşük değer ise 1,53 puan ile “kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum” sorusunda görülmüştür. Bununla birlikte ilk soru için yüksek puanın, ikinci soru için ise düşük puanın kurum memnuniyetinin yüksek olduğunu gösterme açısından önemlidir.

Tablo 3, ölçekte kullanılan soruların belirli faktörler altında birleştirilmesini ve bu faktörlerin ortalama değerlerini göstermektedir. Faktörler arasında en yüksek değer 4,14 ile “iş doyumunu”, en düşük değer ise 2,02 ise “olumsuz etkileşim” faktörlerinde görülmüştür.

Tablo 2. Ölçek Maddeleri ve Bunların Yoğunlukları

Sorular	Değer
1 Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	4,14
2 Bu kurumu seviyorum.	4,13
3 Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.	4,23
4 Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm.	4,37
5 Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.	3,39
6 Benim kişisel değerlerimle kurumumun değerleri birbirine benzerdir.	3,50
7 Kurumumuzda iş verimliliğini artırmak için çalışanlar olarak bilgileri birbirimizle paylaşıyoruz.	3,71
8 Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.	3,77
9 Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız.	3,52
10 Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.	3,68
11 Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.	3,59
12 İşleri başarmak için birlikte çalıştığım insanlar ile iş birliği yapıyoruz.	3,82
13 Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.	3,83
14 İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.	3,99
15 Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	3,78
16 İşimi yapmak için kullanabileceğim en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.	3,85
17 Kurumumuz yeniliklere açıktır.	3,98
18 İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	3,72
19 Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.	1,62
20 Stresli bir işe sahibim.	2,56
21 İşimde stres yaşıyorum.	2,39
22 Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.	1,53
23 İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.	1,74
24 Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum.	1,73
25 Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim.	3,15
26 Kurumumuzda çalışanlar özgür biçimde iş birliği yapabilirler.	3,57
27 Kurumumuzda çalışanların statü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanır.	3,70
28 Kurumumuzda çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	3,78
29 Kurumumuz, çalışanların iş dışında da dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	2,99
30 Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdir.	2,30
31 Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.	2,21
32 Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.	2,44
33 Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.	2,10
34 İşimden memnunum.	4,04
35 Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	3,81
36 İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum.	3,68
37 Kurumda işler emir komuta zincirine göre yapılır.	3,24
38 İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.	2,97
39 Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.	3,61
40 Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.	3,64
41 Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.	3,41
42 Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.	3,74
43 Kurumda sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim.	2,85
44 Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.	2,09
45 İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.	2,53
46 İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.	3,83
47 Kurumumuzda çalışanların girişimci olması istenir.	3,58
48 Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir.	3,50

Tablo 3. Faktör Ortalama Değerleri

Faktörler	Değer
İşe Bağlılık (S1, S2, S3, S4, S5, S6)	3,99
Ekip Çalışması (S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13)	3,79
Destekleyici İklim (S14, S15, S16, S17, S18)	4,00
Stres (S19, S20, S21, S22, S23, S24)	2,11
İnsan ve Sosyal İlişkiler (S25, S26, S27, S28, S29)	3,67
Olumsuz Etkileşim (S30, S31, S32, S33)	2,02
İş Doyumu (S34, S35, S36)	4,14
Hiyerarşi (S37, S38, S39)	3,60
İletişim (S40, S41, S42)	3,95
Bürokratik İklim (S43, S44, S45)	2,87
Yenilikçi İklim (S46, S47, S48)	4,04

Tablo 3'te bahsedilen faktörlerle ilgili dikkat edilmesi gereken bir husus, bunların genelin ortalama değerleri oluşudur. Oysa çalışmamızda kadın ve erkek olmak üzere cinsiyet farklılığı ve de öğretmen, idari personel ve memur ve diğer personel olmak üzere pozisyon farklılıkları mevcuttur. Dolayısıyla grupların değerleri arasında da farklılıkların olması mümkündür. Böylesi farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı ise ANOVA testi ile yapılmaktadır.

Tablo 4'te cinsiyet ve pozisyon gruplarının ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığına bakabilmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları gösterilmektedir. Diğer taraftan hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görebilmek için de Post-Hoc Tukey testi yapılmış, bu testin sonuçları ise Tablo 5'te paylaşılmıştır. Bu iki tablo incelendiğinde göze ilk çarpan şeylerden biri, (Tablo 4 sonuçlarına göre) katılımcılar arasında cinsiyet anlamında bir farklılığın gözlemlenmemiş oluşudur. Burada tüm sig. değerleri .05'ten büyük olarak gerçekleşmiştir. Bu nedenle hiçbir faktörde H_0 reddedilememiş, dolayısıyla da kadın ve erkeklerin faktörler anlamında benzer durumlara sahip olduğu teyit edilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet ve Pozisyon Grupları İçin ANOVA Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler					ANOVA		
Grup	N	Ort.	St.Sap.		F	Sig.	
İşe Bağlılık	Kadın	61	3,9443	,64821	Gruplar Arası	,046	,831
	Erkek	56	3,9732	,80915	Grup İçi	-	-
	Toplam	117	3,9581	,72662	Toplam	-	-
Ekip Çalışması	Kadın	61	3,7000	,81486	Gruplar Arası	,005	,946
	Erkek	56	3,7107	,87940	Grup İçi	-	-
	Toplam	117	3,7051	,84270	Toplam	-	-
Hiyerarşi	Kadın	61	3,1361	,92557	Gruplar Arası	2,209	,140
	Erkek	56	3,4179	1,1225	Grup İçi	-	-
	Toplam	117	3,2709	1,0298	Toplam	-	-
İş Doyumu	Kadın	61	3,8279	,82424	Gruplar Arası	,021	,885
	Erkek	56	3,8500	,82748	Grup İçi	-	-
	Toplam	117	3,8385	,82230	Toplam	-	-
Stres	Kadın	61	1,9311	,80716	Gruplar Arası	,000	,996
	Erkek	56	1,9304	,75821	Grup İçi	-	-
	Toplam	117	1,9308	,78074	Toplam	-	-
İletişim	Kadın	61	3,5508	,89808	Gruplar Arası	,338	,562
	Erkek	56	3,6518	,98017	Grup İçi	-	-
	Toplam	117	3,5991	,93555	Toplam	-	-
İşe Bağlılık	Öğretmen	58	3,7879	,79716	Gruplar Arası	4,836	,010
	İdari Personel	20	4,3450	,64357	Grup İçi	-	-
	Diğer Personel	39	4,0128	,57040	Toplam	-	-
	Toplam	117	3,9581	,72662			
Ekip Çalışması	Öğretmen	58	3,5414	,81111	Gruplar Arası	5,189	,007
	İdari Personel	20	4,2200	,82564	Grup İçi	-	-
	Diğer Personel	39	3,6846	,81193	Toplam	-	-
	Toplam	117	3,7051	,84270			
Hiyerarşi	Öğretmen	58	3,0259	,94490	Gruplar Arası	3,407	,037
	İdari Personel	20	3,4800	1,2714	Grup İçi	-	-
	Diğer Personel	39	3,5282	,95254	Toplam	-	-
	Toplam	117	3,2709	1,0299			
İş Doyumu	Öğretmen	58	3,7034	,75602	Gruplar Arası	4,024	,020
	İdari Personel	20	4,2900	,63486	Grup İçi	-	-
	Diğer Personel	39	3,8077	,93228	Toplam	-	-
	Toplam	117	3,8385	,82230			
Stres	Öğretmen	58	2,1328	,85643	Gruplar Arası	4,410	,014
	İdari Personel	20	1,8450	,79702	Grup İçi	-	-
	Diğer Personel	39	1,6744	,55617	Toplam	-	-
	Toplam	117	1,9308	,78074			
İletişim	Öğretmen	58	3,4983	,91200	Gruplar Arası	2,405	,095
	İdari Personel	20	4,0100	,75107	Grup İçi	-	-
	Diğer Personel	39	3,5385	1,0169	Toplam	-	-
	Toplam	117	3,5991	,93555			

Bununla birlikte Tablo 4'ün pozisyonla ilgili kısımlarına bakıldığında, cinsiyetteki durumun aksine pozisyon anlamında gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı ortalama farklılıkları mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Zira, iletişim faktörü hariç diğer tüm faktörlerin ANOVA analizi sig. değerlerinin .05'ten küçük olduğu görülmektedir. *O halde kişilerin çalıştığı pozisyonların, onların hem ekip çalışması ve hiyerarşi gibi yönetime katılma düzeyi algularını hem de işe bağlılık, iş doyumu ve stres gibi çalışan tutumlarını farklı etkilediğini istatistiki*

olarak söylemek mümkündür. Diğer taraftan bu farklılıkların hangi faktörlerde hangi gruplar için oluştuğunu söyleyebilmek için Tablo 5'e bakılması gerekmektedir.

Tablo 5. Pozisyonlara Göre ANOVA Post-Hoc Tukey Test Sonuçları

Faktörler	(I) Pozisyonu	(J) Pozisyonu	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
İşe Bağlılık	Öğretmen	İdari Personel	-,55707*	,008
		Diğer Personel	-,22489	,275
	İdari Personel	Öğretmen	,55707*	,008
		Diğer Personel	,33218	,204
	Diğer Personel	Öğretmen	,22489	,275
		İdari Personel	-,33218	,204
Ekip Çalışması	Öğretmen	İdari Personel	-,67862*	,005
		Diğer Personel	-,14324	,673
	İdari Personel	Öğretmen	,67862*	,005
		Diğer Personel	,53538*	,048
	Diğer Personel	Öğretmen	,14324	,673
		İdari Personel	-,53538*	,048
Hiyerarşi	Öğretmen	İdari Personel	-,45414	,196
		Diğer Personel	-,50234*	,047
	İdari Personel	Öğretmen	,45414	,196
		Diğer Personel	-,04821	,984
	Diğer Personel	Öğretmen	,50234*	,047
		İdari Personel	,04821	,984
İş Doyumu	Öğretmen	İdari Personel	-,58655*	,015
		Diğer Personel	-,10424	,805
	İdari Personel	Öğretmen	,58655*	,015
		Diğer Personel	,48231	,078
	Diğer Personel	Öğretmen	,10424	,805
		İdari Personel	-,48231	,078
Stres	Öğretmen	İdari Personel	,28776	,313
		Diğer Personel	,45840*	,012
	İdari Personel	Öğretmen	-,28776	,313
		Diğer Personel	,17064	,693
	Diğer Personel	Öğretmen	-,45840*	,012
		İdari Personel	-,17064	,693
İletişim	Öğretmen	İdari Personel	-,51172	,087
		Diğer Personel	-,04019	,976
	İdari Personel	Öğretmen	,51172	,087
		Diğer Personel	,47154	,157
	Diğer Personel	Öğretmen	,04019	,976
		İdari Personel	-,47154	,157

Tablo 5'e bakıldığında **işe bağlılık** faktörü bağlamında, idari personel ile öğretmen arasındaki ortalama farklılığının sig. değerinin .05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durum H_0 'ın reddi, yani alternatif hipotez olan H_1 'in kabul edilmesi anlamına gelmektedir. H_1 'in "iki grup ortalamasının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu" anlamına geldiği düşünülürse, *öğretmenler ve idari personelin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklı düzeylerde işe bağlılık gösterdikleri söylenebilir*. Bu durum, Tablo-4'teki grup ortalamalarının incelenmesi ile de anlaşılabilir. Zira Tablo 4'e bakıldığında öğretmenlerin işe bağlılık oranının ortalama olarak 3,79 (3,7879) puan olduğu, buna karşılık idari personelin işe bağlılık oranının ise ortalama olarak 4,35 (4,3450) puan olduğu görülmektedir. Bununla birlikte "memur ve diğer personellerin" istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ne öğretmenlerden ne de idari personelden ortalamalar anlamında farklılık göstermediği de yine Tablo-5'ten anlaşılmaktadır (Memur ve diğer personel ortalama puanı 4,01'dir.). *Diğer taraftan işe*

bağlılık faktörü ile ilgili gözlemlenen bu durumun bir benzeri de iş doyumu faktöründe gözlemlenmiştir. Tablo 5’te iş doyumu faktörüne bakıldığında öğretmen ve idari personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, buna karşılık diğer personelin ortalama iş doyumu puanının ne öğretmenlerden ne de idari personelden ayrılamadığı görülmüştür (İş doyumu anlamında öğretmenlerin ortalama puanı 3,70, idari personelin ortalama puanı 4,29 ve diğer personelin ortalama puanı 3,81 olarak gerçekleşmiştir).

Öte yandan kurumdaki alt üst ilişkilerini tanımlayan **hiyerarşi** faktörü incelendiğinde, idari personel ile hem öğretmen hem de diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken, öğretmen ile diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 4’e bakıldığında öğretmenlerin ortalama hiyerarşi faktörü puanının 3,03, idari personelin ortalama puanı 3,48 ve diğer personelin ortalama puanının da 3,53 olarak bulunduğu görülmektedir). Burada öğretmenlerin hiyerarşi puanlarının idari personelden düşük olması, üstlerinin kurumdaki hiyerarşik düzen mevcudiyetini aynı oranda hissetmedikleri, kurumu daha az hiyerarşik gördükleri anlamına gelmektedir.

Ekip çalışması faktörüne bakıldığında, idari personel ile hem öğretmen hem de diğer personel ortalama puanı arasında ortalamalar anlamında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer personel ile öğretmen arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Burada öğretmenlerin ortalama puanı 3,54, idari personelin ortalama puanı 4,22 ve diğer personelin ortalama puanı 3,68 olarak bulunmuştur. *Diğer taraftan böylesi bir durum, idari personelin aslında ekip çalışması gerçekleştirdiğine inandığı bir ortamda (Yönetici olarak en azından böyle yaptıklarına inanıyor olabilirler.) diğer personel ve öğretmenlerin bu inancı daha az paylaştıkları şeklinde yorumlanabilir.*

Çalışmada bulunan ilginç sonuçlardan biri de ANOVA analizinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu son unsur olan **stres** faktörüne bakıldığında görülmektedir. Nitekim bu faktörün Tablo 5 değerlerine bakılacak olursa, idari personel ile hem öğretmen hem de diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken, öğretmen ile diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Burada öğretmenlerin ortalama stres puanı (2,13), idari personelin ortalama puanı (1,85) ve diğer personelin ortalama stres puanı (1,67) olarak bulunmuştur. Öte yandan yaptıkları işlerde herhangi büyük bir yükümlülük altına girmeyen, genel olarak daha basit işlerde görev alan memur ve diğer personelin stres seviyesinin bu üç grup içerisinde en düşük olması şaşırtıcı değildir. Fakat öğretmenlerin, üstlerinden daha fazla stres hissetmeleri ise örgüt yaklaşımları açısından ilginç bir sonuçtur. Zira genel olarak kademe arttıkça sorumluluk da arttığı için yöneticilerin kendilerini astlarına nazaran daha fazla stresli hissettikleri yönünde birçok çalışma bulunmaktadır. Lakin burada ankete katılan öğretmenlerin, yöneticilerinden daha fazla stres altında olduklarını belirttikleri görülmektedir. Bu sonucun arkasında yatan sebepler ise, *öğretmenlikten yöneticiliğe geçilmesi ile öğrencilerle ve velilerle direkt temasın nispeten azalması, yöneticilerin yaş ortalamasının nispeten yüksek olması ve gelecek kaygısının göreceli olarak azalması, yine yaşa bağlı olarak öğretmenlerin günümüz tüketim alışkanlıklarına sahip olması ve ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla para baskısı hissetmesi, artan otorite ve prestij yönetici de yarattığı güven ve rahatlık vb. unsurlar olarak gösterilebilir.*

Ölçeğimiz kullanılarak elde edilen faktörlerin gruplar bazında değerlendirilmesi ANOVA analizi ile mümkün olabilirken, bu faktörlerin birbirleri olan ilişkilerinin incelenmesi ise

ancak regresyon modelleri ile gerçekleştirilebilir. Böylesi bir ilişkilendirme hem faktör düzeyinde hem de bu faktörlerin üst kavramları olan yönetime katılma (iletişim, ekip çalışması ve eklenirse hiyerarşi) ve çalışan tutumları (işe bağlılık, stres ve iş doyumunu) üzerinden de yapılabilir.

Çalışmadaki faktörler ve önceki anlatılanlar düşünüldüğünde iletişim ve ekip çalışmasının, çalışan tutumlarının tümünü pozitif; hiyerarşi kavramının ise çalışan tutumlarının hepsini negatif etkilemesi beklenmektedir. Diğer taraftan iletişim, ekip çalışması ve eklenirse hiyerarşi faktörlerinin toplulaştırılmış hali olan yönetime katılma kavramının da çalışan tutumlarını pozitif etkilemesi beklenmektedir.

Bu çalışmada faktörler arası ilişki hem faktör düzeyinde hem de üst kavram düzeyinde analiz edilmiştir. Bunun nedeni ise alt faktörlerde anlamlı sonuçlar çıkmış olsa da üst kavramlarda istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde edilmeyebilir oluşudur. Çalışma analizi SPSS 23 programı üzerinde gerçekleştirilmiş olup, analiz sonuçları tablolar halinde Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo-13 ve Tablo 14'te paylaşılmıştır.

Tabloların yorumlanmasına başlamadan önce özellikle belirtilmesi gereken bir husus, çalışmadaki analizlerin hepsinin F test sig. değerleri .000'dır. Bu açıdan kurulan bütün modeller istatistiki olarak anlamlıdır. Fakat bu anlamlılık, her modelin bizim için uygun model olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle modeller arasında istatistiki değerleri en uygun olan modeller özellikle belirtilecektir. Diğer taraftan faktörlerin regrese edilmesi model olarak her ne kadar önemli olsa da burada dikkat edilmesi gerekenin direkt yönetime katılma ve çalışan tutumu arasındaki regresyonlar olduğunu dikkat etmek gerekmektedir.

Tablo 6. İşe Bağlılık ile İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu

Model 1: İşe Bağlılık = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + u$				
Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	İşe Bağ.	İletişim	Ekip Çal.
	İşe Bağ.	1,00	,354 (.000)	,666 (.000)
	İletişim	,354 (.000)	1,00	,450 (.000)
	Ekip Çal.	,666 (.000)	,450 (.000)	1,00
Model Özeti	R²	Adjusted R²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.
	,447	,438	,54487	1,675
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.
	Kesme	1,738	-	,000
	İletişim	,053	,068	,387
	Ekip Çal.	,548	,636	,000

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo 6'da ekip çalışması ve iletişimin işe bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kurulan regresyon modelinde ilk önce Pearson korelasyon testine bakılırsa, iletişim faktörü ile işe bağlılık arasındaki korelasyon ,354; ekip çalışması ile işe bağlılık arasındaki korelasyonun ise ,666 olduğu görülmektedir. Her iki korelasyonun parantez içerisinde verilen sig. değerinin ,000 olduğu, yani korelasyonların istatistiki olarak anlamlı olduğu düşünülürse ekip çalışmasının ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin, iletişim ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin neredeyse iki katı olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan ekip çalışmasının işe bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Regresyon anlamında modelin **R²** ve **Adjusted R²**

değerlerinin de sırasıyla ,447 ve ,438 olduğu düşünülürse, Model 1'in kabul edilebilir bir model olduğu söylenebilir. Regresyon için en önemli nokta olan katsayılar kısmına bakacak olursak, iletişim faktörünün katsayısının ,068 ve ekip çalışması faktörünün katsayısının ,636 olarak oluştuğu görülmektedir. Bu değerler, bu faktörlerin regresyon modelinde işe bağlılığı ne kadar etkilediğini gösterirken, bunların sig. değerleri ise bu katsayıların regresyon modelinde bulunup bulunmamasının istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Bu değerlere bakıldığında, ekip çalışmasının sig. değerinin ,000 olduğu yani modelde bulunmasının anlamlı olduğu, buna karşılık iletişim faktörünün ise sig. değerinin ,387 olduğu ve dolayısıyla da modelde bulunmasının istatistiki olarak anlamsız olduğu görülmektedir. *Tüm söylenenler düşünüldüğünde, Model 1'in anlamlı bir model olduğu ama iletişim faktörün ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin ve de iletişim faktörünün işe bağlılığa oluşturduğu etkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.*

Tablo 7. İşe Bağlılık ile İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu

Model 2: İşe Bağlılık = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + b_4 \cdot \text{Hiyerarşi} + u$					
Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	İşe Bağ.	İletişim	Ekip Çal.	Hiyerarşi
	İşe Bağ.	1,00	,354 (,000)	,666 (,000)	,142 (,063)
	İletişim	,354 (,000)	1,00	,450 (,000)	,126 (,087)
	Ekip Çal.	,666 (,000)	,450 (,000)	1,00	,021
	Hiyerarşi	,142 (,063)	,126 (,087)	,021 (,409)	1,00 (,409)
Model Özeti	R²	Adjusted R²	Tahminin Std. Hatası		Dur-Wat.
	,462	,448	,53997		1,744
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.	
	Kesme	1,489	-	,000	
	İletişim	,039	,050	,525	
	Ekip Çal.	,553	,641	,000	
	Hiyerarşi	,086	,122	,082	

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo 7, Tablo 6'da oluşturulan 1 numaralı regresyon modelinin hiyerarşi faktörü ile geliştirilmiş halini içermektedir. Modelde Pearson korelasyon değerleri hiyerarşi harici tüm faktörler için Tablo-6'daki ile aynıdır. Bu açıdan tekrardan kaçınmak adına sadece hiyerarşi faktörü ele alınacak olursa, bu faktör ile işe bağlılık arasında ,142 düzeyinde zayıf bir korelasyon bulunmuş olup, bu korelasyonun sig. değeri ,063 yani .05'ten büyük olduğu için korelasyon istatistiki olarak anlamlı da bulunmamıştır. Her ne kadar Model 2'nin **R²** ve **Adjusted R²** değerleri, Model 1'den çok ufak da olsa iyi görünse de hiyerarşi faktörünün modele eklenmesinin anlamsız olduğu görülmektedir. Zira hiyerarşi faktörünün sig. değerinin .05'ten büyük olduğu görülmektedir.

İş doyumunu ile iletişim ve ekip çalışması faktörleri arasında yapılan regresyonun (Model 3) sonucunu gösteren Tablo-8'e bakıldığında ilk olarak bu modelin işe bağlılık ile ilgili modellerden (Model 1 ve Model 2) daha tutarlı bir model olduğu anlaşılmaktadır (Çünkü Model 3'ün **R²** ve **Adjusted R²** değerleri sırasıyla ,510 ve ,576 olarak gerçekleşerek Model 1 ve Model 2'den fazla olmuştur.). Bu açıdan işe bağlılık kavramının, yönetime katılma faktörlerinden daha fazla etkilendiği söylenebilir. Pearson korelasyonları anlamında bakıldığında iletişim ve ekip çalışmasının iş doyumunu korelasyonlarının göreceli olarak yüksek olduğu ve istatistiki olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 8. İş Doymu ile İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu

Model 3: İş Doymu = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + u$				
Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	İş Doymu	İletişim	Ekip Çal.
	İş Doymu	1,00	,671 (,000)	,534 (,000)
	İletişim	,671 (,000)	1,00	,450 (,000)
	Ekip Çal.	,534 (,000)	,450 (,000)	1,00
Model Özeti	R²	Adjusted R²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.
	,518	,510	,57579	1,792
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.
	Kesme	1,078	-	,000
	İletişim	,475	,541	,000
	Ekip Çal.	,283	,290	,000

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Diğer taraftan iş doymu özelinde görülen ilginç bir durum ise iletişim faktörünün etkilerinde görülmektedir. Zira Model 1 ve Model 2’de düşük çıkan iletişim faktörü korelasyonları (işe bağlılıkla korelasyon), Model 3 ve hatta Model 4’te, Model 1 ve Model 2’nin neredeyse 2 katı düzeyinde gerçekleşmiştir. Model 3’teki regresyon katsayılarına bakıldığında ise bu durum daha netleşmektedir. Çünkü burada iletişim faktörünün beta değeri ,541 olarak ölçülmüşken, ekip çalışmasının beta değeri ,290 olarak ölçülmüştür. Bu iki değer de sig. değerinin ,000 olduğu, yani iki katsayının da anlamlı olduğu düşünülürse, *iletişim faktörünün iş doymu üzerinde daha etkin bir aktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.*

Tablo 9. İş Doymu ile İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu

Model 4: İş Doymu = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + b_4 \cdot \text{Hiyerarşi} + u$					
Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	İş Doymu	İletişim	Ekip Çal.	Hiyerarşi
	İş Doymu	1,00	,671 (,000)	,534 (,000)	,258 (,002)
	İletişim	,671 (,000)	1,00	,450 (,000)	,126 (,087)
	Ekip Çal.	,534 (,000)	,450 (,000)	1,00	,021 (,409)
	Hiyerarşi	,258 (,002)	,126 (,087)	,021 (,409)	1,00
Model Özeti	R²	Adjusted R²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.	
	,553	,541	,55730	1,758	
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.	
	Kesme	,646	-	,031	
	İletişim	,451	,513	,000	
	Ekip Çal.	,292	,299	,000	
	Hiyerarşi	,149	,187	,004	

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Model 3’ün, hiyerarşi faktörü ile genişletilmiş hali olan Model 4 (Tablo 9), model anlamlılığı açısından Model 3 ile benzer performans göstermiştir. Diğer taraftan Pearson korelasyon katsayılarına bakıldığında hiyerarşi faktörünün hem korelasyon hem regresyon katsayı anlamında istatistiki olarak anlamlı olduğu Model 4, aynı zamanda hiyerarşi faktörünün anlamlı bulunduğu tek modeldir. *Çalışmamızda hiyerarşi puanının yüksek olmadığı düşünüldüğünde bu durum, düşük hiyerarşi ile (bir başka açıdan da daha katılımcı bir yönetimle) iş doymu arasındaki varsayımsal ilişkinin doğrulanması açısından önemlidir.*

Tablo 10. Stres İle İletişim Ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu

Model 5: Stres = b₁ + b₂.İletişim + b₃.Ekip Çalışması + u				
Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	Stres	İletişim	Ekip Çal.
	Stres	1,00	-,399 (,000)	-,434 (,000)
	İletişim	-,399 (,000)	1,00	,450 (,000)
	Ekip Çal.	-,434 (,000)	,450 (,000)	1,00
Model Özeti	R²	Adjusted R²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.
	,240	,227	,68650	1,839
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.
	Kesme	3,792	-	,000
	İletişim	-,213	-,256	,006
	Ekip Çal.	-,295	-,319	,001

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Kişilerin bulunduğu iş ve örgütten dolayı yaşadığı stresin, yönetime katılma ile ters orantılı olduğu hipotezini doğrulayan Model 5 (Tablo 10), her ne kadar yüksek korelasyon skorları ve genel modem anlamlılığı puanları sergilememiş olsa da, yine de doğrulayıcı hüviyetinden dolayı önemlidir. Burada Pearson korelasyon katsayılarının negatif işaretli olması ve sig. değerlerinin ,000'dan küçük olması ters ilişkiyi doğrular niteliktedir. Negatif etkinin görüldüğü bir başka nokta olan regresyon katsayılarına bakıldığında ekip çalışması faktörünün, iletişim faktörüne nazaran stres üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. *Bu durumun bir benzerinin işe bağlılık faktöründe görüldüğü de hesaba katılırsa, işe bağlılığın sağlanması ve stres seviyesinin azaltılması için ekip çalışmasının, iş doyumunun sağlanması açısından da iletişim imkânlarının genişletilmesinin daha önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.*

Tablo 11. Stres ile İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu

Model 6: Stres = b₁ + b₂.İletişim + b₃.Ekip Çalışması + b₄.Hiyerarşi + u					
Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	Stres	İletişim	Ekip Çal.	Hiyerarşi
	Stres	1,00	-,399 (,000)	-,434 (,000)	,013 (,444)
	İletişim	-,399 (,000)	1,00	,450 (,000)	,126 (,087)
	Ekip Çal.	-,434 (,000)	,450 (,000)	1,00	,021 (,409)
	Hiyerarşi	,013 (,444)	,126 (,087)	,021 (,409)	1,00
Model Özeti	R²	Adjusted R²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.	
	,243	,223	,68826	1,831	
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.	
	Kesme	3,675	-	,000	
	İletişim	-,220	-,263	,005	
	Ekip Çal.	-,293	-,316	,001	
	Hiyerarşi	,040	,053	,520	

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo 11'de verilen Model 6, Model 5'in hiyerarşi faktörü ile genişletilmiş hali olup, Model 5'ten çok farklı sonuçlar göstermemektedir. Fakat hiyerarşinin stresle hem korelasyon hem de regresyon anlamında ilişkisiz çıkması ise Model 6 açısından belirtilmesi gereken bir husustur. Stresle hiyerarşinin ilintisiz çıkması ilginç bir sonuç olmakla beraber bu durum, kişilerin bu

çalışma düzenine alışmasından kaynaklanıyor olabilir. Lakin sonuçların böylesi bir söylemi tam olarak destekleyici olmadığını da özellikle belirtmek gerekir.

Tablo 12. Çalışan Tutumu ile Yönetime Katılma (Hiyerarşisiz) Regresyon Sonucu

Model 7: Çalışan Tutumu = $b_1 + b_2 \cdot \text{Yönetime Katılma (Hiyerarşi Eklenmemiş!)} + u$

Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	Çalışan Tut	Y.K. (H'siz)		
	Çalışan Tut.	1,00	,535 (,000)		
	Y.K. (H'siz)	,535 (,000)	1,00		
Model Özeti	R ²	Adjusted R ²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.	
	,287	,280	,33170	1,661	
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.	
	Kesme	2,233	-	,000	
	Y.K. (H'siz)	,277	,535	,000	

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Çalışmanın en temel araştırmasını içeren yönetime katılma ve çalışan tutumu ilişkisinin incelendiği Tablo 12 ve Tablo 13 (Model 7 ve Model 8), bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Çalışan Tutumu ile Yönetime Katılma (Hiyerarşili) Regresyon Sonucu

Model 8: Çalışan Tutumu = $b_1 + b_2 \cdot \text{Yönetime Katılma (Hiyerarşi Eklenmiş!)} + u$

Pearson Kor / (sig.)	Faktörler	Çalışan Tut	Y.K. (H'li)		
	Çalışan Tut.	1,00	,575 (,000)		
	Y.K. (H'li)	,575 (,000)	1,00		
Model Özeti	R ²	Adjusted R ²	Tahminin Std. Hatası	Dur-Wat.	
	,330	,324	,32142	1,664	
Katsayılar	Faktörler	B*	Beta**	Sig.	
	Kesme	1,997	-	,000	
	Y.K. (H'li)	,354	,575	,000	

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo 12 ve Tablo 13'e bakıldığında, bu iki modelden Pearson korelasyon katsayısı olarak daha yüksek puana sahip olanın Tablo-13 yani Model 8 olduğu görülmektedir. Model 8'de gözlemlenen ,575 puanlık korelasyon çalışan tutumu ile yönetime katılma arasında orta şiddetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine Tablo-12 ve Tablo-13' bakıldığında, bu modellerden "R" ^"2" ve Adjusted "R" ^"2" 'i daha yüksek olanın da Tablo 13'teki Model 8 olduğu görülmektedir. Burada gözlemlenen ,324'lik Adjusted "R" ^"2" değeri, hiyerarşi faktörünün içinde bulunduğu yönetime katılma değerlerinin, çalışan tutumu değerlerinde görülen varyansın %32,4'ünü açıkladığını belirtmektedir. Bu açıdan yönetime katılmanın çalışan tutumunu tamamen belirleyen bir unsur olmasa da buna etki eden önemli bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan Tablo-13'te verilen yönetime katılma regresyon katsayısına bakıldığında, beta değerinin ,575 olduğu görülmektedir. Bu durum ise yönetime katılma değerinde ortaya çıkacak bir birimlik değişikliğin çalışan tutumunda ,575 puan gibi bir etki oluşturacağı şeklinde yorumlanabilir.

TARTIŞMA SONUÇ

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim kavramından ve yönetime katılma olgusundan bahsedilerek, bu olgunun detaylarına girilmiştir. Araştırma sırasında baş-vurulan kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında yönetime katılmanın iş yerine birçok olumlu katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu katılardan biri yönetime katılmanın işyerinde demokratik bir atmosfer oluşturulmasına yardımcı olmasıdır. Yönetime katılımın sağlandığı örgütlerde oluşan bu demokratik ortamın örgüt verimliliğini ve etkinliğini artırdığı görülmüştür.

Yönetime katılımın yararlarından biri de işgörenin psikolojik olarak tatmin hissetmesi ve çalışma motivasyonunun sağlanmasına olan katkısıdır. İşgörenlerin maddi olarak tatmini kadar önemli bir unsur olan manevi tatmin, ancak işgörenin kendisini kıymetli ve başkalarının da onu önemli gördüğünü hissetmesi ile mümkündür. Bu ise ancak işgörenin fikirlerini sunabildiği ve sunduğu fikirlerin de dikkate alabildiği ortamlarla mümkün olabilir. Kişilerin böylesi ortamlarda elinden gelenden daha fazlasını vermeye meyilli olacağını belirtildiği çeşitli çalışmalarda, bunun aynı zamanda işgörenin motivasyonunu ve özgüvenini artıracığı, dolayısıyla da psikolojik doyuma ve iyiliğe ulaşmada önemli bir rol üstleneceği vurgulanmıştır.

Çalışmadaki bulgulara göre yönetime katılma sistemlerinin uygulanması ile elde edilebilecek faydalardan bir tanesi de denetim mekanizmasının etkinliğinin artırılması ve geliştirilmesi hususunda yaşanmaktadır. Zira yönetim tabanının genişletilmesi, kararların geniş bir mutabakata yayılması ve çoğul karar alıcılar tarafından alınmış olması, kararların birçok göz tarafından takip edilmesi anlamına geleceğinden dolayı hem uygulayıcılar da hem de alıcılar da kendine çeki düzen verilmesi ve diğerlerini de kontrol etme baskısı oluşturmaktadır. Bundan dolayı yönetime katılmanın, denetim mekanizmasını etkin hale getireceği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmış bir husustur.

Yönetime katılmanın sağlayacağı faktörlerden biri de kişinin hiyerarşik düzen-den ve etkisizlikten dolayı yaşadığı stresten kurtulması olarak belirtilebilir. Özellikle günümüz çalışma hayatının hız ve temposu, rutinliği ve işgören hayatında kapladığı zaman, işgörenin hissettiği stres katsayısının artmasına neden olmuştur. Burada yönetime katılma, kişinin aktifliğini sağlaması ve kıymet görme hissiyatının oluşması açısından önemli bir görev üstlenmektedir.

Tüm bunlarla birlikte bu sayılanların Türkiye’de ve de özellikle eğitim alanında fazla araştırılmamış oluşu, bu çalışmanın yapılmasına temel sebep olmuştur. Bu çalışmada sıralanan katkılar ve etki alanlarının ölçülmesi adına, yönetime katılma iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşi üzerinden ele alınıp bunun kişilerin iş doyumu, işe bağlılık ve stres düzeyleri üzerine etkisinin araştırılması yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için çalışmada anket yöntemi kullanılmış ve öl-çek 117 kişiye uygulanmıştır. 56’sı erkek 61’i kadın ve 58’i öğretmen ve 59 öğretmen dışı personelden oluşan katılımcılara yöneltilen sorular ve bu sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda analizler yapılmıştır. Çalışmada oluşturulan faktörlerden iş doyumu, işe bağlılık ve stres çalışan tutumları, iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşi de yönetime katılma üst kavramlarının faktörleri olarak ele alınmış, bunların kendi içlerindeki durumları ve birbirleri ile olan ilişkileri üzerine çeşitli istatistiki analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçları ise ikinci bölümde detaylı olarak ele alınmıştır.

Çalışmadaki bulgulardan biri, çalışan tutumlarının cinsiyete bağlı değişim göstermediği olmuştur. Bu kadın veya erkeklerin iş doyumu, stres, işe bağlılık, hiyerarşi, iletişim ve ekip çalışması faktörleri ortalama puanlarının birbirlerinden istatistiki olarak anlamlı farklılıklar göstermediği, dolayısıyla da kadın ve erkeklerin bu faktörlerde benzer değerler sergiledikleri anlamına gelmektedir. Cinsiyet açısından bu farksızlık, Gümüş'ün ve Öner'in yapmış olduğu çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir (Erdoğan-Gümüş, 2011; Öner, 2007; Çit, 2012).

Diğer taraftan çalışma bulgularından, faktörler pozisyonlar açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların farklı tepkiler sergilediği anlaşılmaktadır. Öner ise bu bulgunun aksine, pozisyon ile yönetime katılma algısı arasında farklılık bulamamıştır. ANOVA sonuçları dikkate alındığında öğretmenlerin işe bağlılık, ekip çalışması, iş doyumu anlamında idari personelden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde düşük, stres anlamında da istatistiki olarak anlamlı olmasa da daha yüksek bir performans sergilediği görülmüştür. Bu noktada öğretmenlerin idari personelden düşük iş doyumu yaşaması, yaptıkları işin takdir görmemesi ya da kararlarda etkin olamamalarından dolayı olabilir. İşe bağlılık anlamında yaşanan düşüklük ise alınan ücret ve yine kararlara katılmamadan dolayı yapılanları sahiplen(e)memekten kaynaklanıyor ola-bilir. Ekip çalışması anlamında yaşanan düşüklük ise öğretmenlerin yaptıkları işin doğası olarak çok fazla birlikte proje ve işlere dâhil olmaması, genel olarak herkesin kendi işine odaklanması, birçok zaman sınıfta tek olmaları ve sınıfta tek başlarına uğraşmaları, kendi zümreleri dışında diğer öğretmenlerle ilişki kurmalarını gerektirecek çok fazla işe sahip olmamaları vb. sebeplerden ötürü olabilir. Her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmasa da öğretmenlerin hissettiği stres seviyesinin idari personelden fazla olması ise öğretmenlerin öğrenci ve velilerle daha fazla haşır neşir olması, daha yorucu bir faaliyet sürdürmeleri, birçok çocuğun aktif olarak sorumluluğunu üstlenmeleri ve hiyerarşik düşüklük gibi sebeplerden kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan her faktörde en iyi ortalama puan değerlerine sahip olan idari personelin bu iyi durumu ise söz sahibi olma, yönetimde görev alma tatmini, direkt temasın azalması vb. sebeplerden kaynaklanmış olabilir. Son grup olan diğer personel ise genel olarak bütün faktörlerde idari personel ile öğretmen arasında konumlanmıştır.

Bu aşamadan sonra gerçekleştirilen regresyon analizleri ise yönetime katılma unsurları ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin boyutunun ortaya konması için gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 8 tane regresyon modeli kurulmuş olup, bunlardan 6 tanesinde çalışan tutumu kavramının faktörleri tek tek yönetime katılma kavramının faktörleri ile kıyaslanırken, 2 tanesinde de bütün bir halde çalışan tutumu kavramı ile yönetime katılma kavramı regresyona tabi tutulmuştur.

Tüm regresyon sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulardan ilki, işe bağlılık faktörü ile iletişim arasında bir ilişki bulunmamış olmasıdır. Yine işe bağlılık ile hiyerarşi faktörü arasında da anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu açıdan işe bağlılığı etkileyen yegâne unsurun ekip çalışması olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan her ne kadar direkt aynı bir regresyon olmasa da Ulutaş'ın yaptığı çalışmada da işe bağlılık ile katılımcı yönetim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu düşünülürse, bu çalışmadaki işe bağlılık ve ekip çalışması ilişkisinin Ulutaş'ın çalışmasındaki sonuçla örtüştüğü söylenebilir (Ulutaş, 2011). Ayrıca çalışmanın, Ulutaş'ın çalışmasında olduğu gibi işe bağlılık ile yönetime katılma arasında ilişkinin araştırıldığı bir başka çalışma olan Cihangiroğlu ve arkadaşlarının çalışmasındaki bulgularla da benzeştiği söylenebilir (Cihangiroğlu ve ark., 2015).

İş doyum faktörünün regresyon modellerinden ilkinde bakıldığında iletişim faktörünün iş doyumuna etkisinin, ekip çalışmasının iş doyumuna etkisinin neredeyse iki katı olduğu görülmüştür. Bu açıdan iletişim faktörünün iş doyumunu açısından çok önemli olduğu görülmüştür. Çalışmanın bu bulgusu ise Yüksel'in (2005) ve Kim'in (2002) bulguları ile benzerlik göstermektedir. İşe doyum modellerine dair belirtilmesi gereken önemli bir nokta da hiyerarşi faktörünün anlamlı olduğu tek modelin bu modeller olduğudur.

Stres faktörüne bakıldığında ise genel model anlamlılığı açısından en düşük puanlı modelin stres modelleri olduğu görülmektedir. Bu modellerde hemen hemen benzer sonuçlar sergilenmiş olsa da ekip çalışmasının iletişimden daha etkin bir faktör olduğu görülmüştür. Diğer modellerdeki durumlar da düşünülürse, ekip çalışması faktörünün çalışan tutumu açısından daha etkin unsur olduğu söylenebilir.

Çalışmanın nihai modeline bakıldığında ise "hiyerarşi katılmış yönetime katılma kavramı"nın, çalışan tutumu üzerinde "hiyerarşi katılmamış yönetime katılma kavramı"na nispeten daha etkili olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan kurulan iki modelden Tablo-13'teki Model 8'in, Model 7'ye göre daha başarılı olduğu (ufak bir farkla) ve yönetime katılmanın, çalışan tutumunda görülen toplam varyansın %32,4'ünü açıklayabildiğini de belirtmek gerekir.

Sonuç olarak çalışan tutumları ile yönetime katılma arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, yönetime katılmanın çalışan tutumlarına olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu bulgu ise literatürdeki birçok çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan bu sonuçları kullanırken çalışmanın bazı eksiklikler içerdiğine dikkat edilmesi gerekir. Yani bu çalışma sonucunun bazı gerçek olmayan sonuçlar içermesi mümkündür. Bunlardan bir tanesi tezin zamansal öğeler içermemesidir. Bir başka söylemle bu tezde insan tercihlerinin zamansal değişimini gösterebilecek herhangi bir unsur yoktur. Çalışmada belirli bir zaman içerisinde anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Oysa kişilerin zaman içerisinde düşünceleri değişebilir. Yine bir başka açıdan kişinin ankete cevap verdiği gün iyi bir ruh halinde bulunmaması ya da işle ilgili kötü bir gün geçirmiş olması da verdiği cevapların sağlıklı cevaplar olmamasına sebebiyet verir ki bu da çalışmanın içerdiği bir kusur olarak değerlendirilebilir. Fakat bu sorunun sadece bu çalışma ile ilgili değil, genel bir anket sorunu olduğunu da gözden kaçırmamak gerekir.

Başka bir sorun ise gözlem sayısının çok büyük olmaması olarak gösterilebilir. Her ne kadar 117 kişi sosyal bilimler açısından geçerli bir sayı olsa da bu sayı arttığında sonucun daha sağlıklı olacağını unutmamak gerekir.

Bu eksiklikler gözetildiğinde, gelecek çalışmaların örneklem sayısını artırması ve anketi zaman içerisinde tekrarlaması (tutarlılık ve zaman içerisinde değişim olup olmadığını sınamak için) daha sağlıklı sonuçların elde edilmesi ve bu alanda çalışma yapacak yönetici ve araştırmacılara daha fazla yardımcı olacaktır.

KAYNAKLAR

Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y., & Özata, M. (2015). Otonomi ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 39-52.

- Çit, G. (2012). *İstanbul ili Avrupa yakası endüstri meslek liselerinde çalışan meslek grubu öğretmenlerinin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gümüş-Erdoğan, A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Erel, G.N. (1967). İşçinin yönetime katılması. *Türk-İş Dergisi*, 56, 1-19.
- Eroğlu, H.T. (2006). Yönetime katılma biçimleri ve yerel yönetimlerde demokratik mekanizmalar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), 191-206.
- Işığışık, Ö. (2012). *Yönetime katılma*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Oğuz, S. (1996). Düünden bugüne yönetime katılım. *İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Aylık Dergisi*, 34, 20-30.
- Öner, S. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sarpkaya, R. (1997). Yönetime katılmanın yararları, sakıncaları ve eğitim örgütleri açısından değerlendirilmesi. *Eğitim ve Yaşam*, 3(2), 241-249.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 593-615.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

EXTENDED ABSTRACT

Large-scale production starting to develop at the beginning of the 20th cc and organizations created to manage this production got mechanized over time and transformed into a formation moving in different way other than human labor that forms itself. This issue continued with the systematization of decision-making processes and the derivation of organizations in which employers were brought into a passive position. That kind of management, however, caused people to be both inactive and unable to contribute intellectually to the institution they are employed. Therefore, various solutions were developed in order to overcome this inactivity and the pressure created by not having a voice in the management in the course of time. These solutions created for the elimination of the mentioned problems of the employees are generally called as types of participation in management and they have been developed under this concept. Considered the lifestyles and desires of today's people, the concepts of participation in management have become more important than ever and continue to arise. Present study aims to examine the influence of participation in management in the secondary education institutions on attitudes of employees.

A total of 117 personnel employed in secondary education institutions participated in the study. 48-item questionnaire was performed in order to determine the staff participation in the school management and their attitudes towards the school. Simple sequencing, ANOVA and regression models were utilised to analyze the data collected from the application of the scale.

In the first part of the study, the details of this phenomenon were dealt with mentioning the concept of management and phenomenon of participation in management. In the light of information gathered from the sources applied in the process of the study, it has been observed that participation in management has made various positive contributions to the business. One of these contributions is that participation in management helps to create a democratic atmosphere in the business. It has been observed that democratic environment formed in the organizations where the participation is active increases the efficiency and effectiveness of the organization. One of the benefits of participation in management is employee's psychological satisfaction and its contribution to ensure work motivation. The inner satisfaction, which is as important as the materialistic satisfaction of the employees, is only possible if employee feels valuable to others and others consider him important. This can only be possible in environments where the employee can share his ideas and others take into account of ideas offered. It has been emphasized in various studies that people tend to give more than they can handle in such environments, which will at the same time increase the motivation and self-confidence of employees and thus play an important role in achieving psychological satisfaction and well-being.

One of the findings in the study was that employee attitudes did not differ according to gender. Factors of job satisfaction, stress, job commitment, hierarchy, communication and team work average scores between female do not show statistically significant differences. Therefore, it means that male and female demonstrate similar values in these factors. On the other hand, it is understood from the findings of the study, the subjects show different reactions when the factors are evaluated in terms of positions. Contrary to this finding, Öner could not find any difference between the position and perception of participation in management. When the ANOVA results are evaluated, it is observed that the teachers perform significantly better in terms of job commitment, team work and job satisfaction, statistically significant than the administrative staff, but not statistically meaningful in terms of stress. At this point, it may reason from the teachers have lower job satisfaction than the administrative staff, they do not appreciate the work they do, or they are not effective in the decisions. The low level of commitment to the work may be due to the salary received and lack of participation in the decision-making, thus it may cause lack of belonging the things done.

When all the regression results are examined, the first of findings is that there is no relationship between commitment factor and communication. There is also no significant relationship between job commitment and hierarchy factor. From this point of view, it is found that team work is the only factor that affects the job commitment. When we first look at the regression models of job satisfaction factor, it is observed that the effect of communication factor on job satisfaction is almost twice as much as the effect of team work on job satisfaction. Thus, it is seen that the communication factor is very important in terms of job satisfaction. When the stress factor is considered, it is found that the lowest scored model is the stress models in terms of general model significance. If situations in other models are also considered, it is possible to say that the factor of team work is more effective in terms of attitudes of employee.

As a result, it can be said that this study investigating the relationship between employee attitudes and participation in management positively contributes to employee attitudes of participation in management. This finding is similar to the results of many studies in the

literature. On the other hand, it should be noted that the study includes some shortcomings while using these results. So, it is possible that this study's outcome may contain some unrealistic consequences. One of them is that the thesis does not have temporal items. In other words, there is no factor that can suggest the temporal change of human preferences in this study. The questionnaire was conducted within a certain period of time and the data collected were analyzed. However, people's thoughts may change over time. On the other hand, being not in a good mood or has a bad day for work on the day the subject answers the questionnaire causes unhealthy answers and it can be regarded as a shortcoming in the study. However, it should be taken into consideration that this problem is not only related to this study but a general survey problem.

Another problem is that the number of observations is not too great. Although a total of 117 people are a valid number in terms of social sciences, it should be cared that the result will be healthier when increased that number. When observed these shortcomings, increase in the number of samples of next studies and repetition of survey over time (to test consistency and change over time) provide more healthy results will help managers and researchers studying in the field.