

52669

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN BİR KİŞİLİK DEĞİŞKENİ OLARAK
DENETİM NOKTASI VE ÖZENDİRME ARAÇLARINA
YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Prof.Dr.A.Selami SARGUT**

**Hazırlayan
Güler SAĞLAM**

Ankara - 1996

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne

Güler SAĞLAM' a ait " Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları" isimli çalışma, jürümüz tarafından Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı (Danışman)

Üye

Akademik Ünvanı , Adı Soyadı

ÖZET

Bir kişilik değişkeni olan denetim noktası, bireylerin yaşamlarını ve olayları kendi denetimlerinde ya da kendileri dışındaki bazı etkenlerin (örn; şans, kendilerinden güçlü olduklarına inandıkları başka bireyler vb.) denetiminde algılamalarıdır. Bu tanım doğrultusunda içsel ve dışsal bireylerden sözedilmektedir.

Bu araştırmada, yöneticilerin denetim noktası ile işletmelerde kullanılan özendirme araçlarına yaklaşımları arasındaki ilişki belirlenmektedir. Veri toplamak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. İlk ölçek, Rotter' in denetim noktası ölçeğidir. İkinci ölçek, yöneticilerin özendirme araçlarına yaklaşımlarını ölçmektedir. Soru formları, Ankara' da, makina sektöründe faaliyet gösteren 71 küçük ve orta ölçekli işletmeye uygulanmıştır.

Verilerin analizi ve değerlendirilmesi sonucunda, araştırmanın ana hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilerin denetim noktası ile genel olarak özendirme araçlarına yaklaşımları arasında, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre, iç denetimli işletme yöneticileri, özendirme araçlarına dış denetimli yöneticilere göre daha olumlu bir yaklaşım içindedir.

Araştırmanın alt hipotezleri, tek tek özendirme araçlarına yaklaşım ve denetim noktası arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Yapılan Pearson Korelasyon Testleri sonucunda, takdir ile sosyal hizmet ve yardımlara yaklaşımla denetim noktası arasında bir ilişki belirlenmiştir ($\alpha = 0.10$). İç denetimli yöneticiler bu özendirme araçlarına daha olumlu yaklaşmaktadır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin, ekonomik özendiriciler, yükselme, iletişim, yönetime katılma ve iş genişletme - iş zenginleştirmeye yönelik yaklaşımları ile denetim noktası arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

ABSTRACT

Locus of control which is a personality variable means that the persons perceive their own control or within the control of some actives out of themselves (for example; luck, other persons who are more powerful than themselves they think, etc.) . At the directions of this definition it is mentioned about internal and external individuals.

In this research, the approach of the managers to the relation between locus of control and incentives to be used in plants is determined. Two different scales are used with the aim of gathering data. The first scale is Internal - External Locus of Control Scale of Rotter and the second one measures the approach of the managers on incentives. Enquiries were applied to seventy - one small and middle scale plants running in machinery sector in Ankara.

At the result of analyzing and appraising data, the main hypothesis of research was supported. A relation at the level of $\alpha = 0.05$ was established on the view of the managers between the locus of control and incentives generally.

According to this result, managers having internal control have more positive point of vision to the incentives than the managers having external control.

The sub - hypothesis of the research determine the relation between the approach to the incentives one by one and locus of control. At the result of Pearson Correlation Test it was determined a relation ($\alpha = 0.10$) between the approach to the appreciation, social services, aids and locus of control. The managers, having internal control, approach to these incentives more positive.

At the result of the research, statistically significant relation couldnt be seen between the approach of the managers to the economic incentives, promotion, communication, participating in management and job enlargement - job enrichment, and locus of control.

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR CETVELİ	vi
TABLolar CETVELİ	vii
ŞEKİLLER CETVELİ	xi
GRAFİKLER CETVELİ	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

DENETİM NOKTASI

1. Denetim Noktası Kavramı	2
2. Denetim Noktası Konusunda Yapılan Araştırmalar	3
3. Denetim Noktasının Örgütsel Davranış Açısından Önemi ve Bu Alanda Yapılan Araştırmalar	12
3.1. Denetim Noktası ve Özendirme	13
3.2. Denetim Noktası ve Performans	14
3.3. Denetim Noktası ve İş Tatmini	16
3.4. Denetim Noktası ve Liderlik	17
3.5. Denetim Noktası Strateji Yapı ve Çevre	19
3.6. Denetim Noktası ve Kültürlerarası Çalışmalar	24

BÖLÜM II

İŞLETMELERDE KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI

	<i>Sayfa</i>
1. Özendirme Araçlarının Önemi	27
2. Özendirme Araçlarını Belirleyen Unsurlar	28
3. İşletmelerde Kullanılan Özendirme Araçları	30
3.1. Ekonomik Özendirme Araçları	30
3.1.1. Ücret ve Ücret Stratejileri	30
3.1.2. Ücret Sistemleri	32
3.1.3. Bireylere Uygulanan Ekonomik Özendirme Araçları	33
3.1.4. Gruplara Uygulanan Ekonomik Özendirme Araçları.....	35
3.1.5. Örgüt Düzeyinde Ekonomik Özendirme Araçları .	36
3.2. Psiko - Sosyal Özendirme Araçları	37
3.2.1. İşgörenlere Sunulan Hizmet ve Yardımlar	38
3.2.2. Takdir Etme	42
3.2.3. Yükselme Olanakları	42
3.2.4. İletişim	43
3.2.5. Yönetime Katılma	43
3.2.6. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	44

BÖLÜM III

YÖNETİCİLERİN BİR KİŞİLİK DEĞİŞKENİ OLARAK DENETİM NOKTASI VE ÖZENDİRME ARAÇLARINA YAKLAŞIMLARI

	<i>Sayfa</i>
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
2. Araştırma Hipotezleri	48
3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	49
4. Veri Toplama Tekniği ve Verilerin Analizi	49
5. Araştırma Bulguları	52
5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri	52
5.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Denetim Noktası Değişkeni Açısından Özendirme Araçlarına Yaklaşımları...	58
5.3. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları Arasındaki ilişkiler	76
SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	80
KAYNAKÇA	89
EKLER	95
EK 1. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına İlişkin Yaklaşımları Soru Formu	95
EK 2. Ek Tablolar	104

KISALTMALAR CETVELİ

DN	: Denetim Noktası
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme Ve Destekleme Birliği
s.	: Sayı
c.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Vol.	: Volume
Ed.	: Editör
s.	: Sayfa
Bkz.	: Bakınız
Diğ.	: Diğerleri
No.	: Numero
Yay.	: Yayın

TABLolar CETVELİ

	<i>Sayfa</i>
Tablo 1 : Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	52
Tablo 2 : Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	53
Tablo 3 : Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı	54
Tablo 4 : Yöneticilerin Statülerine Göre Dağılımı	55
Tablo 5 : Yöneticilerin Denetim Noktası Dağılımı	56
Tablo 6 : Yöneticilerin İçsellik ve Dışsallık Derecelerine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 7 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Verimliliği Artırmada Ücret Üzerinde Yapılacak Düzenlemelerin Yeterliliğine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	59
Tablo 8 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Kara Katılımına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	59
Tablo 9 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Öneri Sistemine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	60
Tablo 10 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Özel Sigorta Hizmetleri Sunulmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	60
Tablo 11: Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Mali Sıkıntılarında Yardımcı Olmaya İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	61

	<i>Sayfa</i>
Tablo 12 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Özel Sorunlarına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı.....	61
Tablo 13 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Eğitimini Destekleme Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı	62
Tablo 14 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Kira ya da Lojman Yardımı Yapılmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	62
Tablo 15 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Sendikaların Çalışanların Haklarını Savunmadaki Önemi Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı	63
Tablo 16 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Ulaşım Hizmetleri Sağlanması Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı	64
Tablo 17 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Özel Günlerde Hediye Verilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	64
Tablo 18 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve İşyerinin Fiziki Şartları Konusunda İşletmenin Sorumluluğuna İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	65
Tablo 19 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Boş Zamanlarının Düzenlenmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	66
Tablo 20 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Kullandığı Aletlerin Bakımına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı ...	66

	<i>Sayfa</i>
Tablo 21 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlarla İş Dışında Biraraya Gelmeye İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı.....	67
Tablo 22 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Çocukları İçin Kreş vb. İmkanların Sağlanmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	68
Tablo 23 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Sözel Olarak Takdir Edilmesi Gereğine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	69
Tablo 24 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Yapılan İşin Beğenildiğinin Gösterilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	69
Tablo 25 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Yükselmelerine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	70
Tablo 26 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Yükselmelerde Kıdemin Belirleyiciliğine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	71
Tablo 27 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların İş ve İşletmeyle İlgili Konularda Bilgilendirilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	72
Tablo 28 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve İş İle İlgili Konularda Çalışanlara Danışmaya İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	72
Tablo 29 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların İşletme Hesap ve Bilançolarına Ait Bilgileri Görebilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	73

Sayfa

Tablo 30 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Astlarla Diyalog Kurulmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı	74
Tablo 31 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Sorumluluklarının Artırılmasının Özendirici Olması Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı	75
Tablo 32 : Yöneticilerin Denetim Noktası ve İş Genişletme ve İş Zenginleştirmeye İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı.....	76

EK TABLOLAR

Ek Tablo 1 : Yaş Değişken değerleri Açısından Ortalama Denetim Noktası Puanları	105
Ek Tablo 2 : Kıdem Değişken Değerleri Açısından Ortalama Denetim Noktası Puanları	105
Ek Tablo 3 : Öğrenim Düzeyi Değişken Değerleri Açısından Ortalama Denetim Noktası Puanları	105
Ek Tablo 4 : Statü Değişkeni Açısından Ortalama Denetim Noktası Puanları	105

ŞEKİLLER CETVELİ

	<i>Sayfa</i>
Şekil 1 : Denetim Noktası Strateji Yapı ve Çevre Arasındaki İlişkiler	21
Şekil 2 : İşgören Hizmet ve Yardım Bileşenleri	40



GRAFİKLER CETVELİ

	<i>Sayfa</i>
Grafik 1 : Denetim Noktası Etki Düzeyi ve Tepki Arasındaki İlişkiler	8
Grafik 2 : Yöneticilerin Yaş Dağılım Grafiği	53
Grafik 3 : Yöneticilerin Kıdem Dağılım Grafiği	53
Grafik 4 : Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi Dağılım Grafiği	54
Grafik 5 : Yöneticilerin Statü Dağılım Grafiği	55
Grafik 6 : Yöneticilerin Denetim Noktası Dağılım Grafiği	57



ÖNSÖZ

Örgütlerin başarısında önemli bir faktör olan insangücünün, örgüt amaçlarına yönlilebilmesinde özendirme araçları belirleyici rol oynamaktadır. Bir kişilik değişkeni olarak, psikoloji literatüründe yer alan ve bireylerin başlarına gelen olayları kendi denetiminde ya da dış etkenlerin denetiminde algılamaları olarak tanımlanan denetim noktası kavramı, yöneticilerin davranışlarında belirleyici olmaktadır. Bu çalışmada hem denetim noktası kavramı tanıtılmaya çalışılmış, hem de özendirme araçlarındaki açıklayıcılığı belirlenmiştir.

Çalışmanın hazırlanmasında, her koşulda desteğini ve bilgisini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Selami SARGUT ' a, araştırma yöntembilim ve istatistik analizler konusundaki büyük yardımlarından ötürü hocam Prof. Dr. Erkan ÖNGEL' e, anket çalışmaları konusunda yardımlarını aldığım arkadaşlarım Cem HAZIR ve Hülya DEMİR' e, desteklerinden ötürü ailem ve dostlarıma teşekkür ederim.

GİRİŞ

Örgütsel davranış alanı, işletme örgütlerinde insan davranışlarını açıklamak ve tahmin edebilmek amacıyla, birey, grup, örgüt ve çevre ilişkilerini incelemektedir. Örgütsel davranışın uğraşı alanına giren ve bireylerin, davranışlarını açıklayıcı bir kavram olan kişilik de; bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi ve kendisi ile ilgili olayları değerlemesidir.

Bir kişilik değişkeni olan denetim noktası; bireylerin başlarına gelen olayları kendi kontrolünde ya da dışsal etkenlerin kontrolünde algılamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerin denetim noktası derecesinin, örgütlerde, çalışanları özendirmede kullanılabilecek özendirme araçları ile ilişkileri aranacaktır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde denetim noktası kavramı ile kavramla ilgili olarak psikoloji ve örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalardan sözedilecektir. Örgütsel davranış alanında; özendirme, performans, iş tatmini, liderlik, strateji, yapı, çevre ve kültürlerarası çalışmalarda denetim noktası kavramı incelenecektir.

İkinci bölümde, özendirme araçlarını etkileyen unsurlar ve özendirme araçlarından sözedilecek, bu konudaki teorik açıklamalara yer verilecektir.

Tez çalışmasının son bölümünde, yöneticilerin denetim noktası ve özendirme araçlarına yaklaşımları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla, bir alan çalışması yapılacaktır. Denetim noktası ve özendirme araçlarına yaklaşımı ölçen soru formları, işletme yöneticilerine uygulanacak, elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile ilişki düzeyi saptanmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM I

1.DENETİM NOKTASI

1.Denetim Noktası Kavramı

Bireylerin olgular ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışları farklı teorilerle farklı biçimlerde açıklanmaktadır. Davranışları etkileyen unsurlardan biri olarak; kişinin olay ve olgulara ilişkin denetimin kaynağı üzerindeki algılamaları sayılabilir. Bireyin kendisi ve olaylarla ilgili denetimi algılaması ve yorumlaması konusunda; korku ve stresle ilgili bulguları, nedensellik yüklenmesi ile ilgili araştırmaları, güvensizlik ve çaresizlikle başedebilme konusundaki çalışmaları ile; öğrenme teorisyenleri, sosyal psikologlar ve klinik psikologlar literatüre katkıda bulunmuşlardır (Lefcourt 1982:32 ; Lefcourt 1992). Bu konudaki önemli çalışmalardan birisi de Julian B.Rotter'in "Sosyal Öğrenme Teorisi" dir.

Rotter'in Sosyal Öğrenme Teorisi' ne göre (Lefcourt, 1982:32-33) bireyin davranışı, değerleri,beklentileri ve içinde bulunduğu durum temel alınarak kestirilebilir. Bazı ihtiyaçların tatminini sağlayacak bir dizi davranışın gerçekleşmesi olasılığı, bu davranışın bir pekiştiriciyi sağlayacağı beklentisi ve bu pekiştiriciye verilen değerın gücünün bir fonksiyonudur.

Yukarıdaki açıklamalarda belirtildiği gibi, beklenti konusundaki tanım; Sosyal Öğrenme Teorisi' ndeki denetim noktası kavramının çıkış noktasıdır. Rotter; eğer bireyin davranışı sonucunda başarısızlık ya da ceza beklentisi yüksekse -hareket serbestisi-nin düşük olacağını belirtmektedir (Lefcourt,

1982:33). Belirtilen açıklamalara ek olarak Rotter, Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre, çevrenin davranışı kontrol edebildiğini, kişilik, birey ve çevresi arasında etkileşim olduğunu, davranışın da farklı durumlarda farklı olacağını, her yeni durumun pekiştirme sürecine katkısı ile kişiliğin de görece bir duraganlığa doğru gelişme göstereceğini varsaymaktadır (Allen ve Allyn, 1994:299-303; Schultz, 1990:476-478; Baron, 1980:480-486). Buradan bir adım daha ileri gidilirse, denetim noktası kavramı (Rotter, 1971; Lefcourt, 1966) bireylerin yaşamlarını ve davranışlarını kendi denetimlerinde ya da kendileri dışındaki birtakım etkenlerin (şans, kader, kendilerinden güçlü olduklarına inandıkları başka bireyler vb.) denetiminde algılamaları olarak açıklanabilmektedir. Bu anlamda da iç denetimli ve dış denetimli bireylerden sözedilebilmekte, iç denetimliler olayları kendi davranışlarının olası sonucu olarak yorumlarken, dış denetimliler kendileri dışındaki bazı unsurlarca etkilendiği inancını taşımaktadır.

Denetim noktasının ölçümünde en yaygın kullanılan ölçek Rotter' in 1966' da geliştirdiği İç-Dış Denetim Noktası Ölçeği (Internal- External Scale)' dir. Altısı dolgu amaçlı toplam 29 sorudan oluşan ölçekte düşük skorlar içsellik, yüksek skorlar dışsallığı temsil etmektedir. Kavramı ölçmek amacıyla Rotter'in ölçeği dışında kullanılan ölçekler arasında; James' in 1957' de geliştirdiği Likert tipi 60 sorudan oluşan İç-Dış Denetim Ölçeği, Nowicki ve Strickland' in 1973' de geliştirdiği 40 soruluk Denetim Noktası Ölçeği, Reid ve Ware' in 1974' de geliştirdiği 3 Faktör (bireysel kontrol, sosyal sistem kontrolü ve kadercilik) Denetim Ölçeği sayılabilir (Lefcourt, 1982: 189-219).

Rotter'in 1954 yılında yayınlanan "Social Learning Theory" isimli kitabı ile literatüre giren denetim noktası kavramına ilişkin, Rotter ve izleyenlerce pek çok araştırma yapılmış, davranışlar için önemli bir belirleyici kabul edilen kavram, diğer bazı kavramlarla ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

2.Denetim Noktası Konusunda Yapılan Araştırmalar

Denetim noktası bir kişilik değişkeni olarak literatüre girdikten sonra, özellikle 1960-1980 yılları arasında konuya ilişkin oldukça yoğun araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada, tarihsel bir araştırma incelemesi yerine,

ilişkilendirilen konular temel alınarak bir ayırım yapılacak, konu bu şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu tür bir ayırma göre ilk ilişkilendirilen konu olarak, bireyin yetişmesinde ve kişiliğinde önemli etken olan aileye ilişkin veriler ve bazı sosyal değişkenler belirlenebilir. Yapılan araştırmalarda destekleyici, esnek, çocukları ile sıcak iletişim kurabilen ve onların bağımsız davranmalarını cesaretlendiren aile ortamlarında yetişen bireylerin, baskıcı, karar almada baskın ve çocuklarına karşı sürekli eleştirel bir tutum içinde olan ailelerde yetişenlere göre daha fazla iç denetimli oldukları bulunmuştur (Joe, 1971). Chance 1965 ' de yaptığı araştırmada içdenetimli çocukların, onlardan, bağımsız davranmalarını isteyen , daha iyi eğitim düzeyine sahip ve daha az kontrol eden annelere sahip olduklarını bulmuştur. Davis ve Phares 1967' de üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada, öğrencilerin denetim noktalarını ölçmüş ve en uçtaki iç ve dış kontrollü bireylere, anne babalarının onlara çocukluklarında nasıl davrandıklarını hatırlamalarını istemişlerdir. Çalışmada içdenetimliler aileleri ile ilişkilerinin olumlu olduğunu, daha az reddedici, daha az denetleyici ve daha az engelleyici olduklarını hatırlarken, dış denetimlilerde tersi sözkonusu olmuştur (Lefcourt, 1982 : 132, 134).

Bir kısım araştırmalarda, anne babaların denetim noktaları ölçülerek çocukları ile ilişkilerinin nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katkovsky' nin 1967' de yaptığı araştırmada, içdenetimli babaların çocuklarına destek sağlama konusunda daha esnek ve daha az koruyucu bir tutum içindeyken dışsallarda bunun tersi olduğu görülmüştür (Lefcourt, 1982: 134). Wichern, Gordon ve Nowicki 1981' de yaptıkları araştırmada, denek olarak seçilen anne ve çocukların beraberce bulmaca türevi bir oyun oynamalarını sağlamış, yapılan gözlemlerde içsel annelerin çocuklarına daha çok ilgi gösterdikleri izlenirken, dışsal annelerin daha çok yardım ve müdahale davranışları sergiledikleri ortaya konmuştur (Lefcourt, 1982: 140). Katkovsky ' nin 1967' de, Davis ve Phares ' in 1969 ' da yaptıkları araştırmalarda baba davranışının, bireyin denetim noktası düzeyinde, anne davranışından daha etken olduğu bulunurken (Joe, 1971), Hetherington 1972 'de, Duke ve Lancaster 1976' da yaptıkları araştırmalarda herhangi bir nedenle babasız büyüyen kişilerin babası olanlardan daha dışsal olduklarını saptamışlardır (Lefcourt, 1982 : 30).

Denetim noktasının bir diğer sosyal boyutu; etnik, kültürel ve ekonomik boyuttur. Scott ve Phelon' un yaptıkları çalışmada, işsiz zenci ve Meksika' lı göçmenlerin işsiz beyazlardan daha dışsal ve kaderci (Joe, 1971), Franklin' in Amerika' da sosyal sınıflar arasında yaptığı araştırmada, yüksek sosyo-ekonomik yapıda yer alan bireylerin daha içsel olduğu belirlenmiştir. McGinnes, Nordholm, Word ve Bhanthumnavin 1974'de Rotter' in iç - dış denetim ölçeğini kullanarak beş farklı kültürde(Avusturalya, Japonya, Yeni Zelanda, İsveç ve A.B.D.) denetim noktası karşılaştırmaları yapmışlar, tüm kültürlerde kadınların erkeklerden daha dış denetimli olduklarını bulmuşlardır (Lefcourt, 1982 : 29).

Denetim noktası konusunda kavramı açıklayabilmek amacıyla bazı kişilik değişkenleri ile bağlantı kurularak iç denetimli ve dış denetimli bireylerin özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Rotter, Seeman ve Liverant 1962' de yaptıkları çalışmada dış denetimli olmakla otoriterlik arasında belirgin bir ilişki bulmuşlardır. Williams ve Vantress' in 1969'daki çalışmalarında, dışsalların içsallerden daha saldırgan ve düşmanlık duygusuna sahip kişiler oldukları bulunmuştur. Bunun yanı sıra, diğer insanlara yaklaşımları daha şüpheli ve daha az güvenlidir. Hersh ve Schibe 1967' de yaptıkları araştırmada, iç denetimlilerin dış denetimlilere nazaran daha hoşgörülü, girişken, sosyal, entellektüel etkinliklere ilgi düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır (Joe, 1971). Denetim noktası ile dogmatizm arasında da bir ilişki bulunmuş, dış denetimlilerin iç denetimlilerden daha dogmatik bir kişiliğe sahip oldukları belirlenmiştir (Sherman ve diğ., 1973; Joe, 1971). Yapılan bir başka araştırmada, iç denetimlilerin kişisel problemleri çözümleme konusunda dış denetimlilerden daha istekli oldukları bulunmuştur (Phares ve diğ., 1968). Harvey, Barnes, Sperry ve Harris 1974' de yaptıkları laboratuvar deneylerinde içsallerin dışsallara nazaran seçenek gerektiren durumlarda daha çok alternatif belirleyebildiklerini ortaya koymuşlardır. (Spector, 1982).

İç denetimli bireyler kavramın tanımından hareketle sadece olayların kontrolünü kendilerine yüklememekte, aynı zamanda kontrol etme imkanlarının var olduğu durumları aramaktadırlar. Kabanoff ve O' Brien 1980'de içsallerin ve dışsalların boş zaman etkinlikleri konusunda yaptıkları araştırmada, içsallerin daha çok kişisel kontrole izin veren ve yetenek gerektiren faaliyetleri tercih ettikleri belirlenmiştir (Spector, 1982). Randall ve

Desroisers' in 1980' de; Scheldt' in 1973' de yaptıkları çalışmalar, dışdenetimlilerin doğaüstü güçlere inanma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur(Lefcourt, 1982: 79).

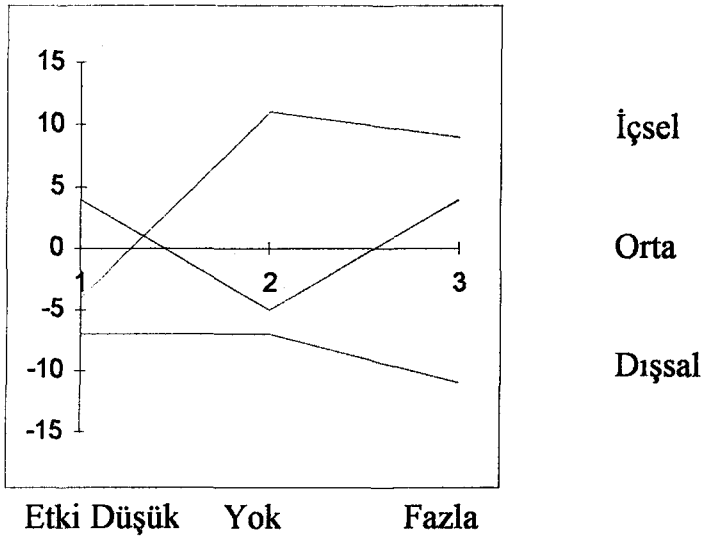
İç denetimli ve dış denetimli bireylerin diğer bireylerle ilişkileri incelendiğinde bireylerarası ilişkilerde içsellerin, içselleri tercih ettiği ve içsellere karşı daha çok empati (anlama) davranışı gösterdikleri bulunmuştur (Phares ve Wilson, 1971).

Denetim noktası ve kaygı arasında olası ilişkiler incelenmiş, Butterfield' in yaptığı araştırmada; dışsallıkla kaygı arasında pozitif ve kaygıyı azaltıcı davranışlarda bulunma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Butterfield, 1974). Hountras ve Scharf 1970' de, Platt ve Eisenman 1968' de, Watson 1967' de yaptıkları çalışmalarda; dışsalların kaygı düzeyinin içsellerden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Joe, 1971; Lefcourt, 1982: 120-121). Orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin son üç yıl içinde yaşadıkları stresli olaylar; olumlu (evlilik gibi...), olumsuz (aile üyelerinden birisinin hasta olması gibi...) , sıklıkla karşılaşılan olaylar (günlük trafik akışının stresi gibi...) ve olağanüstü olaylar (çocuklarının ölümü gibi...) olmak üzere sınıflandırılmış, bu olaylara 1 - 100 arasında değerler verilmiştir. Çalışmada; stresli olaylara dayanıklılıkla denetim noktası arasında bir ilişkilendirme yapılmış, stres altında, yaşamlarındaki olayları kontrol edebildiklerine inanan bireylerin, dış etkenlere karşı kendilerini güçsüz ve etkisiz hisseden bireylerden daha dayanıklı olacakları hipotez olarak savunulmuştur. Araştırma sonucunda iç denetimli bireylerin, dışsallara nazaran strese dayanıklılıklarının yüksek olduğu bulunmuştur (Kobasa, 1979). Strese ilişkin olarak yapılan araştırmalardan bir kısmı da iç ve dış denetimli bireylerin stresli durumlarda kullandıkları başa çıkma yöntemleri ile ilgilidir. Yapılan çalışmalarda iç ve dış denetimlilerin başa çıkma davranışları arasında farklar bulunduğu ortaya konmuş, iç denetimlilerin problemi çözmeye yönelik başa çıkma stratejileri izlerken, dış denetimlilerin duygusal ve yatıştırıcı türden davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Anderson, 1977; Dağ, 1992).

Denetim noktası ile kişilerin güç kullanımları ve kullandıkları güç tipleri arasında da bir ilişki sözkonusudur. Yapılan bir araştırmada deneklere, hayali astlardan oluşan bir grubu yönetecek şekilde güç kullanma yetkisi verilmiştir.

Deneyde French ve Raven' in güç tiplemesi temel alınmıştır. Bu tiplemeye göre; John French ve Bertram Raven güç kaynaklarını beş kategori altında sınıflandırmışlardır: Ödül gücü (reward power-promosyonlar, ücret artışı, astlara sorumluluk verme gibi...), zorlayıcı güç (coercive power-tehdit, ücret kesintisi, ceza gibi...), yasal güç (legitimate power- pozisyon ya da statüden kaynaklanan güç), karizmadan kaynaklanan güç (referant power) ve uzmanlıktan kaynaklanan güç (expert power) (Luthans, 1985: 403-433). Çalışmada bu güç tiplerinden ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç ile Raven Kruglanski' nin tanımladığı ikna edici güç kullanımı, denetim noktası ile ilişkilendirilmiş, araştırma sonunda; dış denetimli bireyler iç denetimlilere göre daha çok zorlayıcı güce güvenmekte ve kullanmakta iken iç denetimlilerin ikna gücünü tercih ettikleri belirlenmiştir. Ödül ve uzmanlık gücünün kullanımı açısından içsel ve dışsal bireyler arasında belirgin bir farka rastlanamamıştır (Goodstadt ve Hjelle, 1973).

Yapılan araştırmalarda denetim noktası ile uyma (conform) davranışı gösterme ve tutum değişikliği arasında ilişkiler saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda dışsalların daha çok uyma davranışı gösterdikleri, içsellerin sosyal müdahalelere daha fazla direnç gösterdikleri ve baskı içeren mesajlarda daha az tutum değişikliği sergiledikleri belirlenmiştir (Spector, 1982 ; Joe, 1971). Biondo ve MacDonald araştırmalarında etkileme biçiminin uyma davranışı üzerindeki etkisi ile denetim noktası arasında ilişkilendirme yapmış, dış denetimlilerin etki biçimini önemsemeksizin verilen mesajlara uyma davranışı sergiledikleri, iç denetimlilerin ise etkileme düzeyi yüksek mesajlara reaksiyon gösterdikleri belirlenmiştir (Biondo ve MacDonald, 1971). Sonuçlar; denetim noktası (iç denetimli- orta- dış denetimli) , etki (düşük- etki yok-fazla) ve gösterilen tepki boyutlarında bir grafik halinde aşağıdaki gibi sunulabilir:



Grafik 1:Denetim Noktası Etki Düzeyi ve Tepki Arasındaki İlişkiler (Biondo J. ve A.P. McDonald 1971)

Ritche ve Phares (1969) tutum değişikliği ve denetim noktası arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarında, etki kaynağının prestij ve statüsünün konuyla bağlantısını ortaya koymuşlardır. Çalışmada, etki kaynağının yüksek statü ve prestij sahibi olması durumunda dışsalların içsellere göre daha çok fikir ve tutum değişikliği sergileyecekleri, prestij ve statüsü düşük bir etki kaynağında içsellar ve dışsallar arasında bir fark olmayacağı hipotez olarak sunulmuştur. Sonuçta , her iki hipotez de desteklenmiştir. Aynı sonuçlara Rycman, Rodda ve Sherman' ın 1972' de yaptıkları araştırmada da ulaşılmış, dış denetimlilerin yüksek statüye sahip kişilerin fikirlerine, konu hakkında birinci elden uzman olsunlar ya da olmasınlar, uyum sağladıkları bulunmuştur (Lefcourt, 1982 : 53).

Denetim noktası ile ilişkilendirilen bir başka konu, iç ve dış denetimli bireylerin enformasyon karşısındaki tutumlarıdır. Bartel, DuCette ve Wolk' un 1972' de yaptıkları çalışmada içsel deneklerin dışsallardan daha çok enformasyona duyarlı oldukları, daha iyi enformasyon sağlayıp kullandıkları ortaya konmuştur. Lefcourt ve Wine1969'da yaptıkları çalışmada belirsizliğin çok olduğu durumlarda, iç denetimlilerin dış denetimlilerden daha fazla enformasyon toplayabildiklerini ve dış denetimlilerden daha etkin bir şekilde kullanabildiklerini bulmuşlardır (DuCette ve Wolk, 1973). Phares (1968) de içselların çevrelerini kontrol konusunda daha çok çaba sarfettiklerini, daha iyi

öğrendiklerini, eğer enformasyon kendileri ile ilgili ise yeni bir enformasyon aramada daha aktif olduklarını ve edindikleri enformasyonu daha iyi kullandıklarını belirlemiştir.

Denetim noktasına ilişkin tanımdan da hareketle, iç ve dış denetimli kişilerin yetenek ve şansa ilişkin tutumları konusunda da araştırmalar yapılmıştır. Kahle (1980) yaptığı araştırmada; şans ya da yetenek durumlarında içsellerin yeteneği, dışsalların şansı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Cappel ve Smith' in 1980' de, Minor ve Roberts' in 1984' de yaptıkları çalışmalarda iç denetimplilerin yetenek gerektiren, dış denetimplilerin şansa dayalı durumlarda daha çok çaba sarfettikleri bulunmuştur (Ashkanasy, 1994). Bunlara ek olarak içsellerin yeteneğe dayalı ödüllere, dışsalların şansa dayalı ödül ve pekiştiricilere eğimli oldukları, içsellerin yetenek gerektiren durumlarda, dışsalların da şansın belirleyici olduğu durumlarda daha iyi performans gösterdikleri belirlenmiştir (Phares ve Wilson, 1971; Joe, 1971). Konuya ilişkin ilginç bir araştırma da Karabenick ve Srull tarafından yapılmıştır. Karabenick ve Srull (1978) psikoloji öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada; öğrencilere yetenek ve şansa dayalı testlerde hile yapma fırsatı vermişler, içseller yetenek gerektiren durumlarda, dışsallar şansa dayalı durumlarda hile yapmışlardır.

Son olarak denetim noktası , bilişsel faaliyetler ve başarı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmalardan sözedilecektir. Bu konudaki ilk çalışmalar iç denetimli kişilerin entellektüel faaliyetlere dışsallardan daha fazla zaman ayırdıklarını ortaya koymuştur (Joe, 1971). Crandall, Katkovsky ve Preston' ın 1962' de yaptıkları araştırmada denetim noktası ile entellektüel boş zaman faaliyetleri arasında , sözel başarı ve aritmetik başarı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Lefcourt, 1966). Ayrıca Dinardo ve Raymond'un 1979' da yaptığı araştırmaya göre; konsantre olma konusunda iç denetimplilerin dış denetimplilerden daha iyi olduğu belirlenmiştir (Lefcourt, 1982 : 78).

Başarı ve denetim noktası arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalardan birisi Lefcourt' un 1967' de yaptığı çalışmadır. Bu araştırmada dış denetimplilerin direktif verildiğinde, direktif verilmeyen durumlara göre daha başarıya yönelik davrandığı bulunmuştur (Lefcourt, 1982 : 72). Pittman ve Pittman , iç kontrollü bireylerin dış kontrollülere göre, yardımın az olduğu

ya da hiç olmadığı durumlarda, daha iyi performans gösterdiklerini bulmuşlardır (Ashkanasy, 1994). Öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada iç denetimlilerin, disiplinin egemen olduğu geleneksel eğitim sistemi yerine modern yöntemlerin kullanıldığı sınıflarda daha fazla tatmin elde ettikleri bulunmuştur. 1980' de gerçekleştirilen bir çalışmada, içsel yüksek okul öğrencilerinin daha fazla akademik başarı gösterdikleri ve başarı arzularının daha yüksek olduğunu bulunmuştur (Lefcourt, 1982 : 89). Yapılan bir başka çalışmada içsellersin dışsallardan daha fazla seçenek algıladığı ortaya konulmuştur (Harvey ve diğ., 1973).

Başarı konusunda; bireyin başarı için koyduğu amaçları gerçekleştirme ve zaman açısından sabır ya da erteleme davranışı gösterme ile denetim noktası arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Mischel, Zeiss ve Zeiss' in 1974' de yaptıkları bir çalışmada içsellikle, başarı için daha büyük ve ertelenmiş bir ödülün tercihi arasında ilişki saptanmıştır. Bulunan sonuç Bialer' in 1961' de, Plat ve Eisenman' ın 1968' deki çalışmalarında; içsellikle erteleme davranışı arasında bulunan ilişki ile tutarlıdır (Lefcourt, 1982 : 94, 97).

İç denetimli ve dış denetimli bireylerin tanım gereği olayları algılamalarındaki fark nedeni ile, başarı ve başarısızlık konusundaki algılamaları ve tutumları da farklı olacaktır. Davis ve Davis' in (1972) yaptıkları araştırmada başarısızlık karşısında dışsalların, başarısızlıklarını yetersizlik ya da yetersizlik yerine kötü şansa yükledikleri ortaya konulmuş, başarıyı yükleme konusunda herhangi bir fark bulunamamış, her iki uçtaki bireyler de başarıyı kendilerine yüklemişlerdir. Weiss ve Sherman' ın (1973) laboratuvar çalışmalarında; başarısız oldukları işleri tekrar gerçekleştirme fırsatı verildiğinde, içsellersin dışsallardan daha fazla çaba harcadıkları ve başarmak için çalıştıkları ortaya konmuştur. Karabenick ve Srull' un 1975' de yaptıkları bir çalışmada; deneklere çözümsüz problemler verilmiş, içsellers bu problemleri çözmek için çaba harcarken, dışsallar ilk başarısızlıktan sonra problemle uğraşmayı bırakmışlardır (Lefcourt, 1982 : 95). İç denetimli bireylerin başarıyı ödüllendirme ve başarısızlığı cezalandırma, başarılı ve başarısız sonuçları değerlendirme konusundaki duyarlılıkları ile de dış denetimlilerden farklılaştıkları bulunmuştur (Ashkanasy, 1994).

Tüm bu araştırmalara ek olarak, yapılan diğer bir kısım araştırmalar denetim noktasındaki değişime yöneliktir. Denetim noktası çevresel etkenlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu konudaki en önemli araştırma Harvey' in 1971' de yaptığı çalışmadır. Araştırma kamu sektöründe üst kademe yöneticileri üzerinde yapılmış, üst kademe yöneticilikte kalma süresi uzadıkça, denetim noktasının içsellğe yöneldiği bulunmuştur. Çalışmada, Rotter' in geliştirdiği, iç ve dış denetim ölçeği olarak anılan ve düşük skorların içsellği temsil ettiği ölçek kullanılmış, ölçeğe göre 5.4 çıkan yöneticiler 11 ve daha fazla yıl, 7.2 çıkanların 1 - 10 yıl aynı görevde kalan yöneticiler olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$) (Lefcourt, 1982 : 151). Benzer sonuçlara Andrisani ve Nestel'in (1976) çalışmasında da ulaşılmış, kariyerdeki başarının içsellik düzeyinde artışa neden olduğu bulunmuştur. Anderson (1977) denetim noktasındaki olası değişiklikleri incelediği araştırmasında, Agnes kasırgasından etkilenen küçük işletme sahiplerinin kasırgadan 8 ay sonra ve 42 ay sonra denetim noktalarını ölçmüştür. Yazar denetim noktasının yanısıra ilgili birimlerden işletmelerin kasırğa öncesi ve kasırğa sonrası performansları hakkında bilgi toplamıştır. Sonuçlar performansları artan işletmelerdeki içsellerin içsellğe, performansı azalanlarda ise dışsalların dışsallığa yönelik eğilimlerinin arttığını ortaya koymuştur. Çalışmada, performansı yükselen işletmelerde dışsalların içsellğe, içsellik düzeyi az olan içsellerin dışsallığa yönelmediği belirlenmiştir. Bu araştırmalar denetim noktasında ortam ve deneyimden kaynaklanan değişimler olabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu kısımda denetim noktası kavramını açıklamak amacıyla konuya ilişkin yapılan araştırmalar anlatılmış, kavramın sosyal, etnik, kültürel boyutu, kaygı, stres, güç kullanımı, uyma davranışı gösterme, enformasyon, yetenek ya da şans gerektiren durumlar ve başarı gibi konularla ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sözedilen araştırmalar, çoğunlukla laboratuvar ortamında ya da eğitim alanında yapılan araştırmaların sonuçlarıdır. Yaklaşık 1970'lerin ortalarından itibaren konunun örgütsel davranış için de bir belirleyici olabileceği anlaşılmış, işletme ortamında araştırmalar yapılmıştır. Bundan sonraki kısımda bu araştırmalara yer verilerek kavramın örgütsel davranış için yeri ve önemi tartışılacaktır.

3. Denetim Noktasının Örgütsel Davranış Açısından Önemi ve Bu Alanda Yapılan Araştırmalar

Chester Barnard örgütü, "müşterek insan faaliyetlerinin bir bütünüdür" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle örgüt, amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulunulan bir süreçtir (Hicks, 1979 : 31-32). Örgütlü bir topluma doğan bireyler yaşamlarının her döneminde bir şekilde örgütlerle etkileşim içine girmektedir. Kuşkusuz çalışma örgütleri, üyesi olsun ya da olmasın bireyin yaşamında kapladığı alan düşünüldüğünde en önemlilerindendir. Sanayi devrimi sonrasında günümüze dek insanın çalışma yaşamında, süreç, yöntemler ve iş çevresinde büyük değişimler yaşanmıştır. Başlangıçta klasik örgüt kuramı ile açıklanabilen iş örgütleri ve çalışma yaşamı, "İnsan İlişkileri Yaklaşımı"nın işletmelerde insan faktörünün önemini ortaya koymasıyla farklı bir boyut kazanmış, insan davranışlarını açıklayan psikoloji biliminin de, iş yaşamında insan davranışlarını açıklamadaki katkıları nedeniyle önemi artmıştır.

Psikoloji biliminin sanayide uygulanması 20.yüzyılın başlarında, personel bulmada zeka, kişilik ve yetenek testlerinin kullanılması ile olmuştur (Eren, 1989 : 11-12). Zamanla, işletme ortamında insan davranışı ile ilgilenen örgütsel davranış alanı gelişmiştir. Bu anlamda birey, grup, örgüt ve çevre ilişkileri örgütsel davranışın inceleme alanına girmektedir (Mullins, 1989 : 3).

Örgütsel davranışın uğraşı alanına giren bireyler, davranışlar açısından farklı özellikler ortaya koymakta, kişisel farklar da örgüt ortamında örgüte ilişkin kimi değişkenlerle etkileşmektedir. Kişisel farkları açıklayıcı bir kavram olan kişilik; bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, kendisine olup bitenleri değerlemesidir (Eren, 1989 : 49). Bu bağlamda bir önceki kısımda ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılan denetim noktası da bir kişilik değişkeni olarak örgüt açısından açıklayıcı ve tahmin edici niteliği gereği önem kazanmaktadır. Kavram, gerek yönetim kademelerinde gerekse işgücü düzeyinde, bireyin hem kendisi ile hem de etrafındaki nesneler ve diğer canlılarla ilişkilerinde belirleyici bir unsur olmaktadır.

Denetim noktası konusunda daha önce de belirtildiği gibi, başlangıçta psikoloji alanında yapılan çalışmalar, sonraları işletme ortamındaki kimi değişkenlerle ilişkilendirilerek örgütsel davranış alanına kaymıştır. Kavram örgüt bazında özendirme, performans, iş tatmini, liderlik, strateji, strateji geliştirme, yapı, karar alma, yenilikçilik gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Son dönemde de kültürlerarası psikolojinin yönetim alanındaki uygulamalarında, farklı kültürlerin denetim noktasını farklı yönde besledikleri belirlemesi ile, örgütlere olası etkileri ortaya konulmuştur. Bu kısımda bu ilişkilerden sözedilecek, daha önceki bulgular da konuya eklemlenmeye çalışılacaktır.

3.1.Denetim Noktası ve Özendirme

Örgüt faaliyetleri, üyelerinin ortak çabalarının bir ürünüdür. Yöneticinin amacı, örgüt üyelerini örgüt amaçlarına yöneltmektir. Motivasyon; davranışın yönünü, niçin bu davranışı değil de diğerini seçtiğini açıklayan bir kavramdır (Mullins, 1989 : 297). Eğer davranışın nedenleri bilinirse davranışı yönlendirmek mümkün olabilecektir. Bu anlamda özendirme, davranışı etkileme, davranışı değiştirme ve yeni bir davranışta bulunulmasını sağlama sürecidir (Yüksel, 1990:23).

Denetim noktası ve özendirme arasındaki ilişkilere bakıldığında, beklenebileceği gibi, iç denetimli bireyler çevrelerini ve koşulları kontrol konusundaki inançları nedeniyle, daha fazla özendirilebilmektedirler. Reitz ve Jevell 1979' da 6 ülkede 3000 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada denetim noktasının özendirme ile ve işe katılımı ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Spector, 1982). İşçiler, önceki bölümde de belirtildiği gibi, bireysel kontrole inanmakla kalmayıp çevresel kontrolü aramaktadırlar. İşçilerin iş konusundaki kontrol istekleri iş akışı, görevler, süreçler, iş koşulları, amaç ve politika oluşturma konusunda olabilecek, bu da işe katılımlarının yüksekliğini açıklayabilecektir. Bunun yanı sıra girişkenlikleri de katılımlarını artırıcı bir etkidir. İşçilerin ödüllere ve pekiştirme yaklaşımlarına, özellikle yeteneğe dayalı ödüllere duyarlılıkları, özendirilmelerinde kolaylaştırıcı bir etkidir. Organ ve Greene (1974) denetim noktası ile işteki davranışın amaçlı olması arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere bir araştırma yapmışlar; amaç oluşturma, görev yönelimi, işe yüklenen anlam ve önem, zamanın işe yönelik

kullanımı, özendirme ve denetim noktası ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışma sonunda bu değişkenlerle denetim noktası arasında ve özendirme arasında ilişki olduğu bulunmuş, içdenetimlilerin işlerini daha anlamlı, amaçlı gördükleri, iş yönelimlerinin yüksek olduğu, zaman kullanımlarının işe dönük olduğu, dolayısı ile de daha çok özendirme sergiledikleri belirlenmiştir .

İçsellerin çevre üzerinde daha geniş kontrol elde etme istekleri, olayların sonuçları üzerindeki egemenlik inançları, çabalarının da başarı ile sonuçlanacağı inancına sahip olacaklarını akla getirmektedir. Özendirme teorileri arasında yer alan Vroom' un Beklenti Teorisi' ne göre gösterilen çabanın iyi bir performansla sonuçlanması, iyi performansın da ödülle sonuçlanması beklentisi olmak üzere iki tip beklenti sözkonusudur. Bu beklentiler, kişinin kendi kapasitesini ve yeteneklerini algılamasına ilişkindir. Dolayısıyla teorik olarak içsellerin her iki durumda da dışsallardan daha fazla beklenti içinde olacakları söylenebilir. Szilagyi ve Sims'in 1975' de yaptıkları araştırmada; kavramla her iki beklenti arasında bir korelasyon bulunmuştur . Benzer sonuçlara Mitchell, Smyser ve Weed' in yaptıkları çalışmada da ulaşılmış, içsellerin çaba-performans, performans-sonuç beklentilerinin dışsallardan daha fazla olduğu, motivasyonlarının da daha yüksek olduğu saptanmıştır. Lied ve Pritchard araştırmalarında; denetim noktası ile çaba-performans beklentisi arasındaki ilişkinin , denetim noktası ile performans-ödül beklentisi arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Spector, 1982).

İç ve dış denetimli bireylerin özendirme yaklaşımlarındaki farklılık, içsellerin yetenek gerektiren, dışsalların şansa dayalı ödüllere duyarlılıkları kullanılacak özendiricileri belirleyecek, içdenetimlilerin motivasyonlarının yüksek olması, görev yönelişli olmaları, işlerini anlamlı ve önemli bulmaları, iç denetimli bireylerin çoğunlukta olduğu örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında ve başarılarında olumlu bir etken olacaktır.

3.2. Denetim Noktası ve Performans

İç denetimli ve dış denetimli bireylerin farklı özellikleri iş performanslarında da farklılaşmaya yolaçmaktadır. Heisler (1974) araştırmasında, bazı performans göstergeleri (ödülleri, maaş artışı, işe girdikten

sonraki maaş artış oranı gibi) ile denetim noktası arasında bir ilişki bulmuş , iç denetimli kişilerin kişisel etkinlik ve performans düzeyleri dış denetimlilerden daha fazla çıkmıştır. Bir önceki kısımda çaba-performans-sonuç beklentileri ve denetim noktası arasındaki ilişkilerden hareketle, Beklenti Teorisi' nin teorik çerçevesindeki; bir ödülle sonuçlanacak iyi bir performans inancının, yüksek iş performansında nedensel bir faktör olduğu bulgusuna dayanarak, iç denetimlilerin iş performanslarının dış denetimlilerden yüksek olacağı söylenebilir. Yapılan bir başka çalışmada denetim noktası ile performans arasında bir korelasyon bulunmuş , içsellerin daha iyi performans sergiledikleri ortaya konulmuştur (Spector, 1982). Andrisani ve Nestel 1969-1971 yılları arasındaki iki yıllık periyotta 2972 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada iç denetimlilerin dış denetimlilerden daha iyi ve yüksek mesleki statüye sahip olduklarını , daha fazla gelir elde ettiklerini bulmuşlardır. Valecha'nın 1972' de 4330 kişilik bir örneklem üzerinde yaptığı 5 yıllık bir incelemede; içsellerin işteki kademe artışlarının ve işteki yükselmelerinin dışsallardan fazla olduğu bulunmuştur (Spector, 1982).

Lock'a göre bir birey kendi hedeflerini kendisi koyarsa veya başkaları tarafından konulan hedefleri benimserse, hedefe ulaşmak için hedefini kendisinin belirlemediği ya da hedefi benimsemediği durumlara nazaran daha çok çaba sarfedecek, hedef benimsedikçe gösterilen çaba sonucunda performans da artacaktır(Yukl ve Latham, 1978). Yukl ve Latham'ın (1978) bu bulguları test ettikleri araştırmalarında, iç denetimlilerin daha güç hedefler koyma eğiliminde oldukları, hedef benimsendiğinde zor hedeflerin kolay hedeflerden daha fazla performans sergilemesine yolaştığını ve içsellerin performanslarının da dışsallardan iyi olduğu sonucuna varmışlardır.

İç denetimli bireylerin dış denetimlilere göre performans üstünlüklerinin olması, enformasyon konusundaki tutumlarından da kaynaklanmaktadır. İçsellerin belirsizlik şartlarında enformasyon toplama ve her koşulda topladıkları enformasyonu etkin kullanma becerileri, alternatif üretmedeki başarıları, öğrenme ve problem çözmedeki etkinlikleri performanslarını etkileyebilecektir. Bu becerilerin yanında işin kendisi karmaşık enformasyon süreçleri içeriyorsa, karmaşık öğrenme süreçleri gerektiriyorsa, inisiyatif kullanma ve otonomi imkanı tanıyorsa içsellerin performansları daha yüksek olmaktadır (Kimmons ve Greenhaus, 1976). Tüm bunlara ek olarak; iç

denetimlilerin geribildirim almaları ve aramaları, bir işe konsantre olma düzeylerinin yüksekliği de performanslarını artıran unsurlardır.

3.3.Denetim Noktası ve İş Tatmini

İş Tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içerir. İş tatmini; işin kendisinden, ücretten, yükselme ve kariyer imkanlarından, çalışma arkadaşlarından, yöneticiden kaynaklanabilir (Yüksel, 1990:3-4). Eğer örgüt üyesinin iş tatmini yüksekse örgüt performansı ve başarısı bundan etkilenecek, örgüt atmosferi de olumlu olacaktır. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, çoğu kez tatmin düzeyinin örgütsel koşullara bağlı olduğunu savunsa da, tatminin bir diğer boyutu, bireyin kişilik, değer ve inançlarıdır (Yüksel, 1990 : 4 ; Kasperson, 1982).

Denetim noktası ve iş tatmini arasındaki ilişkilere gözetildiğinde; içsellerin daha aktif ve girişimci olmaları, sahip oldukları işleri elde etmede kendi çabalarının bulunması (Anderson, 1977), bunların yanı sıra kontrol inançlarının da yüksek olması nedeniyle tatmin duymadıkları işleri bırakmaları ve tatmin olacakları bir iş için çabalamaları beklenir. Daha yüksek performansa sahip olmaları ve bu performans gereği içsel ve dışsal ödüllere ulaşmaları iş tatminlerini yükselten bir başka neden olacaktır. Gerçekte de yapılan araştırma sonuçları bu görüşleri desteklemektedir. Andrisani ve Nestel'in daha önce de sözedilen 2 yıllık periyodu kapsayan araştırmasında içsellerin dışsallardan daha fazla tatmin düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Endonezya'da, üst düzey kamu çalışanları arasında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alarak yapılan bir araştırmada, İçsellerin iş tatminlerinin dışsallardan daha yüksek olduğunu bulunmuştur (Spector, 1982). Organ ve Greene' in (1974) bilim adamları ve mühendislerin yer aldığı bir örnek kitle üzerinde yaptıkları araştırmada, denetim noktası ve iş tatmini arasında bir ilişki belirlenmiştir. Gemmil ve Heisler'in (1972), denetim noktası ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla üretim yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, arada bir ilişki saptanmıştır. Mitchell, Smyser ve Weed' in çalışmalarında içsel ve dışsal bireylerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmış, dışsalların tatmin düzeyleri içsellerden daha düşük bulunurken, işe yabancılaşmalarının da daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir

(Kasperson, 1982).Kasperson'un 1982' de yaptığı araştırmada, denetim noktası dışsala yöneldikçe bireyin iş tatmininin azaldığı, işgörenin yönetime ve örgüte bakışının daha olumsuz olduğu ortaya konulmuştur.

Dailey (1978) 15 örgütün Ar-ge birimlerinde çalışan bilimadamlarına uyguladığı çalışmada, iş tatmininin bir boyutu olan çalışma arkadaşlarından tatmin olmayı araştırmıştır. Araştırmada grup içinde gerçekleştirilen çalışmalardan tatmin olma, gruba bağlılık ve çalışma arkadaşlarından tatmin olma ile denetim noktası arasında ilişki kurulmuş, dış denetimlilerin iş arkadaşları ile olmaktan ve iş arkadaşlarından içsellere göre daha fazla tatmin duyacağı ve içseller için gruba bağlılığın iş tatminini artırıcı ya da azaltıcı bir etken sayılmayacağı olmak üzere iki hipotez kurulmuştur. Sonuçlar her iki hipotezi de doğrulamıştır. Araştırma bulguları, Cravens ve Worchel'in (1977) dış denetimlilerin sosyal ilişkilere iç denetimlilerden daha fazla önem verdiği ve daha ilişkiye dönük olduklarına dair sonuçlarını destekler niteliktedir.

Kimmons ve Greenhaus'un çalışmasında (1976); işte otonomi, tatmin ve denetim noktası arasında ilişki kurulmuş, içsellerin işlerinde daha otonom ve doyumlu bireyler olduğu bulunmuştur. Yapılan bir başka araştırmada, iç denetimlilerin kendilerine serbest hareket imkanı tanıyan, inisiyatif kullanma imkanı veren paylaşımcı bir yönetimde iş tatminlerinin, zorlayıcı bir yönetime göre daha fazla olduğu belirlenmiştir(Runyon, 1973). Aynı çalışmada denetim noktası, yönetim biçimi ve işe katılım arasında ilişki aranmış, paylaşımcı bir yönetim biçiminde içsellerin işe katılımlarının dışsallardan fazla olduğu ortaya konmuştur. Yöneticilerin denetim noktalarının astların tatmini ile ilişkilendirildiği bir araştırmada da; yönetici iç denetimli ise astların iş tatmininin, dışsal olduğu duruma göre daha fazla olduğu bulunmuştur (Johnson ve diğ., 1984).

3.4.Denetim Noktası ve Liderlik

Liderlik; " insanların kendisini izlemelerini sağlama, işleri istekle yaptırma ya da diğer insanları etkileme" şeklinde çok basit biçimde ifade edilebilir. Çoğunlukla liderlik ile yöneticilik aynı anlamda kullanılsa da aralarında farklar sözkonusudur. Yöneticilik bir örgütte belirlenmiş rollerde geçerli iken liderlik böyle bir yapıya ya da hiyerarşik ilişkilere gerek duymaz

(Mullins, 1989:420-421). Bu anlamda da liderlik daha çok kişiliğe ve davranışlara dayalı bir süreçtir. Liderliğe ilişkin geliştirilen ilk teori, liderin, izleyenlerin davranışlarını etkilemesini sağlayan özelliklerinin (zeka, entelektüel düzey, bağımsızlık, sosyo, ekonomik statü, girişkenlik, kendine güven, öngörüşlülük, yönetsel beceriler vb.) belirlenmeye çalışıldığı özellikler teorisidir. Liderin kişisel özelliklerinden sonra, astları ya da izleyenleri ile ilişkilerindeki davranış biçimleri incelenmiş, buna göre demokratik, otoriter, katılımcı lider tiplmesi yapılmıştır. Yine bu tür incelemelerin sonucu olarak, üretime ve ilişkiye dönük lider ayrımı yapılmıştır. Sonraları, durumsallık yaklaşımı ile; liderlerin belirli özellik, nitelik ya da davranış biçimleri yerine farklı koşullarda farklı durumlara verdikleri tepki ve davranış biçimlerinin etkinliği tartışılmıştır(Larwood, 1984 : 222-234).

Denetim noktası ile liderlik arasındaki ilişkilere bakıldığında, denetim noktasının hem liderin davranış ve yönetim biçimini, hem de astın ya da izleyenlerin lidere tepkilerini belirleyeceği söylenebilir. Liderlik teorilerinden hareket ederek bir değerlendirme yapılırsa; öncelikle, iç denetimli ve dış denetimli olmak bir kişilik özelliği olduğu için etkin liderlikte belirleyici olacaktır. Üniversite öğrencilerinden oluşturulan proje gruplarında Anderson ve Schneier'in 1978' de yaptığı araştırmada iç denetimlilerin daha çok grup lideri olarak ortaya çıktığı görülmüştür (Spector, 1982). Daha önce sözedilen araştırmalarda, dış denetimli olmakla dogmatizm ve otoriterlik arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştu (Sherman ve diğ., 1973; Joe, 1971). Buradan bir adım ileri giderek, liderin davranış ve ilişki biçimine yönelik teoriye geçerse, bu kişilik özellikleri ile birlikte dışsallığın liderlerin güç tiplerini ve liderlik davranışlarını etkileyeceği düşünülebilir. Gerçekten de yapılan araştırmalarda dışsalların daha çok zorlayıcı gücü tercih ederek otoriter bir lider görünümü çizerken, içsellerin ikna gücünü kullandıkları, daha paylaşımcı bir yönetim sergilemekte oldukları bulunmuştur (Goodstadt ve Hjelle, 1973; Spector, 1982). İçseller üretime dönük bir yönetim tarzı sergilerken, dışsallar ilişkiye dönük bir tarz benimsemektedirler. Bunlara ek olarak, dışsalların kaygı düzeylerinin yüksekliği, stres karşısında başa çıkma stratejilerinin çözümleyici olmak yerine daha duygusal ve yatıştırıcı olması, enformasyon karşısındaki tutumları, etki kaynağının prestij ve statüsünden etkilenmeleri nedeniyle karar

almada subjektif olabilmeleri gibi nedenlerle etkinlik olasılıkları düşük görünmektedir.

Denetim noktasının konuya ilişkin ikinci boyutu, astların ya da izleyenlerin denetim noktasının, lider davranışlarına göstereceği reaksiyonla ilişkisidir. Anderson ve Schneier'in öğrencilerden oluşturulan proje grupları üzerindeki araştırmalarında, içsel grup liderlerince yönetilen grupların dışsallarca yönetilenlerden daha iyi performans gösterdiği ortaya konulmuştur (Spector, 1982). Cravens ve Worchel'in (1977) yaptıkları çalışmada içsel astların zorlayıcı güç kullanımına daha negatif tepki verdikleri, bu tür ortamlarda daha az üretkenlik sergiledikleri bulunmuştur. Johnson, Luthans ve Hennessey' in (1984) bir önceki bölümde anılan araştırmasında da içsel yöneticilerin yer aldığı birimlerde daha fazla üretkenlik ve etkinlik saptanmıştır.

3.5.Denetim Noktası, Strateji, Yapı ve Çevre

Strateji, yapı ve çevreyi denetim noktası ile ilişkilendiren ilk çalışma Miller, Kets de Vries ve Toulouse'nin (1982) çalışmalarıdır.Kanada' da yapılan çalışmada, kişilikle strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkilere ilk gerekçe olarak kendine güvenli, aktif, girişimci yöneticilerin daha yaratıcı, riskli ve proaktif stratejiler, daha pasif yöneticilerin korumacı, savunmacı ve riskten kaçınan stratejiler izleyeceği varsayımı sunulmuştur. Strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkiler bilindiğine göre (örneğin, çeşitlendirme ve yenilikçilik, desantralizasyon, farklılaşma ve daha organik bir yapı gerektirecek, daha heterojen ve karmaşık bir çevrede ortaya çıkacaktır), strateji ve kişilik arasında kurulan ilişki yapı ve çevreye de yansıyacaktır.

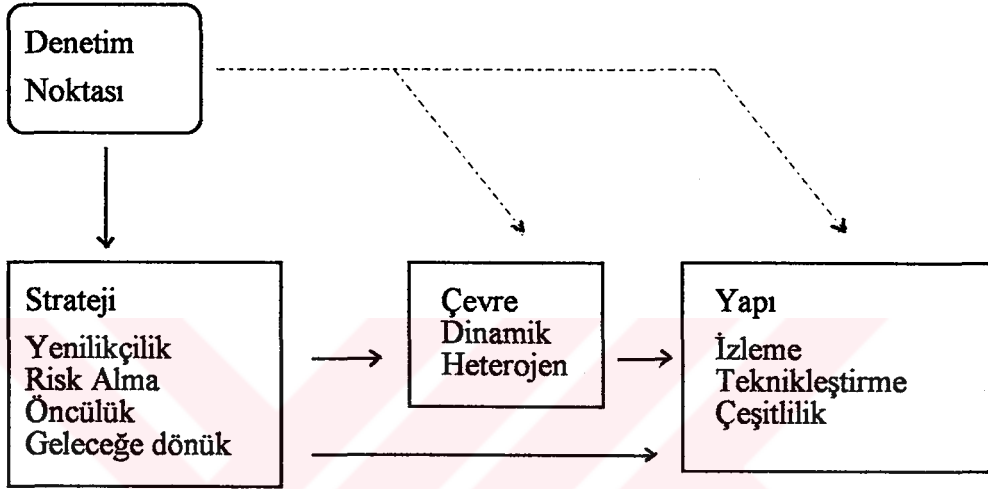
Nightingale ve Toulouse'nin(1977) benzeşim(congruence) teorisine göre; üst düzey yöneticilerin strateji oluşturma davranışları ve kişilikleri, işletme stratejisi, çevre ve yapıdaki belirleyici bazı unsurlarla benzeşim içindedir. Buradan bir kişilik değişkeni olan denetim noktasına geçilirse, girişimcilikle yenilikçilik arasındaki ilişkiler, girişimcilikle denetim noktası arasında varolan ilişkilerden hareketle yenilikçilikle denetim noktası arasında bir ilişkilendirme yapılmasını sağlayabilir. Girişimcilik nitelikleri dışsallardan yüksek olan içseller; pazara yeni ürün ve hizmet sunma, yeni teknolojiler geliştirme, ürün

hattında değişiklikler gerçekleştirme konusunda aktif davranacaklar, çevreyi kontrol inançları ve enformasyon toplama becerileri de bu konuda destekleyici olacaktır. Bir başka açıdan, zorlayıcı liderlik yerine paylaşımcı türden bir liderliği benimsemeleri daha organik bir iklim yaratmalarına yolaçacak, bu da yenilikçilik için uygun bir iklim yaratacaktır. Zorlayıcı gücü tercih eden dışsallarca yönetilen işletmelerde ise yenilikçiliğe yolaçacak yaratıcı aktiviteler ve yenilikçilik ortam bulamayacaktır. Risk alma, kontrol inançlarından dolayı plan yapma, uyum sağlamaktansa pazarda lider olma içsel yöneticilerin çoğunlukta olduğu işletmelerin diğer özellikleri olacaktır. Bunlara dayanarak yazarlar; st yöneticinin denetim noktası ile işletmenin ürün pazar stratejisi, risk alma, pazarda öncülük ve planlama arasında güçlü bir ilişki olduğunu hipotez olarak sunmuşlardır. Eğer yukarıdaki hipotez doğru ise denetim noktası ile vre ve yapı arasında da bir ilişki kurulabilecektir. Yenilikçi faaliyetler pazarı daha dinamik hale getirecek, rakipleri, ürün hattını değiştirme konusunda zorlayacaktır. Bu da iki yönlü bir ilişki içinde dinamik vrelerin içsel yönetici bulundurmasını zorlayacaktır. Dışsallar bu açıdan uyum gösteremeyecek, eski pazarları bırakıp yeni pazarlar aramada daha korumacı ve savunmacı bir tutum içinde olacaklardır. İçsellerin enformasyon arama ve kullanma konusundaki üstünlükleri, vredeki enformasyonu etkin bir şekilde değerlendirmelerini sağlayacak, bu tür yöneticilerce yönetilen işletmeler bilim adamı, mühendis gibi profesyonellere karar almada daha fazla yer verecek, vresel dinamizm ve karmaşa sonucu ortaya çıkacak belirsizliği azaltıcı bir başka unsur olan çeşitlendirmeyi de uygulayacaklardır. Özellikle içsel yöneticilerin yeraldığı işletmelerde;

- a) İşletme, rn/hizmet ve teknoloji konusundaki yeniliklere angaje olacak,
- b) Riskli projelere daha fazla yönelecek,
- c) Pazarda, rakipler karşısında lider pozisyonda olacak,
- d) Planlama dönemini uzun tutacak,
- e) vre daha dinamik olacak,
- f) vre, daha heterojen olacak,
- g) vreyi araştıracak ve sürekli enformasyon alacak,
- h) Karar almada profesyonelleri tercih edecek,
- ı) eşitlendirmeye yönelecektir.

Çalışmada bu gerekçelerle denetim noktası, strateji, çevre ve yapı arasında ilişkiler kurulmuş, denetim noktasının strateji ile doğrudan, çevre ve yapı ile dolaylı ilişki içinde olduğu savunulmuştur. Ayrıca, bu ilişkiler bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi ortaya konulmuştur:

Şekil.1.Denetim Noktası Strateji Çevre ve Yapı Arasındaki İlişkiler



(Kesikli çizgiler dolaylı,kesiksiz çizgiler doğrudan ilişkileri göstermektedir)

Kaynak: Miller ve Kets de Vries, 1977:242

Araştırma sonunda beklendiği gibi strateji, yapı, çevre ve denetim noktası arasında ilişkiler bulunmuştur. Yöneticinin denetim noktası içsellğe yöneldikçe yenilikçilik (ürün/hizmet yöntemlerinde, üründe ar-ge ve pazarda teknolojik üstünlük, pazara yeni ürün sokma sıklığı, ürün hattında değişiklik düzeyi), risk alma, pazarda öncülük, geleceğe dönük olma, işletme çevresinin dinamikliği ve heterojenliği, yapıda izleme, teknikleştirme ve çeşitlendirme yüksek çıkmaktadır. Bunun yanı sıra strateji oluşturmada daha etkili olan üst düzey yöneticilerde, bu ilişkiler diğerine göre güçlü çıkmaktadır.

Yapı ve çevrenin denetim noktası ile ilişkilerin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu anlamak için kısmi korelasyonlar alınmış, stratejiye ilişkin değişkenler kontrol edilmiş ve $p < 0.10$ düzeyinde ilişki bulunamamıştır. Bu şekilde varolan ilişkilerin stratejiden kaynaklandığı, bağlantının dolaylı olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin etkisini ölçmek için ise, işte kalma süresi ve işletme büyüklüğü, denetim noktası ile ilişkilendirilmiştir. İşte kalma süresi arttıkça strateji ve denetim noktası arasındaki ilişkiler yüksek çıkmakta, ilişkilerin karşılıklı olduğu düşünülmektedir. İşletme büyüklüğü açısından bakıldığında ise, korelasyonların, pazarda öncülük ve ürün/hizmet yöntemlerinde yenilikçilik dışında, küçük işletmelerde daha yüksek ve anlamlı olduğu görülmektedir. Miller ve Toulouse (1986) yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye dönük araştırmalarını bu kez izlenen strateji türü, karar alma, yapı özellikleri ve performans üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Çalışmada iç denetimli bireylerin, önceki araştırma bulgularına da dayanarak, stratejilerin daha yenilikçi olacağı, karar almada daha enformel ve daha analitik, uzun dönemli, öncü ve riske dönük davranacakları, yapıda enformel, daha az bürokratik ve yetki devrine dayanan yapıları tercih edecekleri, performanslarının her tür işletmelerde fakat özellikle dinamik çevrelerde yüksek olacağı öngörülmüştür. Araştırma sonunda, denetim noktası ile yenilikçilik (ürün yenilikçiliği, aşamalı yenilikçilik, satışlardaki yeni ürün yüzdesi) strateji konusunda (karar almada geleceğe dönük olma) yapıda (yetki devri, uzmanlaşma, performans ölçüleri) ile yapılan ilişkilendirmede de 5 yıl içinde satışlardaki artış ve yatırımın geri dönüşü arasında ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler işletme büyüklüğüne dayalı bir ayrımında, küçük işletmeler için daha anlamlı olmaktadır. Çevredeki dinamizmin az veya çok olmasına göre yapılan bir ayrımında;son 5 yıl için satışlardaki yeni ürün yüzdesi, geleceğe dönük olma, performans belirleyicilerden karlılık, satışlarda göreceli artış , dinamik çevrelerde daha yüksek bulunurken, ürün yenilikçiliği ve diğer performans ölçüleri açısından (5 yıllık satışlardaki ve 5 yıllık net gelirlerdeki artışlar,yatırımın geri dönüşü) fark bulunamamıştır. Sonuç olarak, denetim noktası, özellikle dinamik çevrelerde geleceğe dönük, yenilikçi stratejilerle, yapı, karar alma ve performansla ilişki içindedir.

Denetim noktası ve strateji ilişkileri üzerine bir diğer çalışma Boone ve De Brabander'e aittir. Boone ve De Brabander (1993) çalışmalarında stratejik liderlik konusunda genel denetim noktası ölçeğinin yeterli olmayacağını iddia etmiş, yöneticinin, işletmenin içinde bulunduğu koşulları dikkate alan bir soru formu hazırlamışlardır. Bunu da "Firmaya Özgü Denetim Noktası Ölçeği" olarak adlandırmışlardır. Ölçekte; kısa ve uzun dönemde şirket amaçlarının

gerçekleşmesi ve firmanın başarı- başarısızlık durumu hakkında sorular yeralmaktadır. Bu sorular:

- a) İşletmenizin kısa dönemde amaçları nelerdir, bu amaçları başarıyla gerçekleştirecek dayanaklarınız nelerdir?
- b) İşletmenizin uzun dönemli amaçları nelerdir, bunları başarı ile gerçekleştirmek için hangi faktörler etken olacaktır?
- c) Hangi faktör veya nedenler işletmenizin başarısızlığına yolaçabilir, bunlardan kaçınılabileceğini düşünüyor musunuz, olarak belirlenmiştir.

Bu soru formu mobilya sektöründe faaliyet gösteren 153 işletmeye gönderilmiş 64' ünden cevap alınabilmiştir. Yönetici bu soruları şansa dayandırarak ya da koşullardan, işten kaynaklanan bir gidişe bırakarak açıklıyorsa dışsal, işletmede gösterilebilecek her tür çabaya, planlamaya ve kendi yarattıkları fırsatlara dayandırıyorsa içsel kabul edilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin iç ve dış denetim noktası da ölçülmüştür. Çalışma sonunda denetim noktası ve firmaya özgü denetim noktası arasında ilişki bulunmuş, yönetici Rotter'in ölçeğinde dışsal olarak çıkmışsa, işletmenin gelecekteki amaçlarını gerçekleştirme beklentisi ve başarısızlıktan kaçınmayı da dış güçlere dayandırmakta olduğu belirlenmiştir.

Firmaya özgü kontrol beklentisi işletmeye ilişkin bazı özelliklerle ilişkilendirilmiş, firmanın yaşı, işletme büyüklüğü, ve işletmenin bayii sayısı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yani işletme eski, büyük ve yaygın ise işletme yöneticileri dışsal eğilimler sergilemektedirler. Firmaya özgü kontrol beklentisi ile firmanın performansı (toplam aktiflerin dönüşü, fiyat-maliyet ilişkisi, işgören verimliliği) arasında ilişkilendirme yapılmış ve içsel yöneticiler tarafından yönetilen firmaların performansı daha yüksek bulunmuştur. Sonuç olarak, yapılan çalışmalar denetim noktası ile işletme stratejisi, yapı ve yapı belirleyicileri, çevre ve işletme büyüklüğü arasında ilişki olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

3.6. Denetim Noktası ve Kùltùrlerarası Çalışmalar

Kùltùrùn bilim adamlarınca 164 farklı tanımı bulunmuş olmasına rağmen (Kağıtçıbaşı, 1992:262), kùltùr, Sosyal Bilimler Sözlùėü' nde (Demir ve Acar, 1993 : 224) bir birey veya topluluğun yaşam tarzını biçimlendiren örf, adet, gelenek ve görenek ile alışkanlıklar, davranışlar ve inançlar toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kùltùr için daha geniş bir tanım (Kağıtçıbaşı, 1992 : 224):

"...belirli bir toplumun üyelerinin doğada bulabileceklerinden daha fazla doyum sağlayabilmeleri için,başardığı tüm maddi düzenlemelerin örüntüsùdür,toplumun üyesi olarak insanın geliştirdiği tüm bilgi,inanç, sanat, ahlak, adet, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsar" olarak sunulabilir.

Kùltùr ve kişilik arasındaki ilişkiler, kùltùrùn bireyleri biçimlendirici etkisi ilk kez kùltùralist olarak anılan Margaret Mead ve Ruth Benedict gibi yazarlarca incelenmiştir. Mead'a göre; bir toplumda yaşayan herkes sahiplense de, yadsısa da bu değerlerden etkilenmektedir (Tolan ve diğ., 1991 : 122-123). Psikoloji alanında genellikle kùltùrel çeşitlilik kontrol edilmiş, bir sosyo-kùltùrel bağlamda yürütùlen araştırmalardan çıkarılan sonuçlar genelleştirilmiş, kùltùrlerarası geçerliliği olduğu kabul edilmiştir. Fakat kùltùre ilişkin çalışmaların artışı ile gerek denekleri, gerek deneyi gerçekleştirenleri çevreleyen kùltùr ve olası etkileri düşünùlmüş, genel psikolojiye eleştirel bir bakış getirilerek kùltùrlerarası psikoloji alanı ortaya çıkmıştır (Kağıtçıbaşı, 1991:19-36). Kùltùrlerarası psikoloji, psikolojik süreçleri anlamak amacıyla kùltùrel değişkenlerin incelendiği araştırmalar sahası olarak tanımlanabilmektedir (Taft, 1987 : 6).

1970'lerin sonu ve 80'lerin başından itibaren araştırmacı ve bilim adamları, kùltùrùn yönetim pratiği ve örgütsel yapı üzerindeki etkilerini araştırmaya başlamışlardır. Özellikle Japonya' nın başarisının kùltùrel yapıdan kaynaklandığı görüşü üzerine, Ouchi gibi yazarlar Amerikan ve Japon yönetimini karşılaştırarak, kùltùrel farklılaşmaları ortaya koymuşlardır. Güney Kore' de, Hindistan'da yapılan üst-ast ilişkilerindeki paternal bağlantıları, bu ùlkelerin kùltùrlerinde yerleşik olan, otoriteye itaat ile açıklamışlardır. Bundan sonra, Almanya, İngiltere, Fransa ve Amerika gibi ùlkelerin yönetim ve

örgütlenmelerinde kültürün etkisi üzerine karşılaştırmalı çalışmalar yapılmıştır. Özellikle çok uluslu işletmeler bu açıdan önemli bir araştırma alanı oluşturmuştur(Tayeb, 1988 : 35-38; Jabes ve Gruere 1987 : 52-58). Konuya ilişkin en önemli çalışma Hofstede'nin IBM'in bağlı şirketlerinin bulunduğu 70 ülkede 116.000 yönetici ve işgören üzerinde yaptığı çalışmalarıdır. Denetim noktası üzerinde yapılan araştırmalardan sözedilirken kavramın etnik ve kültürel temeline giriş yapılmıştır. Bu araştırmalarda farklı etnik ve sosyo-kültürel yapıdaki bireylerin denetim noktası açısından, farklı düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Denetim noktasının yerleşik kültürden etkilendiği düşünülürse, farklı kültürlerin denetim noktasını farklı düzeylere taşıdığı söylenebilir (Sargut, 1994 : 126).

Aynı kültürün etkisindeki bireylerin iş davranışlarının değişik bir kültüre göre benzerlikler taşıyacağı varsayımından hareket eden Hofstede' nin çalışmasında, yönetici ve işgörenlerin kültüre bağlı olarak 4 boyutta farklılaştıkları ortaya konulmuştur. Bunlar, bireycilik / ortaklaşa davranış, güç meafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkek / dişi kültür özellikleri olarak belirlenmiştir (Adler, 1991 : 46; Sargut, 1994 : 110-124). Denetim noktasının özellikleri gözönüne alındığında, işe dönük olmaktansa ilişkiye dönük olan, kontrol inançları zayıf dışsalların bireycilik yerine ortaklaşa davranışı tercih edecekleri, "gücün eşitsiz dağılımını kabul etmek" olarak tanımlanan güç mesafesi konusunda, güç mesafesi yüksek bireyler arasında yer alacakları saptaması yapılabilir (Sargut, 1994:120). Bundan başka daha statükocu, değişimden ve yenilikten kaçınan, enformasyon toplama becerileri ve istekleri düşük olan dışsalların belirsizlikten kaçınan, belirsizlikle başetmede zayıf bireyler oldukları belirlenebilir. Bu sınıflamaların dışında da, denetim noktası kültürle karşılıklı etkileşim içinde olan bir değişken olarak, kültürlerarası yönetim alanında yönetici ve çalışanların, iş davranışlarındaki niteliklerini ortaya koyan bir kavram olarak önem kazanacaktır.

Denetim noktası konusunda psikoloji alanında ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar ve kavramın önemi bu şekilde belirlenmiştir. Ülkemiz dışında yeterince tanınan ve geçerliliği ortaya konulan değişken, ülkemizde psikoloji ve eğitim alanında yapılan çalışmalarla tanıtılmış, açıklanmıştır (Örn, Dönmez, 1983; 1984; 1986; Dağ, 1991). Buna karşın örgütsel davranış alanında Sargut' un çalışması (1994) dışında çalışmaya

rastlanmamaktadır. Bir kişilik değişkeni olarak önemi ve geçerliliği ortaya konulmuş olan kavramın örgütsel davranış alanında ülkemizde de tanıtılmasına ve açıklayıcı çalışmaların yapılmasına gerek bulunmaktadır.



BÖLÜM II

İŞLETMELERDE KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI

1.Özendirme Araçlarının Önemi

İnsan davranışlarını açıklayan kuramlardan bir kısmı güdülenme üzerinedir. GÜDÜ, genel olarak organizmanın bazı davranışları gerçekleştirmesine yol açan güç ya da dürtü olarak tanımlanabilir (Maccormick ve Ilgen, 1980 : 261). GÜDÜLENMEDE başlangıç noktası tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar bireyde fiziksel ve ruhsal gerilimlere neden olmakta, ihtiyacın azaldığına yönelik yanıtta doğan tatmin sağlandığında güdülenme tamamlanmaktadır (Can, 1985 : 19).

Örgüt için, daha önceki bölümde de belirtildiği gibi, amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulunulan yapısal bir süreç tanımlanmıştır. Buna göre de, bireyler işletme içinde belirli amaçlara ulaşmayı, davranışlarına kaynak teşkil eden ihtiyaçlarını karşılamayı, tatmin olmayı umarken, işletmelerin de, bireylerden bağımsız olarak varoluşlarını sürdürmek için, onlardan gerçekleştirmelerini istedikleri davranışlar bulunmaktadır. Bu noktada, yöneticiler, örgüt üyelerini örgüt amaçlarına yönlendirmek, davranış değiştirmek ve yeni bir davranışta bulunulmasını sağlamak için özendirme sürecini uyguluyorlar.

Özendirme, belirli özendirici araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bireysel farklar nedeniyle, her koşulda uygulanabilecek ve her koşulda başarıya ulaşacak bir özendirme sisteminden sözedilemez. Bir örgütte bir birey veya grup için amacına ulaşmış bir özendirme aracı, bir başka örgütte, başka birey ve gruplar için etkili olmayabilmektedir.

Özendirme araçlarına ilişkin açıklamalarda bulunulmadan önce, bu araçların kullanımına temel teşkil eden bazı ihtiyaç ve beklentilerden söz etmek yerinde olacaktır.

2.Özendirme Araçlarını Belirleyen Unsurlar

Özendirme araçlarının seçimi ve kullanımında etkili olan boyutlardan birini bireylerin ihtiyaç ve beklentileri oluşturmaktadır. Çalışanların işletmelerden beklentileri öncelikle ekonomik gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu anlamda istenen, kişinin kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayacak bir ücret düzeyine ve iş güvencesine sahip olmaktır. Bir başka gereksinim türü iş yerinin koşullarında ve teknik alanda duyulan gereksinimlerdir. Bunlar, bireyin işi gerçekleştirecek mesleki formasyona sahip olması, işyerinin ve işin teknik donanımının üretimi gerçekleştirebilmesine olanak sağlaması, çalışma yerinin ısı, aydınlatma, temizlik, estetik dekorasyon gibi fiziki koşullarının uygun olması, kaza ve mesleki hastalıklara yönelik koruyucu önlemlerin alınması, iş akışının işi en iyi şekilde gerçekleştirecek düzende olması, olarak sıralanabilir. Dışarıdan da edinilebilecek fakat çalışma ortamında ya da işletme tarafından sağlandığında yaşamı kolaylaştıran bazı unsurlar da, lojman, taşıma imkanları, iş saatlerinde içecek dağıtımı, dinlenme molası, hastalık gibi zor durumlarda yardım edilmesi, boş zamanların organize edilmesi olarak belirlenebilir. Son olarak, herkese eşit davranılması, hakların ifade edilebilmesi, ilerleme ve yükselme gereksinimi, yeteneklerini ortaya koyabilme ve kullanabilme, başarma, birey olarak bir değer olduğuna inanma, beğenilme ve takdir edilme gibi kişisel bazı beklenti ve gereksinimlerden de sözedilebilir (Bize ve Milhaud, 1990 : 51-58; İncir, 1984).

Yukarıda belirlenen çalışanların talep ve beklentilerinin yanısıra, işletmenin kullandığı özendirme araçlarında belirleyici olan örgüt içi ve dışı diğer bazı unsurlar da sözkonusudur. Bunlardan ilki yasal düzenlemelerdir. Devlet yasal düzenlemelerle ve kontrollerle hem kendi bünyesindeki çalışanlara, hem de özel sektördeki çalışanlara bazı imkanların sunulmasını sağlamaktadır. İşgören ve işveren arasındaki iş sözleşmelerini düzenleyen "İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı" bu konulardaki düzenlemeleri içermektedir. Çalışanların geçimini sağlayacak asgari bir ücret tutarının tesbiti, işgörenin ücret güvencesi, hastalık, işsizlik, yaşlılık, sakatlık, ölüm, analık gibi sosyal bazı risklere karşı işgöreni koruma, bunu sağlayacak kurumların kurulması, denetimi gibi sosyal güvenliğe ilişkin düzenlemeler, sendikal haklar, toplu iş sözleşmesinin gerçekleştirilmesi, grev ve lokavt gibi konulardaki düzenlemeler devletin bu konudaki belirleyiciliğini ortaya koymaktadır (ayrıntılı bilgi için bkz. Dilik 1990; Demircioğlu ve Centel 1995). Bunlara ek olarak devlet, belirlediği sosyo-ekonomik politikalarla, özellikle ücretlerde olmak üzere, özendirme araçlarını dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Glueck, 1982 : 461).

Bir diğer dış etken sendikalarlardır. İşgücü örgütleri olan sendikalar işveren karşısında işgörenlerin gerek ekonomik, gerek sosyal bazı haklar ve işe ilişkin diğer koşulların düzenlenmesi için bir baskı grubu oluştururlar. Belirli aralarla işveren ve işveren temsilcileri ile yapılan toplu görüşmelerde işe yönelik konularda anlaşmaya varılarak toplu iş sözleşmeleri oluşturulmakta, bu şekilde işgörenler bazı haklar elde etmektedir.

İşgücü piyasasının durumu özendirme araçlarında etken bir başka unsurdur. İşte çalışacak elemana olan talep ve arz işgücü piyasasını oluşturmaktadır. Eğer piyasada kimi niteliklere sahip eleman sayısı azsa, bu elemanları hem işe çekmek hem de işte tutmak açısından kullanılacak özendirme araçları farklılaşabilecektir (Glueck, 1982 : 463). Ülkenin genel ekonomik durumu, piyasada faaliyette bulunan diğer işletmelerin kullandığı özendirme sistemleri de, özendirme araçlarını belirleyici dışsal faktörler arasında yer almaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989 : 177).

Özendirme araçlarında etken olan örgütsel etmenlerin başında ise, işletme büyüklüğü gelmektedir. İşletme büyüdükçe, özendirme araçlarının nitelikleri ve sayıları farklılaşabilmektedir. İşletmenin ödeme gücü ve

kullanmayı amaçladığı özendirme araçlarının maliyetini karşılama gücü de önemlidir. Örgütün politika, amaç ve stratejileri ile değerleri ve kültürü de kullanılacak özendiricilerde belirleyicidir (Glueck, 1982 : 467; Milkovich ve Newman, 1990 : 17; Wallace,Jr. ve Fay, 1988 : 103-105).

Özendirme araçları uygulama açısından değerlendirildiğinde, bireylere, gruplara ve örgüt bütününe uygulanması konusunda farklılık göstermektedir. Bunların yanısıra, çalışan personelin işletmedeki konumuna göre, yani üretimde direkt yer alan personele, satış elemanlarına, büro personeline, yöneticilere, yöneticiler arasında da alt, orta ve üst kademeye farklı biçimde uygulanabilmektedir (Dessler, 1978 : 218; Glueck, 1982 : 492).

3.İşletmelerde Kullanılan Özendirme Araçları

İşletmelerde çalışanları amaçlara yönleltmek için kullanılan özendirme araçları, ekonomik ve psiko-sosyal olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

3.1.Ekonomik Özendirme Araçları

Özendirme konusunda belki de en eski araç paraya dayalı özendirme araçlarıdır. Motivasyona ve yönetimde insan ilişkilerine yönelik araştırmalara dek, insanın çalışma amacının sadece belirli bir ekonomik gelir elde etmek ve bu gelirle yaşamını sürdürmek olduğu düşünülmekteydi. Bugün, insanın çalışma amacının sadece para olamayacağı ortaya konulmuştur. Gerçekten de başarı, güç, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar para ile karşılanamamaktadır.

Bireyin çalışma düzeyini ve tatminini etkilemede kullanılan ekonomik özendirme araçlarının başında ücretlerde yapılan düzenlemeler gelmektedir.

3.1.1.Ücret ve Ücret Stratejileri

Ücret bir tanıma göre, işgörenlerin teknik bilgilerini ve emek güçlerini işverene sunmaları karşılığında elde ettikleri her türlü kazançtan oluşur (Talas, 1979 : 5-6). Türk İş Hukuku' na göre ücret, bir kimseye bir iş karşılığında

işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ olarak tanımlanmaktadır (Yalçın, 1988 : 180; Demircioğlu ve Centel, 1995 : 75).

Ücret, bireylerin sadece yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, düzeyine göre, statü, saygınlık veya yaşam tarzını belirleyebilme gibi bir özelliğe de sahiptir. Çalışanlar işyerinde aldıkları ücretin, aynı işletmede kendi düzeyindeki çalışanlar (işgören eşitliği), aynı işletmede farklı düzeydeki çalışanlar (örgüt içi eşitlik) ve farklı firmalarda çalışanlarla (örgüt dışı eşitlik) benzer olmasını isterler (Glueck, 1982 : 452). Eğer ödemediği ücretten tatmin düşükse iş tatmin ve performansı düşecek, işten kaçış ve işgücü devri yükselecektir.

Yapılan bir araştırmaya göre, ücretten tatmin aşağıda belirtilen bazı faktörlerle ilişki içindedir (Glueck, 1982 : 459-460) :

- Her düzeyde amaç arttıkça tatmin artmaktadır,
- Ülkenin yaşam standardı düştükçe ücretten tatmin artmaktadır,
- İşgörenlerin, gelecekte işinden beklentileri yüksekse ücret tatmini yükselmektedir,
- Kadınlar, erkeklere nazaran ücret konusunda daha tatminkar olmaktadır,
- Ücretin performansa dayandığı inancı yüksekse tatmin de artmaktadır,
- Son olarak bireysel özellikler ücret tatminini etkilemektedir. Entellektüel, kendine güvenli ve kararlı bireyler ücretten daha az tatmin olmaktadır.

Ücretlerin belirlenmesinde kuramsal olarak ilk yapılması gereken iş analizidir. İş analizi, işin görevlerini, otorite ilişkilerini, gereken nitelik, beceri ve yetenekleri, iş şartlarını ve bu gibi ek bilgileri içerir. İş analizi yardımıyla toplanan veriler, iş tanım ve spesifikasyonları ile ücretlemede temel unsur olan

iş değerlemesinde kullanılır. İş değerlemesi, iş analizi ile toplanan bilgilerin, örgüt içindeki işlerin değerini belirlemek, örgütteki işleri sıralamak, birbirlerine göre farklı özelliklerini belirleyerek hiyerarşi içinde yerleştirmektir. Bundan sonra, ortaya konulan bu sıralama ile ücretler saptanacaktır. Fakat pratikte bu her zaman her işletmede uygulanmamakta, örgüt içinde ya da dışında yer alan başka etmenler ücret belirlemede daha baskın olabilmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1988 : 426-427). Tüm bu etkenlere dayalı olarak işletmelerde üç tür ücret stratejisinden sözedilebilmektedir (Glueck, 1982 : 467; Talas, 1979 : 31-35).

a) Yüksek Ücret Stratejisi: Bu stratejide yönetici çalışanlarına piyasa fiyatının üzerinde ücret ödemektedir. Bu stratejinin ardında ne kadar öderseniz o kadar alırsınız varsayımı yatmaktadır. Yüksek ücret ödenerek hem işe eleman çekme konusu hem de çalışanları işletmede tutma konusunun çözüleceği, uzun vadede etkin bir politika olacağı ve en iyi çalışanlara sahip olunacağı düşüncesi hakimdir.

b) Düşük Ücret Stratejisi: Bu stratejide yönetici işgörenin ihtiyaçlarını karşılayacak minimum ücreti sunarak kısa vadede karlarını artırmayı amaçlamaktadır. Çoğunlukla işgücü piyasasının ve örgütlenmesinin zayıf olduğu, işsizlik oranının yüksek olduğu ortamlar bu stratejiye zemin hazırlamaktadır.

c) Değiştirilebilir - Ortalama Ücret Stratejisi: Bu tür bir stratejide çalışanlara piyasada o işe ya da o mesleğe yönelik olarak verilen ortalama ücret ödenir. Piyasada ücret artışı olduğunda, çalışanın ücreti de bu artış oranında artırılır.

Ücret konusundaki bu bilgilerden sonra, kavramı özendirme araçları konusu ile bütünleştirmek amacıyla ücret sistemlerinden sözedilecektir.

3.1.2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri zamana (saat,gün,hafta, ay gibi..) ve verimlilik esasına dayalı sistemler (üretilen parça sayısı, satılan ya da üretilen ürünün parasal değeri veya tasarruf edilen zaman veya para gibi..) olarak belirlenebilmektedir

(Oluç, 1992). Verime dayalı sistemler, özendirici ücret sistemleri olarak da anılmaktadır.

Zamana göre ücret sisteminde, işgörene işyerinde bulunduğu süre temel alınarak ödeme yapılır. Buna göre de, işgören önceden belirlenen saat, gün, hafta ya da aya göre saptanmış bir ücret alır. Bu sistemde, çalışanın verimindeki bütün değişimden işveren kazanmakta ya da kaybetmektedir. Sade ve anlaşılır olması, işgörenin belirli bir süre çalışması sonucunda ne alacağını bilmesinden dolayı bir güvence duygusu vermesi yararları arasında sayılabilir. İşin başka biçimde ölçülmesi ve belirlenmesi olanaklı değilse bu sistemin kullanılması anlamlı olmaktadır. Bunlara karşın, çalışanlar arasında verimli çalışanla verimsiz çalışanı ayırdedici nitelikte olmaması ve verimliliği özendirici bir yapıya sahip olmaması sistemin sakıncalarıdır (Talas, 1979 : 38; Can ve diğ., 1994 : 336).

Özendirici ücret sistemlerinde ise, çalışanın verimliliği ve ücret arasında ilişki kurulmaktadır. İlk olarak 1800' lerin sonunda Taylor tarafından gündeme getirilen sistemde, verim artışından doğan kazançlar işveren ve işgören arasında paylaşılmaktadır. Özendirici ücret sistemlerinde, isminde de açıkça belli olduğu üzere, ücret üzerinde yapılan değişikliklerle çalışanın verim artışı amaçlanmakta, ücret, özendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle özendirici ücret sistemi konusundaki bilgiler, ekonomik özendirme araçları ana başlığı altında, bireylere, gruplara ve örgüt bütününe uygulanan ekonomik özendirme araçları konularındaki açıklamalarda sunulacaktır.

3.1.3. Bireylere Uygulanan Ekonomik Özendirme Araçları

Bireylere uygulanan ekonomik özendirme araçları üretimde bizzat yer alan ve mavi yakalı olarak bilinen işgörenler ile üretimde yer almayan personele uygulama açısından farklılıklar göstermektedir. İlk için, parçabaşı ücret sistemi, standart saat planı, bunların türevleri olan Taylor sistemi, Gantt sistemi, Rowan sistemi, Emerson sistemi, Halsey sistemi, Bedeaux sistemi olarak belirlenirken, üretimde direkt faaliyet göstermeyen personele komisyon, prim ve ikramiye sistemleri uygulanmaktadır (Dessler, 1978 : 218; Talas, 1979 : 40-44; Yalçın, 1988 : 188-194).

Parçabaşına ücret sistemi en eski olduğu kadar en çok kullanılan bireysel özendirme aracıdır. Burada işgörene ürettiği birim ürün kadar ücret ödenmektedir. Sistemin bir başka uygulanma biçiminde, belirlenen standart bir çıktı için, belirli bir ücret işgörene garantilenmekte, bu standartı aşan her birim üretim için ayrıca bir ödemede bulunulmakta, işgören bu ödeme ile üretimi artırma konusunda özendirilmeye çalışılmaktadır. Üretim standartları, endüstri mühendisleri ya da personel yöneticileri tarafından belirlenmelidir. Standart belirleme konusunda pek çok etken belirleyici olacağı için (işin özellikleri, işgörenin standart belirleme sırasındaki performansının her zamanki performansını temsil etmesi, standartı belirleyen kişilerin konuya hakimiyeti gibi..), standartlar çok dikkatle saptanmalıdır. Aksi takdirde, yönetim ve işgörenler arasında zedeleyici bir unsur olabilir (Dessler, 1978 : 219).

Bireysel özendirme araçlarından üretimde direkt faaliyette bulunan personel için uygulanan sistemlerde üretilen ürün miktarında artış amaçlanırken, bazı durumlarda üretim zamanının kısaltılması da beklenmektedir. Eğer, görevler kısa sürede bitiyor ya da üretilen birim az bir süreçte gerçekleşiyorsa (öyle ki kimi durumlarda ürünün bir parçasını tamamlamak işgörenin bir gününü alabilir), böyle durumlarda konulan standart, birim ürünün bir parçasının tamamlanması için belirli bir zaman dilimini kapsar. Burada amaç, işgöreni bu zaman dilimini kısaltmaya özendirmektir. Bu yöntem, standart saat planı olarak adlandırılmaktadır (Dessler, 1978 : 220).

Yukarıda açıklananlar dışında, Taylor sistemi, Gantt sistemi, Rowan sistemi, Emerson sistemi, Halsey sistemi, Bedeaux sistemi de bireysel özendirici ücret sistemleri arasında yer almaktadır. Bu sistemler temelde parçabaşına ücret ve standart saat sistemlerindeki bazı değişiklikleri içermekte ve birbirlerinin dezavantajlarını ortadan kaldıracak farklarla üretim artışını amaçlamakta oldukları için burada ayrıntılı olarak anılmayacaktır (Bilgi için bkz. Talas, 1979 : 40-44; Can ve diğ., 1994 : 339-344; Milkovich ve Newman, 1990 : 338-343; Yalçın, 1988 : 188-194).

Üretim faaliyetinde bulunmayan personele uygulanan bireysel özendiriciler komisyon ve ikramiye olarak belirlenebilir. Bu personel içinde en

önemli yeri ise satış personeli almaktadır. Satış elemanları, satışa yönelik işlere direkt olarak nezaret edilememesi, doğrudan maaş sisteminin yüksek performansa sahip personelin motivasyonunu azaltıcı olabilmesi ve satış artırmada özendirmeye gerek olduğu konusundaki genel kabulden kaynaklanmaktadır (Desler, 1978 : 221; Oluç, 1992). Komisyon işverene sağlanan çıkarlar üzerinden ya da satılan birim üzerinden belirli bir oranda kazancın personele verilmesidir. İkramiye ise belirli bir başarı derecesine ulaşan elemanları özendirme amacındadır (Centel ve Demircioğlu, 1995 : 77-78; Oluç, 1992). Uygulamada çoğunlukla bunların kombinasyonu olan sistemler tercih edilmektedir.

Bireysel özendiricilerin, üretkenliğe katkıda bulunmaları, işgücü maliyetlerini hesaplama kolaylık sağlamaları gibi olumlu özellikleri bulunmaktadır. Buna karşın, üretim kalitesini düşürme, satış gücünde ne olursa olsun satış yapabilmek amacıyla firma imajını zedeleyici davranışlarda bulunma, standartların yüksek ya da düşük olması nedeniyle işgörende sağlık ve moral problemleri yaratma, kaza riskini artırma, bireyler arasında çatışmaya yol açma gibi olumsuz sonuçları da ortaya çıkabilmektedir (Milkovich ve Newman, 1990 : 333; Dessler, 1978 : 222).

3.1.4. Gruplara uygulanan Ekonomik Özendirme Araçları

Grup özendiricilerinde amaç, bireysel performans yerine çalışma gruplarının topluca gösterdiği başarıyı ödüllendirmektir. Özellikle, bir ürünü ya da bir işi belirli sayıda kişiden oluşan gruplar gerçekleştiriyorsa (Örn: Montaj bandı), bireysel özendiriciler yerine, grubun birey üzerindeki etkisinden de yararlanarak, grubu özendirmek daha akılcı olmaktadır. Bu sistemde, bir işgörenin performansı sadece kendi üretimine değil gruptaki tüm işgörenlerin ortaya koyacakları üretim performansına yansımaktadır. Grup özendiricileri ile grup üyeleri, ortak bir amaç için beraberce hareket etme konusunda cesaretlendirilmektedir. İşletme için üretim artışının yanı sıra, gruba yeni giren üyenin grup standartlarına erişebilmesi ve varolan standartı düşürmemesi için, işe adaptasyonu ve işi öğrenmesi grup tarafından, doğal bir süreç içinde gerçekleşmesi gibi bir yararı da bulunmaktadır. Tüm bireysel özendiriciler sistem olarak gruplar için de kullanılabilir. Grup özendiricilerinin başlıca dezavantajları, işgörenin kendi çabalarının sonuçlarını

direkt olarak görememesi, gösterdiği çabanın karşılığını grup adına ve grupla birlikte alması, kendi çabasının etkisini belirleyememesidir (De Cenzo, 1988 : 436; Dessler, 1978 : 220; Milkovich ve Newman, 1990 : 344).

3.1.5. Örgüt Düzeyinde Ekonomik Özendirme Araçları

Örgüt düzeyinde uygulanan özendirme araçları, işletme personelinin tamamının özendirilmesine katkıda bulunmayı amaçlar. Bunlar; kara katılım, ortaklık payı verme, öneri sistemi ve Scanlon Planı olarak belirlenebilir (De Cenzo ve Robbins, 1988 : 437; Glueck, 1982 : 491; Wallace,Jr. ve Fay, 1988 : 93).

Kara katılım, işgörenlere kardan belirli bir bölüm dağıtılmasıdır. 1889 yılında Paris' de düzenlenen Uluslararası Kar Paylaşım Kongresi' nde kar paylaşımı, örgütün elde ettiği karın anlaşma veya işverenin belirlediği oranda personele verilmesi olarak tanımlanmıştır. İlk kara katılım planı, 19.yüzyılın ortasında, Fransa' da uygulanmıştır. Özellikle II.Dünya Savaşından sonra, işletmelerde yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamıştır (Can ve diğ., 1994 : 345). Bu sistemle işgörenin örgüte bağlılığı ve örgütteki paylaşım duygusunun artırılması amaçlanmaktadır. Kara katılım üç şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki, yıl sonunda elde edilen karın belli bir miktarının, nakit olarak işgörene verilmesidir. İkinci yöntemde, bu miktarın ödenmesi ertelenerek bir fonda toplanması sağlanır ve işgörenin emekliliği, hastalığı, işten ayrılması gibi durumlarda verilebilir. Son olarak nakit ve fon sisteminin bir kombinasyonu da oluşturulabilmektedir (Kendrick, 1987 : 120-121; Can ve diğ., 1994 : 345). Tüm bunların yanı sıra, kara katılım, işgörenlere işletmenin hisse senetlerinin verilmesi ile de sağlanabilir (Talas, 1979 : 45; Wallace,Jr. ve Fay, 1988 : 280).

Bazı işletmeler, özellikle büyük ve orta büyüklükteki işletmeler, örgüt etkinliğini artırmak için öneri sistemini kullanmaktadırlar. Bu sistemde; personelden işe ve iş süreçlerine ilişkin olarak, verimliliği ve kaliteyi artırıcı, maliyetleri azaltıcı önerilerin geliştirilmesi istenmektedir. Çalışanlar, önerilerini bir kutuya yazılı olarak atarlar, bu öneriler belirli aralıklarla bir komite tarafından incelenerek değerlendirmeye alınır, yararlı ve etkin ise,

öneriyi geliştiren personel ödüllendirilir (Glueck, 1982 : 491; Can ve diğ., 1994 : 348-349; Flippo, 1984 : 318).

1937 yılında bir çelik fabrikasında sendika temsilcisi olan, Joseph Scanlon tarafından geliştirilen Scanlon Planı da temelde bir öneri sistemidir. Sistem, örgüt karlılığının yönetim ve personel işbirliği ile artırılmasını ve paylaşımını amaçlar. Scanlon Planı, iki temel unsuru içermektedir. Birincisi, bölüm ve işyeri bazında, işgörenlerin maliyet azaltımı konusundaki görüşlerini değerlendiren bir komite kurarak aradaki bilgi akışını sağlamak, ikincisi, maliyetlerin azaltılmasını amaçlayan finansal teşviklerdir. Genellikle, tüm çalışanlar plana katılır. İşgörenler, nezaretçiler ve yöneticiler oluşturulan komitelerce değerlendirilecek olan maliyet düşürücü önlemler geliştirirler. Eğer, öneri uygulanır ve başarıya ulaşırsa personel bu kazancın %75' ini paylaşır, kalan %25 işletmede kalır. Bu sistemde, normal öneri sisteminden çok daha fazla öneri gelmekte ve bunların çoğu da işletmeye yararlı olmaktadır (Glueck, 1982 : 493; Dessler, 1978 : 225; Milkovich ve Newman, 1990 : 351; Can ve diğ., 1994 : 350-351).

Scanlon Planı, yönetim ve personel arasında karşılıklı güven ve işbirliği gerektirmektedir. Planın uygulanması geleneksel yönetim kalıplarında mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, planın uygulanması için demokratik bir ortam sağlanmalıdır. Tüm personeli öneri geliştirmeye yöneltmesi, yüksek verimlilik ve karlılık sağlaması, değişime direnci azaltması, çalışanlar ve yönetim arasındaki işbirliğini artırması ve özendirmeye olumlu katkıları, Scanlon Planının yararları arasında sayılabilir. En önemli sakıncası ise, fazla ve az çalışan personel arasında ödüllendirme açısından ayırım yapmamasıdır. Bu yüzden, daha fazla çaba gösteren personelin iş motivasyonunda düşme ortaya çıkabilmektedir (Can ve diğ., 1994 : 351).

3.2. Psiko - Sosyal Özendirme Araçları

İşgörenleri özendirmek amacıyla uygulanan araçlardan bir diğer grup, psiko-sosyal özendirme araçlarıdır. Genel olarak, personele ücret ve direkt parasal özendiriciler dışında, sunulan her tür özendirici psiko-sosyal özendiriciler kapsamına dahil edilmektedir. Bunlar, üretken olan işgörenlerin yanısıra diğer örgüt üyelerini de kapsar. Bu araçların bir kısmı (örneğin; bazı

hizmet ve yardımlar) örgüt tarafından sağlanmasa da işgörence edinilebilecek unsurlar olmakla birlikte, işverence sunulduğunda, özendirici bir faktör olarak, işgörenin işletmeye bağlılığını ve üretkenliğini artırmaktadır. Psiko-sosyal özendirme araçlarının uygulanmasında "mutlu işçi üretken işçidir" varsayımından hareket edilmektedir (Milkovich ve Newman, 1990 : 371).

Psiko-sosyal özendirme araçları, işgörenlere sunulan bazı hizmet ve yardımlar, takdir etme, yükseltme, yönetime katılma, iş geliştirme ve iş zenginleştirme ile iletişim olarak belirlenebilir.

3.2.1 İşgörenlere Sunulan Hizmet ve Yardımlar

İşgörenlere ücret ve ekonomik özendiriciler dışında, yaşamlarını kolaylaştırmak ve iş tatminlerini artırmak amacıyla, bazı hizmet ve yardımlar yapılmaktadır. Bu hizmet ve yardımların bir kısmı iş koşullarını, bir kısmı da yaşam koşullarını kolaylaştırmak amacındadır. Yapılan hizmet ve yardımların, üretkenliğe katkısı olduğu görüşünde olanlara karşın bu konuda pesimist yaklaşımlar da sözkonusudur. Bu yaklaşımların dayanağı, işgörenlerin bu yardım ve hizmetlerin farkında olmadıkları, değer vermedikleri dolayısı ile de gereksiz bir maliyet unsuru olduğu yönündedir. Örneğin; yapılan bir araştırmada, işgörenlere, kendilerine sunulan hizmet ve yardımları belirtmeleri istenmiş, çalışanlar bunlardan sadece %15' ini hatırlayabilmişlerdir. Bir diğer çalışmada, araştırmaya katılan işgörenlerin %70' i kendilerine sunulacak hizmet ve yardımları belirleyebilme seçeneği verildiğinde, bu yardımların yerine parayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Bu tür olumsuz görüşlere rağmen, iyi hazırlanmış hizmet ve yardım planları, çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırmaktadır (Milkovich ve Newman, 1990 : 371-371).

Personele sunulacak hizmet ve yardımlar, verilen ücretleri tamamlar nitelikte olmalıdır. Hizmet ve yardım planları, işgörenlerin seçim yapma olanağına sahip olmadıkları standart bir paket olabileceği gibi, seçim yaparak kendilerinin belirleyebileceği esnek bir sistem de olabilir (standart plan-kafeterya tipi plan). Esnek sistemin, çalışanın kendi ihtiyaçlarını karşılayacak en uygun paketi kendisinin belirleyebilmesi nedeniyle, uygulanan hizmet ve yardımların bireyleri daha fazla memnun edebilmesi, işgörenlerin ihtiyaçlarını

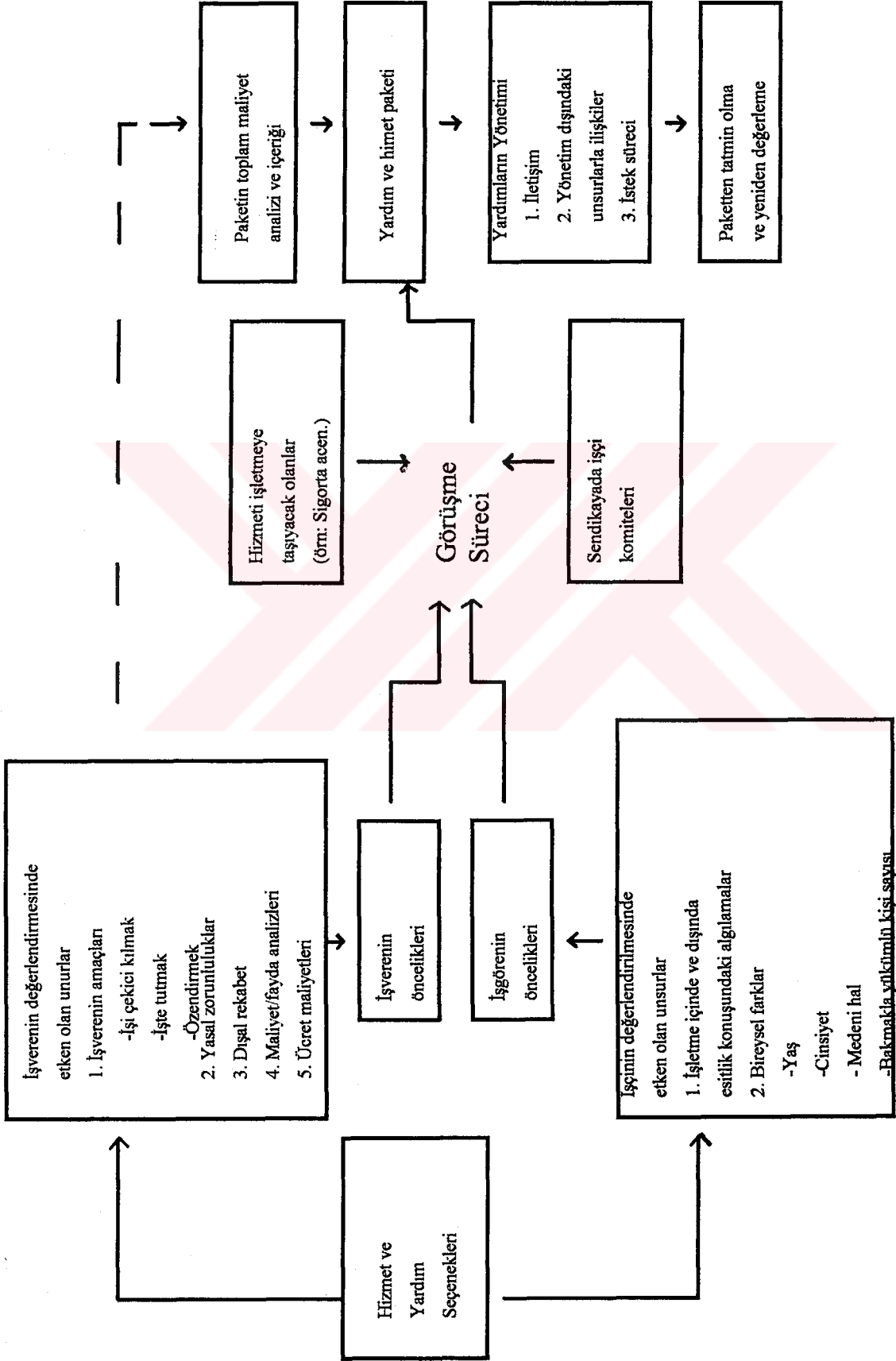
daha rahat karşılama gibi avantajları bulunmaktadır. Yönetmelik yük ve maliyetlerin fazlalığı, işgörenin yaptığı yanlış seçimlerin tatmini olumsuz etkilemesi de sistemin dezavantajları arasında yer almaktadır (Milkovich ve Newman, 1990 : 374).

İşgörenlere sunulacak hizmet ve yardımlardan bir kısmı, işverenin yasal düzenlemeler gereği vermek zorunda olduğu hizmetlerdir. Bunlardan bazıları, emeklilik, hastalık, analık gibi durumlar için yasal kuruluşlara ödenen primlerdir. Bir diğeri, işgörenin işten kendi hatası olmaksızın çıkarılması durumunda işsizlik tazminatı ödenmesidir. Bunlardan başka, ölüm, evlilik, sakatlık gibi durumlar için de parasal yardımlar ve izin işgörenin hakkıdır (Dilik, 1990 : 70-111).

İşgörene sağlanan bu yasal haklar dışında, sendikalar da işgörenin, işverenden aldığı yardım ve hizmetleri artırma amacındadır. Teorik olarak bir hizmet ve yardım planı çeşitli unsur ve bileşenlerden oluşur (Şekil 2). Yardım planında, yardım paketinin kabul ve uygulanmasında öncelikli konu işverenin ve çalışanların öncelikleridir. Daha önce de açıklanmaya çalışıldığı gibi, personelin önceliklerini belirlemede en önemli etmen, bireysel ihtiyaçlardır. İstenen, ihtiyaçların en yüksek düzeyde tatminidir. İşgörenin istekleri ve öncelikleri konusundaki en önemli etkenlerden birisi de demografik ayrımlardır. Farklı demografik gruplar (yaşlı ya da genç, evli ya da bekar gibi..), farklı öncelikler sunacaklardır. Örneğin, yapılan bir araştırmada, yaşlı işçilerin, gençlerden daha fazla oranda emeklilik planlarını önemsedikleri ortaya konulmuştur. Aynı araştırmada, kalabalık ailelerin tıbbi ve sağlıkla ilgili yardımları daha fazla önemsedikleri bulunmuştur. Genel kabul, kadınlar ve erkekler, fabrika ve büro personeli, evli ve bekar, genç ve yaşlı, çocuklu, çocuksuz ve kalabalık aileler arasında öncelikler konusunda farklar olduğuna yöneliktir (Milkovich ve Newman, 1990 : 384-385).

Yardım planının içeriğini belirlemede işverenin öncelikleri ve dikkate aldığı unsurlar arasında, bir önceki yılda yapılmakta olan yardım paketinin içeriği gelmektedir. İstenen ve işletmenin sunma yeterliliğinde olduğu yardımların sürmesi, diğerlerinin bırakılması anlamlı olacaktır. Uygulanacak en akıllıca strateji, maliyet/ fayda analizleri ile bir değerlendirme yaparak uygulama kararı almaktır. Bu yöntemle, yardımın şimdiki ve gelecekteki

Şekil 2 :İşgören Hizmet ve Yardım Bileşenleri



maliyetleri belirlenir. Eğer yardımın maliyeti, gelecekte işverenin karşılamasını güçleştirecek oranda yükseliyorsa, maliyetin bir kısmının işgörence ödenmesi seçeneği sunulur, işletme ve personel arasında paylaşılabılır (Milkovich ve Newman, 1990 : 378).

Rakiplerin yaptıkları hizmet ve yardımlar da işletmenin önceliklerini belirlemede etkindir. Bunu ortaya koymak için en iyi yöntem ise, diğer firmaların uygulamaları ile ilgili veri toplayarak bir değerlendirme yapmaktır. Rakiplerden başka, yasal düzenlemeler de yardımlarda kısıtlayıcı durumdadır. Tüm bunlara ek olarak, yapılacak yardım ve hizmetler ücretleri destekleyici nitelikte olmalıdır (Milkovich ve Newman, 1990 : 379).

Yardım ve hizmetlerin belirlenmesinde görüşme süreci işgören, işveren ve yardımları sağlayacak olanların dahil olduğu, çok yönlü bir süreçtir. Son aşamada yardımlar işgörenlere bildirilerek uygulamaya geçilir. Uygulanan yardımlar belirli aralıklarla işletme ve personel arasında görüşülmeli, etkinliği saptanmalı ve yeniden değerlendirilmelidir (Milkovich ve Newman, 1990 : 388-390).

Personele uygulanacak olan, özendirici nitelikteki yardımlardan birisi, devletin yasal düzenlemelerle zorunlu kıldıkları dışında, çalışanlara, bazı sigorta hizmetleri ve seçenekleri sunmaktır. Özellikle, özel sigortacılığın ileri olduğu Avrupa ülkeleri ve Amerika' da uygulanan sistemde, yaşam sigortası, sağlık sigortası, kaza sigortası gibi bazı sosyal güvenlik yardımları yapılmaktadır. Gruplara hazırlanan sigorta planlarının primleri, sigorta acentaları tarafından indirim tabi tutulabilmekte, bu da hem işletmenin hem de çalışanın yararına olmaktadır. Türkiye' de de bazı işletmelerde, primlerin bir kısmı personelce karşılanmak üzere, bu tür sigorta hizmetleri sunulabilmektedir.

İşyerinin fiziki koşullarının iyileştirilmesi, çalışanları kazalara karşı koruyacak önlemlerin alınması, iş akışının işin yapılmasını kolaylaştıracak biçimde düzenlenmesi, ısı, aydınlatma, temizlik ve estetik dekorasyon gibi konuların işletmece önemsenmesi, personelin çalışma isteğini ve işletmeye güvenini arttıracaktır (Bize ve Milhaud, 1990 : 51; Flippo, 1984 : 331).

İşletme, personeline ücrete ek olarak, çalışılmayan ve iş saatine dahil olmayan zamanlarda da yardım ve hizmet amaçlı olmak üzere, belirli bir miktar para verebilir. Bunlar, dinlenme saatleri, öğle yemeği tatilleri, ihtiyaç araları, hastalık ya da izin zamanlarıdır (Flippo, 1984 : 331; Milkovich ve Newman, 1990 : 414; Dessler, 1978 : 244). İşgörenlere kira yardımı ya da lojman sağlama, ulaşımı kolaylaştırıcı hizmetlerde bulunma (servis kiralama ya da yol giderlerini karşılama gibi..), çalışanların çocuklarına kreş ya da gündüz bakımevi imkanı sunma, kafeterya, sosyal tesis ve spor tesisleri kurma, boş zaman faaliyetleri düzenleme, özel günlerde kutlamalar hazırlama, eğitim faaliyetleri sunma ya da destekleme, işe ilişkin olmayan sorunlarda (aileye yönelik sorunlar ya da finansal zorluklar gibi..) danışmanlık yapma gibi yardım ve hizmetler de özendirici niteliktedir (De Cenzo ve Robbins, 1988 : 468-469; Flippo, 1984 : 342-345; Milkovich ve Newman, 1990 : 414-415).

3.2.2. Takdir Etme

Personelin yaptığı işi sözle ya da diğer bazı ödüllerle takdir etme, işgörenin tatmininde önemli bir etken olduğu gibi özendirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Çalışanları takdir etmede kullanılan parasal ödüller, özellikle gelir düzeyi düşük gruplar için etkili olmakla birlikte, ödüle yüklenen anlam, ödülü almış olmanın işletmede sağlayacağı imaj da önemlidir. Bazı statü sembolleri sunma, sözel olarak beğendiğini ya da onayladığını bildirme, yaratıcılık için fırsat hazırlama da, kişilerin kendilerine güvenlerini artırarak özendirilmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür yaklaşımlar, örgüt iklimini, özendirmeye yardımcı olacak niteliğe dönüştürmektedir (İncir, 1984; Moorhead ve Griffin, 1989 : 175-176).

3.2.3. Yükselme Olanakları

Yükselme, çalışanın örgüt hiyerarşisi içinde daha yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Yukarı doğru çıkıldıkça, hem çalışana yüklenen sorumluluk hem de verilen yetki ve ücret artmaktadır. Bu nedenle, yükselme, işgörenler üzerinde çok yönlü etkisi olan bir özendiricidir. Ayrıca, yükselmenin sağlamış olduğu statü ve yüklenen değer de bu etkide önemlidir. Eğer yükselme konusunda işletmenin izlediği sistem, kıdemden çok üretkenliğe dayanıyorsa, özendirme olasılığı daha yüksektir. Yükselmede

kullanılan sistem, adil ve verimliliğe dayanan bir sistem değilse, çalışanların motivasyonu bundan olumsuz etkilenecektir (İncir, 1984; Eren, 1989 : 410-411; Başaran, 1988 : 176-177; Kaynak, 1990 : 141-143).

3.2.4. İletişim

İletişim, kurum içinde emir ve enformasyon akışını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (İncir, 1984). Buna göre iletişim, insanları birbirine bağlar ve onların uyumlu bir şekilde çalışmalarında etken bir rol oynar (Eren, 1989 : 275).

Üç tür iletişim kanalından söz edilebilir, aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay iletişim. Bunlar sıra ile, astlardan üstlere, üstlerden astlara ve aynı örgütsel düzeyde bulunan birimler arasında gerçekleştirilen fikir ve bilgi alışverişidir.

Örgütlerde iyi işleyen bir iletişim ağı tüm personel için özendirici niteliğe sahiptir. Örgüte ilişkin konularda bilgi sahibi olmak, kendilerini ilgilendiren konularda bilgilenecek ve bu konularda tartışabilmek, önerilerini sunabilmek, çalışma ve önerilerinin sonuçlarından direkt haberdar olmak, örgüt amaçlarını benimsemede ve örgütte değer verildiğine inanma konusunda, dolayısıyla örgüte bağlılık ve üretkenlikte etkindir. Astların kendilerine ait konuları serbestçe iletmedikleri ya da yöneticilerin bu iletilere kapalı olduğu bir ortamda bireylerin örgüte katkılarının yüksek olması beklenemez (İncir, 1984).

3.2.5. Yönetime Katılma

Yönetime katılma genel anlamda, çalışanların işletmeye ilişkin konularda söz sahibi olmalarını kapsar. İşgörenlerin yönetime katılmaları, işletmenin genel durumu hakkında, sınırları yöneticiler tarafından belirlenen bilgiler almaktan başlayarak birlikte yönetime kadar gidebilir. Burada amaç; yöneticilerle çalışanlar arasında bir işbirliği kurmak, çalışanların benlik gereksinimlerini tatmin etmek, uygulama sorunlarına daha yakın olan personelin fikirlerinden yararlanmak, bu şekilde de üretkenliğin artmasını sağlamaktır (Eren, 1989 : 328-329; Talas, 1979 : 456).

Genel olarak iki tür yönetime katılma biçiminden söz edilebilir. Bunlar, biçimsel ve biçimsel olmayan katılımdır. Biçimsel katılma, resmi ve yasal dayanağı olan bir katılımı (örneğin; iş kanunları ile düzenlenmiş toplu sözleşmeler) kapsarken, biçimsel olmayan katılımda gruplar düzeyindeki fikir alışverişi ile katılım sağlanmaktadır (Eren, 1989 : 330). Uygulamada yönetime katılma şekillerine bakıldığında, çalışanlara bilgi verme, danışma, toplu müzakere ve denetim imkanı sunma faaliyetlerinden söz edilebilir. Yönetime katılmanın en sade şekli, yönetimin personele, işletmenin şu anki durumu, yani tasarımlar, çalışma yöntemleri vb. konularda bilgi sunmasıdır. Buradan bir adım ileri gidilirse, ikinci yol danışma olarak belirlenebilir. İşgörenlerle veya onları temsil eden kurumlarla iletişim kurularak, işletmenin gelecekteki programları, çalışmaların düzeni, izlenecek ticaret ve üretim politikaları gibi konularda fikir alışverişinde bulunulur. Çalışanlarla toplu müzakere şekli, işletmenin her alandaki çalışmalarını, konu ve sorunlarını kapsayacak biçimde, tüm personelin görüşlerinin alınarak kararlara katılımıdır. Son olarak, işletmenin hesap ve bilançolarının, meslek sırlarına uyma kuralı dahilinde, personel veya onları temsil eden örgütlerin denetimine açılması da yönetime katılmada bir yöntemdir (Talas, 1979 : 460-462).

Uygulamada işgörenlerin yönetime katılma konuları en fazla, kazaların önlenmesi, firelerin azaltılması, işe devamsızlık ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, güvenlik, kalite kontrolü, iş değerlendirme, işin fiziksel koşulları konularında olmaktadır (Eren, 1989 : 333).

Katılma ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiden de yola çıkılarak (İncir, 1984), yönetime katılımın personel özendirilmesinde önemli katkıları olduğu söylenebilir.

3.2.6. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Bazı işler niteliği gereği sürekli tekrarlanan ve benzer görevlerden oluşur. Bu tip işler, çalışanların iş tatminlerini azaltarak, yaratıcılıklarını zayıflatır. Bu nedenle, işlerdeki rutinler azaltılmaya çalışılarak, yeniden tasarlanır ya da yapılan işlerin sayısı ve türü çoğaltılır (Eren, 1989 : 204; Dessler, 1978 : 265; İncir, 1984). İşgörene, işe ilişkin bazı kontrol imkanları sunma, işi konusundaki sorumluluklarını artırma, kendine ait bir iş alanı yaratma, işe yönelik bazı

bilgileri nezaretçi yerine çalışandan alma gibi yollarla gerçekleştirilir. İş zenginleştirme ve iş genişletme, işte nicelikten öte, niteliği artırmaya dönük bir özendirme aracıdır. Nitelikteki bu tür iyileştirmelerle, rutin işlerin yıpratıcılığı azaltılırken, işin kendisi güdüleyici bir özellik kazanarak özendirme sağlar (Dessler, 1978 : 265).

Bu bölümde, işgörenleri özendirmede kullanılan ekonomik ve psiko-sosyal özendirme araçları açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde; bir kişilik değişkeni olarak, yöneticilerin denetim noktası ile işletmede kullanılabilecek özendirme araçları konusundaki yaklaşımları arasında ilişki aranacaktır.



BÖLÜM III

YÖNETİCİLERİN BİR KİŞİLİK DEĞİŞKENİ OLARAK DENETİM NOKTASI VE ÖZENDİRME ARAÇLARINA YAKLAŞIMLARI

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

J.B.Rotter tarafından literatüre kazandırılan denetim noktası kavramı, bireylerin yaşamlarını ve davranışlarını kendi denetimlerinde ya da kendileri dışındaki bazı etmenlerin (örn; şans, kader, kendilerinden güçlü olduklarına inandıkları başka bireyler vb..) denetiminde algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Lefcourt, 1966; Rotter, 1971). Buna göre, birinci grupta yer alan bireyler iç denetimli-içsel, ikinci grupta yer alanlar dış denetimli-dışsal olarak nitelendirilmektedir. Bir kişilik değişkeni olarak kabul edilen denetim noktası, bireyin davranış ve ilişkilerindeki belirleyiciliği nedeniyle, diğer ortam ve ilişkilerde olduğu kadar, örgüt ortamında da insan davranışlarını açıklamada yararlı olacaktır.

Özendirme araçları; örgüte yeni eleman çekme, varolan elemanları işletmede tutma, işletmeye bağlılıklarını artırma ve üretkenliği yükseltme açısından işletmenin çalışanlarına sunduğu ekonomik ya da psiko-sosyal temelli öğelerdir. İşletmenin kullandığı özendirme araçları çalışanların

ihtiyaçları, talep ve beklentileri, devletin yasal düzenlemeleri, sendikalar, işgücü piyasasının durumu, ülkenin genel ekonomik durumu, piyasada faaliyette bulunan diğer işletmelerin konuya ilişkin tavrı, işletme büyüklüğü, işletmenin ödeme gücü ile bu konudaki strateji ve politikalarından etkilenmektedir (Bize ve Milhaud, 1990 : 51-58; Glueck, 1982 : 461-467; Milkovich ve Newman, 1990 : 17; Moorhead ve Griffin, 1989 : 177; Wallace,Jr. ve Fay, 1988 : 103-105).

Bireylerin denetim noktasının içsel ve dışsal olarak farklı değerler alması, bazı özelliklerinin (yetenek ya da şansa önem verme, enformasyona duyarlılık, başarıya dönük olma, çaba-performans ve sonuç beklentisi, üretim ya da ilişkiye dönük olma, riski sevme ya da riskten kaçınma gibi..) farklı değerler alması ile ilişkili olmaktadır. Denetim noktası kavramını özendirme ile ilişkilendiren araştırmalarda, içdenetimli iřęörenlerin işlerini daha anlamlı ve amaçlı gördükleri, işe yönelimlerinin ve işe katılımlarının yüksek olduğu, çaba-performans ve sonuç beklentilerinin fazla olduğu, daha çok zendirelebildikleri ortaya konulmuştur (Organ ve Greene, 1974; Spector, 1982). Yapılan araştırmalarda denetim noktası ile işgücünün özendirilmesi arasındaki ilişkiler belirlenirken, yöneticiler bazında açıklayıcı bir çalışma yapılmamıştır. Fakat; i ve dış denetimli yöneticilerin g tiplerinin farklılaşması, dış denetimlilerin daha fazla zorlayıcı güç kullanmaları, i denetimlilerce yönetilen grupların performans, üretkenlik ve etkinlik düzeyinin dış denetimlilerce yönetilenlerden fazla olması (Johnson ve diğ., 1984; Spector, 1982) gibi sonuçların, yöneticilerin özendirici araçlara yaklaşımlarının da denetim noktasından etkilenebileceğini düşündürmektedir veya en azından bu iki değişken arasında bir ilişkinin olacağını ileri sürmek mümkün gözükmektedir. Özendirme araçlarının üretkenliğe olan katkılarından hareketle, bu çalışmada, yöneticilerin özendirme araçlarına yaklaşımlarına, denetim noktasının etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu konuda daha önce yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca, lkemiz dışında örgütsel davranış kitaplarında açıklayıcı bir kavram olarak yerini alan denetim noktası bu çalışma ile tanıtılmış olacaktır.

2.Araştırma Hipotezleri

Bu bölümde daha önce (Bölüm II ' de) belirlenen özendirme araçlarına yöneticilerin yaklaşımları ile yöneticilerin denetim noktası dereceleri arasındaki ilişkiler konusunda, araştırmada test edilecek hipotezlere yer verilmiştir.

H1 : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile özendirme araçlarına yaklaşımları arasında ilişki vardır.

H1(a) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile ekonomik özendirme araçlarına yaklaşımları arasında ilişki vardır.

H1(b) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanlara sağlanabilecek sosyal yardım ve hizmetlere yaklaşımları arasında bir ilişki vardır.

H1(c) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile takdirin bir özendirme aracı olarak kullanılması arasında bir ilişki vardır.

H1(d) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların yükselmesine yaklaşımları arasında ilişki vardır.

H1(e) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile bir özendirme aracı olarak iletişime yaklaşımları arasında ilişki vardır.

H1(f) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların yönetime katılmaları konusundaki yaklaşımları arasında ilişki vardır.

H1(g) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile iş zenginleştirme ve genişletme konusundaki yaklaşımları arasında ilişki vardır.

3.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmada yöneticilerin denetim noktası derecesi ile özendirme araçlarına yaklaşımları arasında bir ilişkilendirme yapılmıştır. Çalışma; özendirme araçlarının niteliği gereği, işletme büyüklüğünün belirleyici olması nedeni ile küçük ve orta ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır. Zaman ve maliyet unsurları gözönüne alınarak, araştırma evreni olarak Ankara ili kabul edilmiştir. Sektör konusunda da homojenlik sağlanması açısından sanayide Ankara ilinde en yoğun sektör olan makina sektörü seçilmiştir.KOSGEB' den edinilen bilgilere dayanılarak bu sektörde, Ankara ilinde 283 adet küçük ve orta ölçekli işletmenin faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Aynı verilere dayanarak, küçük ve orta ölçekli işletme tanımından hareketle; 1-9 arasında işçi çalıştıran işletmelerin çok küçük işletme sayılması nedeniyle, 10 ve 10' un üzerinde işçi çalıştıran işletmeler esas alınmıştır. Bu belirlemelere uygun 83 işletme yöneticisine ulaşılmaya çalışılmış, ancak 71 işletmeden analize uygun veriler elde edilebilmiştir. Araştırmada soru formlarının sunulduğu yöneticilerin soruları doğru anladığı ve doğru cevaplandığı varsayılmıştır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin özendirme araçları konusunda fikir sahibi oldukları, kabul edilen diğer bir varsayımdır.

4.Veri Toplama Tekniği ve Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplamaya dönük olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır (Ek 1). Bunlardan ilki denetim noktasını ölçmeye yönelik olarak J.B.Rotter tarafından hazırlanan iç-dış denetim noktası ölçeğidir. Ölçekte 6' sı dolgu amaçlı olmak üzere toplam 29 soru bulunmaktadır. Her soruda (a) ve (b) olmak üzere iki seçenek sunulmuştur. 1-8-14-19-24 ve 27. sorular dolgu amaçlı sorulardır. Diğer sorularda dışsallık şıkları belirlenmekte ve sadece bu cevaplar puanlanmaktadır. Skor yükseldikçe dışsallık da artmaktadır.

İkinci ölçek, yöneticilerin özendirme araçlarına yaklaşımlarını ölçmek amacıyla Likert tipi 26 sorudan oluşturulmuştur. "Tamamen Katılıyorum" ve "Tamamen Karşıyım" arası 5'li bir formda hazırlanan sorular 1 ve 5 arasında değerler almaktadır. Sorularda, teorik çerçevede belirtilen özendiricilere yaklaşımı belirlemek amacıyla bazı yargılar içeren cümleler sunulmuştur. Bu

özendiriciler; ekonomik özendiriciler, sosyal yardım ve hizmetler, takdir, yükselme, iletişim,yönetime katılma, iş zenginleştirme ve iş genişletmedir.

Teorik çerçeveden hareketle belirlenen bu değişkenlerin işevuruk tanımları ve soru formundaki dağılımları aşağıdaki gibidir.

- *Ekonomik Özendirme Araçları:* Çalışanın verimliliğini artırma ve işletme amaçlarına yöneltmede ücret düzenlemeleri, kara katılım ve çalışanın önerilerinin parasal olarak ödüllendirilmesi (1-15-19. sorular).

- *Sosyal Yardım ve Hizmetler:* İşletme tarafından çalışanlara sunulan bazı destekleyici yardım ve hizmetler. Bunlar; çalışanların özel sigorta kuruluşlarına sigorta yaptırılması, çalışanların mali sıkıntılarında yardımcı olunması, özel sorunlarda danışmanlık, eğitim hizmetlerinin desteklenmesi, sendikal hakların desteklenmesi, ulaşım hizmetleri sunulması, özel günlerde küçük hediyeler alınması, işyerinin fiziki koşullarının iyileştirilmesi, boş zaman faaliyetleri düzenlenmesi, çalışanların çocukları için kreş vb. imkanların sağlanması olarak belirlenmiştir (3-5-6-7-12-13-16-17-18-20-23--24-25. sorular).

- *Takdir Etme:* Çalışanların başarılarının sözel olarak ya da davranışlarla beğenildiğinin belirtilmesi (2-8. sorular).

- *Yükselme:* Çalışanlara yükselme imkanları sunma ve kıdemin yanısıra kişisel gayretlere de önem verme (4-10. sorular).

- *Yönetime Katılma:* İşle ilgili konularda çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanlara danışılması ve işletme hesap ve bilançoları ile ilgili bilgileri görme imkanı sunulması (11-14-21. sorular).

- *İletişim:* Astlarla olumlu diyalog içinde olmak (9.soru).

- *İş Genişletme ve İş Zenginleştirme:* Çalışanların işleri konusunda sorumluluklarını artırmak ve işin rutinliğinin iş üzerindeki düzenlemelerle ortadan kaldırılabilmesi (22-26. sorular).

Soru formlarının uygulanması, KOSGEB'den alınan isim ve adresler doğrultusunda, işletme yöneticileri bizzat ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir.

Toplanan veriler istatistiki işlemlerde etkili bir program olan SAS ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere, ilişki derecesini ölçebilmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi uygulanmış, bunun yanısıra aritmetik ortalama ve standart sapma istatistik ölçüleri kullanılmıştır.



5.Araştırma Bulguları:

Araştırmada Ankara'da makina imalat sektöründe faaliyet gösteren, 10 ve 10'un üzerinde işçi çalıştıran 71 küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisinden elde edilen veriler analize alınarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

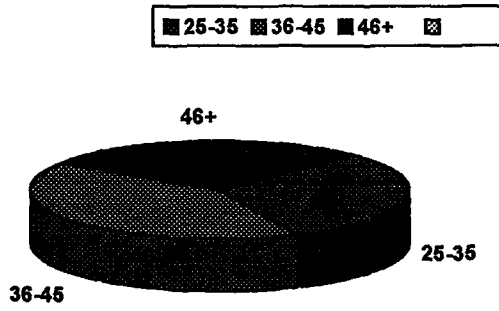
5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Soru formunun " Kimlik Bilgileri " bölümünde yer alan ve araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, kıdem, öğrenim düzeyi ve statülerine göre frekans dağılımları aşağıda sunulmuştur. Araştırmanın uygulandığı yöneticilerden sadece 2'si kadın, diğerleri erkek olduğu için cinsiyet değişkeni analizde yer almamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımlarına bakıldığında, (Tablo 1) yaş dağılımlarının 36-45 arasında yoğunlaşmasına rağmen, her grubun birbirine yakın değerlerle temsil edildiği gözlenmektedir.

Tablo 1.Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%
25-35	22	31.0
36-45	29	40.8
46 +	20	28.2
Toplam	71	100.0

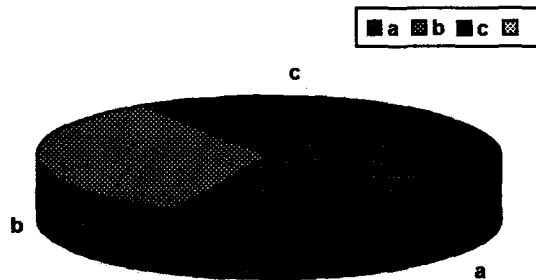


Grafik 2. Yöneticilerin Yaş Dağılım Grafiği

Sektördeki yöneticilik süreleri açısından yöneticilerin, % 44.3'ü, 1-9 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olmakta, yoğunlaşma bu grupta olmaktadır. Bunu % 34.3 ile 10-19 yıl, % 21.4 ile 20-30 yıl arası faaliyette bulunanlar izlemektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem (Yıl)	Frekans	%
1-9 (a)	31	44.3
10-19 (b)	24	34.3
20-30 (c)	15	21.4
Toplam	70	100.0

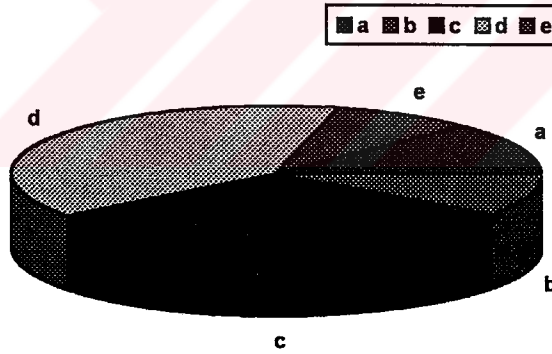


Grafik 3: Yöneticilerin Kıdem Dağılım Grafiği

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim düzeyleri incelendiğinde, Tablo 3' de görüldüğü gibi, en yüksek dilim %39.4 ile lisans mezunları iken, onları %29.6 ile lise mezunu yöneticiler izlemektedir. İlkokul mezunları %12.7, ortaokul mezunları %9.8 ve lisansüstü eğitim alanlar %8.5 ile temsil edilmektedir.

Tablo 3.Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlkokul (a)	9	12.7
Ortaokul (b)	7	9.8
Lise (c)	21	29.6
Lisans (d)	28	39.4
Lisansüstü (e)	6	8.5
Toplam	71	100.0



Grafik 4: Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi Dağılım Grafiği

Ankete katılan yöneticilerin %69'u hem işletme sahibi hem de yöneticisi iken, %31'i yalnızca yönetici konumundadır (Tablo 4).

Tablo 4.Yöneticilerin Statülerine Göre Dağılımı

Statü	Frekans	%
Sahip-Yönetici	49	69.0
Yalnız Yönetici	22	31.0
Toplam	71	100.0



Grafik 5: Yöneticilerin Statü Dağılım Grafiği

Araştırmada yer alan işletmelerdeki işgörenlerin hiçbirisi herhangi bir sendikaya bağlı gözükmemektedir. Bu da özendirme araçları açısından değerlendirildiğinde, sendika aracılığı ile elde edilebilecek ve işgören için özendirici nitelikte olabilecek bazı unsurların, işletme yöneticisi tarafından, gönüllü olarak sağlanabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin denetim noktası soru formuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, denetim noktası dağılımlarının 0-18 arasında yer aldığı, yoğunlaşmanın 6-7-8 ve 9 puanlarda gerçekleştiği gözlenmektedir (Tablo 5).

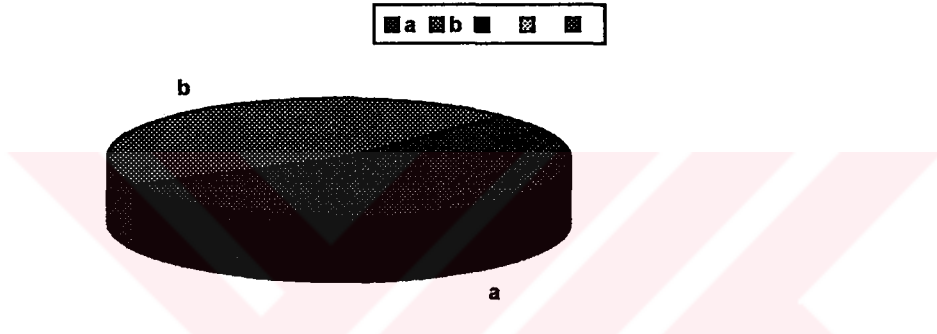
Tablo 5.Yöneticilerin Denetim Noktası Dağılımı

DN	Frekans	%
0	1	1.4
1	2	2.9
2	4	5.6
3	4	5.6
4	2	2.9
5	4	5.6
6	9	12.7
7	13	18.3
8	10	14.1
9	10	14.1
10	3	4.2
11	3	4.2
12	3	4.2
14	1	1.4
17	1	1.4
18	1	1.4
Toplam	71	100.0

Çalışmanın sonraki bölümlerinde yer alan değerlendirmelerde denetim noktası puanında, 7 puan ve altı içsel, 7'den yukarı puanlar dışsal kabul edilmiştir. Buna göre, araştırmanın uygulandığı yöneticilerden, içsel ve dışsal gruptaki frekans dağılımları , (0 -7) arasında yer alan ve içsel - iç denetimli olarak kabul edilen yöneticiler, toplam yöneticilerin %55' i iken, (8 -18) arasında puan alan ve dışsal - dış denetimli olarak kabul edilen yöneticilerin oranı %45' dir (Tablo 6).

Tablo 6. Yöneticilerin İçsellik ve Dışsalılık Derecelerine Göre Dağılımı

DN	Frekans	%
İçsel (0 - 7)	39	55.0
Dışsal (8 - 18)	32	45.0
Toplam	71	100.0



Grafik 6: Yöneticilerin Denetim Noktası Dağılım Grafiği

Yaş, kıdem, öğrenim düzeyi ve statü değişkenleri açısından ortalama denetim noktası puanları ve standart sapmalar ek tablolar halinde çalışmanın Ekler bölümünde yer almaktadır (bkz.Ek Tablo 1,2,3,4).

Yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde en dışsal grup (25- 35) yaş grubu iken bunu 46 yaşın üzerindeki yöneticiler izlemektedir. (36 - 45) yaş grubunda yer alan yöneticilerin, diğer yaş gruplarına göre içsellğe daha yakın olduğu gözlenmektedir (Ek Tablo 1).

Kıdem değişken değeri açısından bakıldığında, (10 - 19) yıl arası bu sektörde yöneticilik yapanlar en dışsal grup olarak belirlenirken, onları (1 - 9) yıl arasında faaliyette bulunan yöneticiler izlemekte, içsellik derecesi en yüksek grup (20 - 30) yıl arasında hizmeti bulunan yöneticiler olmaktadır (Ek Tablo 2).

Denetim noktası değerleri öğrenim düzeyi açısından incelendiğinde; en içsel grup ortalama 5.50 puan ile lisansüstü eğitim alan yöneticilerdir. Lisansüstü öğrenim düzeyine sahip yöneticileri sıra ile; ortaokul, lisans, lise ve ilkokul mezunu yöneticiler izlemektedir. En dışsal grup ilkokul mezunlarının yer aldığı gruptur. Bu sonuçlarla, ortaokul mezunu grupta oluşan sapmayı saymazsak, eğitimin içselliği artırıcı bir unsur olduğu belirlenmesini yapabiliriz (Ek Tablo 3).

İşletme yöneticilerinin işletme sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olmaları ile yalnızca yönetici olmaları açısından denetim noktası puanları değerlendirildiğinde, yalnızca yönetici konumunda olanların dışsallığı daha yakın olduğu gözlenmektedir (Ek Tablo 4).

5.2.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Denetim Noktası Değişkeni Açısından Özendirme Araçlarına Yaklaşımları

Özendirme araçlarına yönelik soru formunda yer alan, farklı özendiricileri temsil eden sorulara, içsel ve dışsal yöneticilerin verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur (her hücrede 1.satırdaki rakam mutlak değer, ikinci satırdaki rakam yüzde değeridir).

Ekonomik özendiricileri temsil eden sorulara içsel ve dışsal yöneticiler Tablo 7, 8 ve 9'da yer alan cevapları vermişlerdir.

Çalışanları özendirmede ücret üzerinde yapılacak düzenlemelerin yeterliliğine ilişkin yönelttilen soruda, içsel yöneticiler de dışsal yöneticiler de, "Kısmen Katılıyorum" cevabında yoğunlaşmışlardır. Hiçbir yönetici "Tamamen Karşıyım" cevabını seçmemiştir. Bu da ücret düzenlemelerini önemli ölçüde özendirici bulduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle; gelir dağılımı konusunda bir dengenin olmaması, işsizlik oranının yüksek olması gibi nedenlerle ücret hem yöneticiler, hem de işgörenler için önemli ölçüde özendiriciliğe sahip olabilmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Verimliliği Artırmada Ücret Üzerinde Yapılacak Düzenlemelerin Yeterliliğine ilişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	T.Kat.	Kıs.Kat.	Kararsız	Kıs.Kar.	Toplam
İçsel	3 7.69	31 79.49	1 2.56	4 10.26	39 100.0
Dışsal	6 18.75	22 68.75	2 6.25	2 6.25	32 100.0
Toplam	9 12.67	53 74.64	3 4.23	6 8.46	71 100.0

Çalışanların kara katılımı konusunda içsel ve dışsal yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde "Tamamen Katılıyorum" cevabı içsellere daha yoğundur. Dışsallar ise "Kısmen Katılıyorum" cevabında yoğunlaşmaktadırlar (Tablo 8).

Tablo 8. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Kara Katılımına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	18 46.15	14 35.90	5 12.82	1 2.56	1 2.56	39 100.0
Dışsal	12 37.50	15 46.88	0 0.00	0 0.00	5 15.63	32 100.0
Toplam	30 42.25	29 40.85	5 7.05	1 1.40	6 8.45	71 100.0

Yöneticilerin denetim noktası derecelerine göre öneri sistemine ilişkin yaklaşımları incelendiğinde içsallerin konuya daha olumlu yaklaştıkları ve "Tamamen Katılıyorum" cevabında yoğunlaştıkları gözlenmektedir (Tablo 9).

Tablo 9. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Öneri Sistemine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	T.Kat.	Kıs.Kat.	Kararsız	Kıs.Kar.	Toplam
İçsel	31 79.49	8 20.51	0 0.00	0 0.00	39 100.0
Dışsal	20 62.50	7 21.87	4 12.50	1 3.12	32 100.0
Toplam	51 71.84	15 21.13	4 5.63	1 1.40	71 100.0

Yöneticilerin sosyal yardım ve hizmet niteliğindeki özendiricileri temsil eden sorulara verdikleri cevaplar Tablo 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22'de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışanların SSK dışında özel sigorta kurumlarına sigorta yaptırılması konusundaki yaklaşımlarına bakıldığında, içsel yöneticilerin "Tamamen Katılıyorum" cevabında yoğunlaştıkları belirlenirken, dışsallarda "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" cevaplarının yanısıra "Tamamen Karşıyım" cevabı da önemli bir yer tutmaktadır (%26.67) (Tablo 10).

Tablo 10. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Özel Sigorta Hizmetleri Sunulmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	21 55.26	11 28.95	4 10.53	1 2.63	1 2.63	38 100.0
Dışsal	12 40.00	9 30.00	1 3.33	0 0.00	8 26.67	30 100.0
Toplam	33 48.53	20 29.41	5 7.35	1 1.47	9 13.24	68 100.0

Frekans Kaybı : 3

Çalışanların mali sıkıntılarında yardımcı olunması konusunda dışsal ve içsel yöneticiler "Tamamen Katılıyorum" ile "Kısmen Katılıyorum" cevaplarını seçmektedirler. Dışsallarda "Tamamen Katılıyorum" cevabı, içsellerden yüzde değeri olarak daha yüksektir. (Tablo 11).

Tablo 11. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Mali Sıkıntılarında Yardımcı Olmaya İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	20 51.28	16 41.03	0 0.00	1 2.56	2 5.13	39 100.0
Dışsal	19 59.38	11 34.38	1 3.12	0 0.00	1 3.12	32 100.0
Toplam	39 54.93	27 38.03	1 1.40	1 1.40	3 4.24	71 100.0

Yöneticilerin çalışanların özel sorunlarının çözümünde işletme yöneticisine danışma ve yöneticinin de çözüme yardımcı olması konusunda içsellerin dışsallara göre daha olumlu bir yaklaşım içinde olduğu gözlenmektedir (Tablo 12).

Tablo 12. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Özel Sorunlarına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	24 61.54	15 38.46	0 0.00	0 0.00	0 0.00	39 100.0
Dışsal	16 50.00	8 25.00	3 9.38	3 9.38	2 6.25	32 100.0
Toplam	40 56.35	23 32.39	3 4.22	3 4.22	2 2.82	71 100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışanların bazı özel kurslara katılımlarına ilişkin (ehliyet, yabancı dil, bilgisayar vb.) yaklaşımlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan soruya içşellerin "Tamamen Katılıyorum" ucunda, dışsallardan daha fazla yer aldığı gözlenmektedir (Tablo 13).

Tablo 13. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Eğitimini Destekleme Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı

	T.Kat.	Kıs.Kat.	Kararsız	Kıs.Kar.	Toplam
İçsel	29 74.36	7 17.95	2 5.13	1 2.56	39 100.0
Dışsal	21 65.62	8 25.00	2 6.25	1 3.012	32 100.0
Toplam	50 70.42	15 21.13	4 5.63	2 2.82	71 100.0

Çalışanlara işletmelerin kira ya da lojman yardımı sağlaması konusunda, dışsallar daha olumlu görüş bildirmekte, içşellerin %15.38 ile "Tamamen Karşıyım" cevabını verdikleri, %41.03 ile "Kısmen Karşıyım" cevabında yoğunlaştıkları belirlenmektedir (Tablo 14).

Tablo 14. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Kira ya da Lojman Yardımı Yapılmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	10 25.64	16 41.03	6 15.38	1 2.56	6 15.38	39 100.0
Dışsal	9 29.03	14 45.16	6 19.35	0 0.00	2 6.45	31 100.0
Toplam	19 27.14	30 42.86	12 17.14	1 1.43	8 11.43	70 100.0

Araştırmaya katılan yöneticiler, sendikaların çalışanların haklarını savunmada önemli kuruluşlar olduğu konusunda kendilerine sunulan önermeye, sadece %19.72 oranında olumlu görüş bildirmiştir. İçsel yöneticiler, %15.38 ile "Tamamen Katılıyorum" cevabını verirken, dışsallarda bu oran %25' tir. Dışsalların bu konuya "Tamamen Karşı" olma yüzdesi %37.50 ile içsellerden yüksektir. Her iki grupta da sendika olumsuz değerlendirilmesine rağmen dışsallarda bu oran daha yüksektir (Tablo 15).

Tablo 15. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Sendikaların Çalışanların Haklarını Savunmadaki Önemi Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	6 15.38	14 35.90	3 7.69	5 12.82	11 28.11	39 100.0
Dışsal	8 25.00	3 9.38	4 12.50	5 15.63	12 37.50	32 100.0
Toplam	14 19.72	17 23.94	7 9.86	10 14.09	23 32.39	71 100.0

Yöneticilerin çalışanlara ulaşım hizmeti sağlanması konusundaki yaklaşımlarına bakıldığında, içsel işletme yöneticilerinin konuya yönelik olarak olumlu bir tavır içinde oldukları gözlenmektedir. Bu soruda dışsal işletme yöneticileri de içsellere yakın bir yüzde ile olumlu bir yaklaşım içinde bulunmaktadır (Tablo 16).

Tablo 16. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Ulaşım Hizmetleri Sağlanması Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	27 69.23	5 12.82	5 12.82	0 0.00	2 5.13	39 100.0
Dışsal	21 67.74	6 19.35	3 9.68	1 3.23	0 0.00	31 100.0
Toplam	48 68.57	11 15.71	8 11.43	1 1.43	2 2.86	70 100.0

Frekans Kaybı : 1

İçsellerin %79.49 ile "Tamamen Katılıyorum" , %15.38 ile "Kısmen Katılıyorum" cevabını verirken, %5.13' ü "Kararsız" olduğunu belirtmiştir. Dışsallar %53.13 ile "Tamamen Katılıyorum" cevabını verirken, %25.00 ile "Kısmen Katılıyorum" , %12.50 ile "Tamamen Karşıyım" ve %9.38 ile "Kararsız" yönünde görüş bildirmişlerdir (Tablo 16).

Tablo 17. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlara Özel Günlerde Hediye Verilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	31 79.49	6 15.38	2 5.13	0 0.00	39 100.0
Dışsal	17 53.13	8 25.00	3 9.38	4 12.50	32 100.0
Toplam	48 67.61	14 19.72	5 7.04	4 5.63	71 100.0

Araştırmanın uygulandığı işletme yöneticilerinin verdikleri cevaplar denetim noktası açısından incelendiğinde, dışsalların %84.37 ile "Tamamen Katılıyorum" , %9.38 ile "Kısmen Katılıyorum" , %3.12 yüzde ile "Tamamen Karşı" ve yine %3.12 ile "Kararsız" cevabını vermişlerdir. Kısmen katılım da olumlu yaklaşım kabul edilirse, içsellar konuya daha olumlu yaklaşmaktadırlar (Tablo 18).

Tablo 18. Yöneticilerin Denetim Noktası ve İşyerinin Fiziki Şartları Konusunda İşletmenin Sorumluluğuna İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	39 82.05	6 15.38	1 2.56	0 0.00	39 100.0
Dışsal	27 84.37	3 9.38	1 3.12	1 3.12	32 100.0
Toplam	59 83.10	9 12.68	2 2.82	1 1.40	71 100.0

Çalışanların boş zaman faaliyetlerini düzenleme konusunda içsel yöneticiler %41.03 ile "Tamamen Katılıyorum" , %30.77 ile "Kısmen Katılıyorum" , %10.26 ile "Tamamen Karşıyım" ve %15.38 ile "Kararsız" görüş bildirmişlerdir. Dışsal yöneticiler %34.38 ile "Kısmen Katılıyorum" cevabında yoğunlaşırken, %21.87 "Tamamen Katılıyorum" , %21.87 "Tamamen Karşıyım" , %9.38 "Kısmen Karşıyım" cevabını vermişler, %12.50 oranında da "Kararsız" olduklarını bildirmişlerdir. Bu sonuçlarla, içsellerin konuya daha olumlu yaklaştıkları söylenebilmektedir (Tablo 19).

Tablo 19. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Boş Zamanlarının Düzenlenmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	16 41.03	12 30.77	6 15.38	1 2.56	4 10.26	39 100.0
Dışsal	7 21.87	11 34.38	4 12.50	3 9.38	7 21.87	32 100.0
Toplam	23 32.40	23 32.40	10 14.08	4 5.63	11 15.49	71 100.0

Çalışanların kullandıkları aletlerin düzenli olarak bakımının yapılmasının onları özendirici bir unsur olduğu konusunda yöneticilerin yaklaşımları değerlendirildiğinde, içsellersin %74.36 ile "Tamamen Katılıyorum", % 20.51 ile "Kısmen Katılıyorum" ve %5.13 oranında da "Kararsız" cevap verdiği belirlenmektedir. Dışsallar "Tamamen Katılıyorum" cevabını %68.75 oranında seçerken, "Kısmen Katılıyorum" cevabını 521.87 ile seçmektedirler. Dışsal yöneticiler %9.38 oranında "Kararsız" görüş bildirmişlerdir. İçsellersin konuya daha olumlu yaklaştıkları söylenebilmektedir (Tablo 20).

Tablo 20. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Kullandığı Aletlerin Bakımına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Toplam
İçsel	29 74.36	8 20.51	2 5.13	39 100.0
Dışsal	22 68.75	7 21.87	3 9.38	32 100.0
Toplam	51 71.83	15 21.13	5 7.04	71 100.0

Yöneticilerin, çalışanlarla iş dışında biraraya gelmesine ilişkin yaklaşımları denetim noktası açısından incelendiğinde, içsel yöneticilerin %52.63 ile "Tamamen Katılıyorum" cevabını verdikleri, yani olumlu görüş bildirdikleri belirlenmektedir. İçseler %34.21 ile "Kısmen katılıyorum" , %7.89 ile "Tamamen Karşı" , %2.63 ile "Kısmen Karşı" ve %2.63 ile "Kararsız" olduklarını bildirmişlerdir. Dışsal yöneticiler konuya ilişkin yöneltilen önermeye %46.88 ile "Tamamen Katılıyorum" , %25.00 ile "Kısmen Katılıyorum" , %15.63 ile "Kararsız" , %6.25 ile "Tamamen Karşıyım" ve yine %6.25 ile "Kısmen Karşıyım" cevabını vermişlerdir. İçsellerin bu konudaki yaklaşımları daha olumlu gözükmemektedir (Tablo 21).

Tablo 21. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanlarla İş Dışında Biraraya Gelmeye İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	20 52.63	13 34.21	1 2.63	1 2.63	3 7.89	38 100.0
Dışsal	15 46.88	8 25.00	5 15.63	2 6.25	2 6.25	32 100.0
Toplam	35 50.00	21 30.00	6 8.57	3 4.29	5 7.14	70 100.0

Frekans Kaybı : 1

Yöneticilerin çalışanların çocukları için işletmelerin kreş, gündüz bakımevi vb. konusundaki yardımlarına ilişkin yaklaşımları denetim noktası derecesine göre değerlendirildiğinde, içseler %36.84 "Tamamen Katılıyorum" , %31.58 "Kısmen Katılıyorum" , %21.05 "Kararsız" , %5.26 "Tamamen Karşı" ve %5.26 oranında "Kısmen Karşı" olduklarını bildirmektedirler. Dışsal işletme yöneticileri %38.71 oranında "Tamamen Katılıyorum" , %16.13 "Kısmen Katılıyorum" , %29.03 "Kararsız" ,ve %6.13 "Tamamen Karşıyım" yönünde cevap belirtmişlerdir. İçseller bu konuda daha olumlu yaklaşım içindedir (Tablo 22).

Tablo 22. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Çocukları İçin Kreş vb. Konusundaki Yardımlara İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	14 36.84	12 31.58	8 21.05	2 5.26	2 5.26	38 100.0
Dışsal	12 38.71	5 16.13	9 29.03	0 0.00	5 16.13	31 100.0
Toplam	26 37.68	17 24.64	17 24.64	2 2.90	7 10.14	69 100.0

Frekans Kaybı : 2

Takdirin bir özendirme aracı olarak kullanılmasını temsil eden sorulara yöneticiler Tablo 23 ve 24' de yer aldığı gibi cevap vermişlerdir.

Çalışanların sözel olarak takdir edilmesine ilişkin olarak yöneltilen soruya işletme yöneticilerinin verdiği cevaplar denetim noktası açısından değerlendirildiğinde, içsellerin %71.79 "Tamamen Katılıyor" , %20.51 "Kısmen Katılıyor" , %5.13 "Kısmen Karşı" ve %2.56 oranında "Kararsız" olduklarını bildirdikleri gözlenmektedir. Dışsal yöneticiler aynı soruya %50.00 ile "Tamamen Katılıyorum" , %40.63 ile "Kısmen Katılıyorum" , %6.25 "Tamamen Karşıyım" ve %3.12 "Kısmen Karşıyım" cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlarla içsellerin konuya daha olumlu yaklaştıkları söylenebilmektedir (Tablo 23).

Tablo 23. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Sözel Olarak Takdir Edilmesi Gereğine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	28 71.79	8 20.51	1 2.56	2 5.13	0 0.00	39 100.0
Dışsal	16 50.00	13 40.63	0 0.00	1 3.12	2 6.25	32 100.0
Toplam	44 61.98	21 29.58	1 1.40	3 4.22	2 2.82	71 100.0

Çalışanların takdirine ilişkin olarak yöneltilen, yapılan işin beğenildiğinin gösterilmesi konusunda yöneticilerin denetim noktası esas alınarak verilen cevaplar incelendiğinde, içsellerin %79.49 ile "Tamamen Katılıyorum" , %20.51 ile "Kısmen Katılıyorum" cevaplarını verdikleri gözlenmektedir. Dışsal yöneticiler de içsellere yakın bir oranla, %78.12 ile "Tamamen Katılıyorum" , %12.50 ile "Kısmen Katılıyorum" ve %9.38 ile "Kararsız" olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 24).

Tablo 24. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Yapılan İşin Beğenildiğinin Gösterilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Toplam
İçsel	31 79.49	8 20.51	0 0.00	39 100.0
Dışsal	25 78.12	4 12.50	3 9.38	32 100.0
Toplam	56 78.88	12 16.90	3 4.22	71 100.0

Yöneticilerin Denetim Noktası açısından yükselmeye ilişkin yaklaşımlarının ölçülmesi amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevaplar Tablo 25 ve 26' da sunulmuştur.

Yöneticilerin, çalışanların yükselmeleri konusundaki yaklaşımlarını belirlemek amacıyla yöneltilen soruya içsel yöneticilerin %74.36 ile "Tamamen Katılıyor", %23.08 ile "Kısmen Katılıyor" ve %2.56 oranında "Kararsız" olduklarını bildirdikleri görülmektedir. Dışsal işletme yöneticileri %65.62 oranında olumlu görüş bildirmekte ve "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermekte, bu cevabı %21.87 "Kısmen Katılıyorum" ve %12.50 ile "Kararsız" cevabı izlemektedir. İşseler yükselme konusunda daha olumlu uқта yer almaktadırlar (Tablo 25).

Tablo 25. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Yükselmelerine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Toplam
İçsel	29 74.36	9 23.08	1 2.56	39 100.0
Dışsal	21 65.62	7 21.87	4 12.50	32 100.0
Toplam	50 70.42	16 22.54	5 7.04	71 100.0

Yöneticilerin, yükselmelerde kıdem en önemli belirleyici olduğu konusunda sunulan yargıya ilişkin cevapları incelendiğinde, içsel yöneticilerin %25.64' ü "Tamamen Katılıyorum", %43.59' u "Kısmen Karşıyım", %12.82' si "Kısmen Katılıyorum", %10.26' sı "Tamamen Karşı" ve %7.69' u "Kararsız" cevaplarını vermektedirler. Dışsal yöneticiler %37.50 oranında "Tamamen Katılıyorum", %28.12 "Kısmen Karşıyım", %18.75 "Tamamen Karşıyım", %9.38 "Kararsız" ve %6.25 oranında "Kısmen Katılıyorum" şeklinde cevap belirtmektedirler. Bu soruda kıdem dışında bireyin kişisel başarılarının da yükselmede etkili olmasına ilişkin yaklaşım arandığından, içsellerin "Kısmen Karşıyım" ve "Tamamen Karşıyım" toplam cevapları incelendiğinde %53.85 ile, %46.87 "Kısmen Karşıyım" ve "Tamamen

Karşıyım" toplam yüzdesi ile cevap veren dışsalları geride bıraktıkları gözlenmektedir. Bu da içsellerin kişisel başarıları yükselmede, kıdem kadar önemsediklerini ortaya koymaktadır (Tablo 26).

Tablo 26. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Yükselmelerde Kıdemin Belirleyiciliğine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	10 25.64	5 12.82	3 7.69	17 43.59	4 10.26	39 100.0
Dışsal	12 37.50	2 6.25	3 9.38	9 28.12	6 18.75	32 100.0
Toplam	22 30.99	7 9.86	6 8.45	26 36.62	10 14.08	71 100.0

Yöneticilerin çalışanların yönetime katılması konusundaki yaklaşımlarının dağılımı Tablo 27, 28 ve 29' da verilmiştir.

Yöneticilere, çalışanların iş ve işletmeye ilişkin konularda bilgilendirilmesi konusundaki yaklaşımlarını ölçmek amacıyla yöneltilen soruya içseller %52.63 oranında "Tamamen Katılıyorum" , %34.21 "Kısmen Katılıyorum" , %7.89 "Tamamen Karşıyım" , %5.26 "Kısmen karşıyım" yönünde cevap vermektedirler. Dışsal yöneticiler ise, %40.63 "Kısmen Katılıyorum" , %37.50 "Tamamen Katılıyorum" , %18.75 "Tamamen Karşıyım" , %3.12 "Kısmen karşıyım" cevabını vermektedirler (Tablo 27).

Tablo 27. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların İş ve İşletmeyle İlgili Konularda Bilgilendirilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	20 52.63	13 34.21	2 5.26	3 7.89	38 100.0
Dışsal	12 37.50	13 40.63	1 3.12	6 18.75	32 100.0
Toplam	32 45.71	26 37.14	3 4.29	9 12.86	70 100.0

Frekans Kaybı : 1

Yönetime katılma konusunda işletme yöneticilerin sorulan, "işle ilgili konularda çalışanlara danışma zaman kaybıdır" önermesine, içsel yöneticiler %51.28 ile "Tamamen karşıyım", %23.08 ile "Kısmen Katılıyorum", %10.26 ile "Tamamen Katılıyorum", yine % 10.26 ile "Kısmen Karşıyım" ve %5.13 ile "Kararsız" cevaplarını vermektedirler. Dışsal yöneticiler %43.75 ile "Tamamen Karşıyım", %18.75 "Kısmen Katılıyorum", %15.63 "Tamamen Katılıyorum", %15.63 "Kısmen karşıyım" ve %6.25 oranında "Kararsız" olduklarını bildirmektedirler. İçsel yöneticiler çalışanlara danışma gereğine dışsallardan daha çok inanmaktadır (Tablo 28).

Tablo 28. Yöneticilerin Denetim Noktası ve İş ile İlgili Konularda Çalışanlara Danışmaya İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	4 10.26	9 23.08	2 5.13	4 10.26	20 51.28	39 100.0
Dışsal	5 15.63	6 18.75	2 6.25	5 15.63	14 43.75	32 100.0
Toplam	9 12.67	15 21.13	4 5.63	9 12.67	34 47.90	71 100.0

Çalışanların işletme hesap ve bilançolarına ait bilgileri belirli sınırlar içinde görmelerin ilişkin olarak içsel yöneticiler, %35.90 oranında "Tamamen karşıyım" , %28.21 "Kısmen Katılıyorum" , %17.95 "Tamamen katılıyorum" , %12.82 "Kısmen Karşıyım" ve %5.13 oranında "Kararsız" doğrultusunda görüş bildirmektedir. Buna karşın dışsal yöneticiler bu soruya %46.88 oranında olumsuz cevap verirken, %25.00 "Kısmen Katılıyorum" , %15.63 "Kararsız" , %6.25 "Tamamen katılıyorum" ve %6.25 oranında "Kısmen karşıyım" cevabını belirtmişlerdir. Bu konuda dışsallar içsallerden daha fazla oranda olumsuz cevap bildirmektedir (Tablo29).

Tablo 29. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların İşletme Hesap ve Bilançolarına Ait Bilgileri Görebilmesine İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	7 17.95	11 28.21	2 5.13	5 12.82	14 35.90	39 100.0
Dışsal	2 6.25	8 25.00	5 15.63	2 6.25	15 46.88	32 100.0
Toplam	9 12.67	19 26.76	7 9.86	7 9.86	29 40.85	71 100.0

Yöneticilerin denetim noktası ve iletişim konusundaki yaklaşımlarına ilişkin bilgiler Tablo 30'da sunulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin, çalışanlarla sıcak bir diyalog kurulması konusundaki görüşlerini almaya yönelik olarak yöneltilen soruda, içsallerin %74.36 ile "Tamamen Katılıyorum" , %20.51 "Kısmen Katılıyorum" , %2.56 "Kısmen Karşıyım" ve yine %2.56 ile "Tamamen karşıyım" cevaplarında yoğunlaştıkları gözlenmektedir. Dışsal işletme yöneticileri, %62.50 oranında "Tamamen katılıyor" , %21.87 oranında "Kısmen Katılıyor" , %12.50 "Kararsız" , %3.12 oranında "Kısmen karşı" olduklarını belirtmektedirler. Bu sonuçlarla, içsallerin bu konuya daha olumlu yaklaştıkları gözlenmektedir (Tablo 30).

Tablo 30. Yöneticilerin Denetim Noktası veAstlarla Diyalog Kurulmasına İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	29 74.36	8 20.51	0 0.00	1 2.56	1 2.56	39 100.0
Dışsal	20 62.50	7 21.87	4 12.50	1 3.12	0 0.00	32 100.0
Toplam	49 69.02	15 21.13	4 5.63	2 2.82	1 1.40	71 100.0

Yöneticilerin denetim noktaları ve iş genişletme, iş zenginleştirmeye ilişkin yaklaşımları Tablo 31 ve 32' de yer almaktadır.

Çalışanların sorumluluklarının artırılmasının özendirici olduğu konusundaki soruya yöneticilerin denetim noktası derecesine göre verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, içsellerin %58.97 oranında olumlu cevap verdikleri ortaya konulmakta, bu cevabı %30.77 ile "Kısmen Katılıyorum" , %5.13 ile "Kararsız" , %2.56 ile "Kısmen karşıyım" ve yine %2.56 ile "Tamamen Karşıyım" cevapları izlemektedir. Dışsal işletme yöneticileri %46.88 oranında "Tamamen Katılıyorum" , %37.50 "Kısmen Katılıyorum" , %12.50 "Kararsız" ve %3.12 oranında "Tamamen Karşıyım" cevaplarını bildirmektedirler. İçsellerin bu konuya daha olumlu yaklaştıkları gözlenmektedir (Tablo 31).

Tablo 31. Yöneticilerin Denetim Noktası ve Çalışanların Sorumluluklarının Artırılmasının Özendirici Olması Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	23 58.97	12 30.77	2 5.13	1 2.56	1 2.56	39 100.0
Dışsal	15 46.88	12 37.50	4 12.50	0 0.00	1 3.12	32 100.0
Toplam	38 58.53	24 33.80	6 8.45	1 1.40	2 2.82	71 100.0

Yöneticilere, işteki rutinliğin işin doğası gereği olduğu, işletmenin fazla birşey yapamayacağı konusundaki yargıya verdikleri cevaplar incelendiğinde, içsellerin %46.15 oranında "Kısmen Karşı" , %23.08 "Tamamen Katılıyor" , %17.95 "Kararsız" , %10.26 "Kısmen Katılıyor" ve %2.56 oranında "Tamamen Karşı" oldukları ortaya konulmaktadır. Dışsallar bu konuda %38.71 oranında "Kısmen karşıyım" , %22.58 "Tamamen Karşıyım" , %19.35 "Kararsız" , %12.90 "Tamamen katılıyorum" , %6.45 oranında "Kısmen Katılıyorum" cevaplarını vermişlerdir. Bu konuda iş üzerinde yapılacak düzenlemelerle, işin rutinliğinin kaldırılabileceği ve bu da çalışanda özendirici bir etki yaratabileceğine göre, dışsalların bu konudaki yaklaşımlarının daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 32).

Tablo 32. Yöneticilerin Denetim Noktası ve İş Zenginleştirmeye İlişkin Yaklaşımlarının Dağılımı

	Tam. Kat.	Kıs. Kat.	Kararsız	Kıs. Kar.	Tam. Kar.	Toplam
İçsel	9 23.08	4 10.26	7 17.95	18 46.15	1 2.56	39 100.0
Dışsal	4 12.90	2 6.45	6 19.35	12 38.71	7 22.58	31 100.0
Toplam	13 18.57	6 8.57	13 18.57	30 42.86	8 11.43	70 100.0

Frekans Kaybı : 1

5.3. Yöneticilerin Denetim Noktası Ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmada teorik kısımdaki açıklama ve bulgulardan hareketle; yöneticilerin denetim noktası derecesi ile işletmelerde kullanılabilecek özendirme araçlarına yaklaşımları arasında ilişki olduğu önermesini içeren ana ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

H1 : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile özendirme araçlarına yaklaşımları arasında ilişki vardır.

Yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, tüm özendirme araçlarının ortalama değerleri alınarak denetim noktası ile ilişkilendirme yapılmış, istatistiksel olarak $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki saptanmıştır. İlişki düzeyi, $r = 0.26$ olarak belirlenmiştir. Buna göre; içsel işletme yöneticileri, işletme çalışanlarına uygulanabilecek özendirme araçlarına , dışsallara göre daha olumlu yaklaşmaktadır.

Araştırmada, özendirme araçları tek tek ele alınarak korelasyonlar aranmıştır.

H1(a) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile ekonomik özendirme araçlarına yaklaşımları arasında ilişki vardır.

Bu ilişkinin varlığı konusunda yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı olarak nitelenebilecek düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre de; ücret üzerinde yapılabilecek düzenlemeler, işletmenin elde ettiği kardan yıl sonunda çalışanlara belli bir miktarının dağıtılması olan kara katılım ve işçilerin önerilerini bir sistem dahilinde ödüllendirmeyi kapsayan öneri sisteminin yer aldığı ekonomik özendiricilere yaklaşım, yöneticilerin denetim noktası ile açıklanamamaktadır.

H1(b) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanlara sağlanabilecek sosyal yardım ve hizmetlere yaklaşımları arasında bir ilişki vardır.

Yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, çalışanlara sağlanabilecek sosyal yardım ve hizmetlere, yöneticilerin yaklaşımları ile denetim noktası derecesi arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki ($r=0.21$) bulunmuştur. Buna göre; Çalışanlara özel sigorta hizmetleri sunulması, mali ve özel sorunlarında yardımcı olunması, eğitimlerinin desteklenmesi, kira ya da lojman yardımı, ulaşım hizmetleri, çocuklarına kreş vb. imkanların sağlanması, özel günlerde hediyeler verilmesi, işyerinin fiziki şartlarının iyileştirilmesi, boş zaman faaliyetlerinin düzenlenmesi, çalışanların kullandıkları aletlerin düzenli bakımının sağlanması, çalışanlarla iş dışında da biraraya gelinmesi ve sendika konusundaki yaklaşımlarını içeren sosyal yardım ve hizmetlere, içsel yöneticiler dışsal yöneticilerden daha olumlu bir yaklaşım içinde bulunmaktadırlar.

H1(c) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile takdirin bir özendirme aracı olarak kullanılması arasında bir ilişki vardır.

Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile takdirin bir özendirme aracı olarak kullanılmasına ilişkin yaklaşım arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan, Pearson Korelasyon Testi sonucunda, iki değişken arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki ($r=0.21$) saptanmıştır. İçsel yöneticiler, çalışanların sözel olarak takdir edilmesi ve yapılan iş beğenildiğinde bunun onlara gösterilmesini kapsayan takdiri, dışsal yöneticilerden daha çok benimsemektedirler.

H1(d) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların yükselmesine yaklaşımları arasında ilişki vardır.

Araştırmada, çalışanların yükselmesi ve yükselmede kıdemin yanı sıra kişisel başarıların da gözönünde tutulması konusunda yöneticilerin yaklaşımı ve denetim noktası arasında, yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki bulunamamıştır.

H1(e) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile bir özendirme aracı olarak iletişime yaklaşımları arasında ilişki vardır.

Uygulanan Pearson korelasyon Testi sonucunda iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

H1(f) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların yönetime katılmaları konusundaki yaklaşımları arasında ilişki vardır.

Araştırmada, çalışanların iş ve işletme ile ilgili konularda bilgilendirilmesi, işle ilgili konularda onlara danışılması ve işletme hesap ve bilançolarına ait bilgileri belirli sınırlar içinde görebilmelerini kapsayan yönetime katılma konusunda, yöneticilerin yaklaşımları ile denetim noktası derecesi arasında, istatistiksel olarak anlamlı güçte bir ilişki bulunamamıştır.

H1(g) : Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile iş zenginleştirme ve genişletme konusundaki yaklaşımları arasında ilişki vardır.

Yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, çalışanların iş konusunda sorumluluklarını artırmak ve rutin işlerin yeniden dizayn edilmesi ile rutinliğin azaltılmasını kapsayan iş zenginleştirme - iş genişletme konusunda yöneticilerin yaklaşımları ile denetim noktası derecesi arasında, istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek güçte bir ilişkiye rastlanamamıştır.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Yöneticilerin denetim noktası ve özendirme araçlarına yaklaşımları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışma ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1.Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanları özendirmede kullanılabilecek özendirme araçlarına yaklaşımları arasında, yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde $r = 0.26$ ' lık bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre, iç denetimli işletme yöneticileri, genel olarak özendirme araçlarına karşı, dış denetimli işletme yöneticilerine göre daha olumlu bir yaklaşım içindedir. Bu sonuçla, araştırma hipotezlerine ulaşılmasını sağlayan zihinsel süreçte belirlendiği gibi, iç ya da dış denetimli olmaktan kaynaklanan özellikler, yöneticilerde özendirme araçlarına yaklaşım ile ilişkili bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırma ile, özendirme araçlarının tatmin ve performansa etkisinden hareketle, iç denetimli yöneticiler tarafından yönetilen grupların tatmin ve performans düzeyinin dışsallarca yönetilenlere göre fazla olduğunun belirlendiği araştırmalarla da (Johnson ve diğ., 1984; Spector 1982), benzer sonuçlara varılmaktadır.

2. Çalışmada özendirme araçlarının tek tek denetim noktası ile ilişkileri olduğu yargısına varılmış ve bu doğrultuda hipotezler kurulmuştur. Buna göre, kurulan ilk hipotezde, ekonomik özendirme araçları olarak kabul edilen; ücret üzerinde yapılan düzenlemeler, kara katılım ve işgörenlerin önerilerinin bir sistem dahilinde alınarak, yararlı önerilerin ödüllendirilmesini sağlayan öneri sistemine yöneticilerin yaklaşımı ile denetim noktası derecesi arasında bir ilişki olduğuna yöneliktir. Yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı ifade edilebilecek bir ilişkiye rastlanamamıştır.

3.Yöneticilerin denetim noktası derecesi ve çalışanları özendirme amacıyla sunulan bazı sosyal hizmet ve yardımlara yönelik yaklaşımları arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde $r = 0.21$ ' lik bir ilişki saptanmıştır. Buna göre iç denetimli yöneticiler, sosyal hizmet ve yardım sayılan; SSK dışında çalışanlara özel sigorta hizmetleri sunulması, çalışanların mali ve özel sorunlarında yardımcı olunması, eğitim açısından bazı özel kursları

(bilgisayar, yabancı dil, ehliyet vb.) desteklenmesi, kira ya da lojman yardımı yapılması, ulaşım hizmetleri sağlanması, özel günlerde küçük hediyeler alınması, işyerinin fiziki şartlarının düzeltilmesi, boş zaman faaliyetleri düzenlenmesi, çalışanlar tarafından kullanılan aletlerin düzenli olarak bakımının yapılması, işgörenlerin çocukları için kreş vb. yardımlar konusunda destek verilmesi ve sendikalara ilişkin olarak dış denetimli yöneticilere göre daha olumlu bir tutum içindedir.

4. Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların işlerindeki başarılarını, sözle ya da diğer yollarla takdir edilmesine ilişkin yaklaşımları arasında, yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde $r = 0.21$ ' lik bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca dayalı olarak, iç denetimli işletme yöneticilerinin çalışanların takdir edilmesi konusunda, dış denetimli yöneticilere göre daha olumlu bir yaklaşım içinde oldukları söylenebilir.

5. Yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların yükselmesine ilişkin yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı ifade edilebilecek bir ilişki belirlenememiştir.

6. Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile bir özendirme aracı olarak iletişime yönelik yaklaşımları arasında, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

7. Yöneticilerin denetim noktası derecesi ile çalışanların iş ve işletme ile ilgili konularda bilgilendirilmesi, bu konularda fikirlerinin alınması ve işletme hesap ve bilançolarına ait bilgileri belirli sınırlar içinde görebilmelerine ilişkin yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

8. Yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda, yöneticilerin denetim noktası derecesi ile iş genişletme - iş zenginleştirmeye yönelik yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Çalışma sonucunda, kurulan hipotezlerden üçü desteklenmiş, diğerleri reddedilmiştir. Bu konuda dış geçerliliği sağlamak açısından da farklı sektörlerde, daha geniş araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu sonuçlara ek olarak, bu araştırma ile ülkemizde teorik olarak işletmecilik alanında yeterli

açıklama bulunmayan denetim noktası kavramı tanıtılmaya çalışılmış, özendirme araçları konusundaki açıklayıcılığı ortaya konulmuştur. İnsan kaynaklarının öneminin gün geçtikçe artması nedeniyle, çalışanlara sunulabilecek özendirme araçları ile, onları işletme amaçlarına yöneltmek, işletme amaçlarını benimsemelerini sağlamak ve yetenekli, yaratıcı elemanları işletmede tutabilmek mümkün olacaktır. İşletme yöneticilerinin denetim noktası derecesi de, özendirme araçları değişkeninde etken bir unsur olarak yerini almaktadır.



KAYNAKÇA

ADLER, Nancy J.

- 1991 ***International Dimensions of Organizational Behavior***, Boston, Mass: PWS-Kent Publishing Company, Second Edition

ALLEN, B. ve B. ALLYN

- 1994 ***Personality***, Boston: Allyn and Bacon

ANDERSON, C.R.

- 1977 " Locus of Control, Coping Behaviors, and Performance in a Stress Setting: A Longitudinal Study", ***Journal of Applied Psychology***, 62, 446-451

ASHKANASY, Neal M.

- 1994 " Leader Attributions and Evaluations: Effect of Locus of Control, Supervisory Control, and Task Control", ***Organizational Decision Processes***, 59, 27-50

ANDRİSANİ, P.J. ve G. NESTEL

- 1976 " Internal- External as a Contributor to and Outcome of Work Experience", ***Journal of Applied Psychology***, Vol.61, No.2, 156-165

BARON, R., D., BYRNE ve B.H.KANTOWITZ

- 1980 ***Psychology Understanding Behavior***, Newyork: Holt, Rinehart ve Winston, Second Edition

BAŞARAN,İbrahim Ethem

- 1988 *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*,
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Fakültesi Yayın No. 139

BIONDO, J. ve A.P.Mac.DONALD,Jr.

- 1971 " Internal- External Locus of Control and Response
to Influence Attempts", *Journal of Personality*,
39, 407-419

BIZE, R. ve J.MILHAUD

- 1990 *Sanayi Psikolojisi*, (Çev.Mehmet Yazgan),
Ankara: TOBB Yay. 2.Baskı

BOONE, C. ve B. De BRABANDER

- 1993 " Generalized vs. Spesific Locus of Control
Expectancies of Chief Executive Officers,
Strategic Managemet Journal, Vol.14, 619-625

BUTTERFIELD, E.C.

- 1974 " Locus of Control, Test Anxiety, Reactions to
Frustration, and Achievement Attitudies" ,*Journal
of Personality*, 32, 298-311

CAN, Halil

- 1985 *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, Ankara:
(Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yay. No. 12)

CAN,H. ; A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI

- 1994 *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*,
Ankara:(Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Yay.No.18)

CRAVENS, R.W. ve P WORCHELL

- 1977 " Differential Effectes of Rewarding and Coercive Leaders on Group Members Differing in Locus of Control", *Journal of Personality*, 45, 150-168

DAĞ,İhsan

- 1991 Kontrol Odağı, Stresle Başaçıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı
- 1992 " Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri", *Psikoloji Dergisi*, c.7 S.27, Eylül:1 -9

DAILEY, Robert C.

- 1978 " Relationship Between Locus of Control, Perceived Group Cohessivenes, and Satisfactions with Coworkers", *Psychological Reports*, 42, 311-316

DAVIS, W.L. ve E.D.DAVIS

- 1972 " Internal- External Control and Attribution of Responsibility for Succes and Failure", *Journal of Personality*, 40, 123-135

DeCENZO, D.A. ve S.P. ROBBINS

- 1988 *Personnel/Human Resource Management*, Englewood Cliffs N.S.,Prentice -Hall Int.Limited, Third Edition

DEMİR, Ö. ve M. ACAR

- 1993 *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, İstanbul: Ağaç Yay.
2.Baskı

DEMİRCİOĞLU, M. ve T. CENTEL

- 1995 *İş Hukuku*, İstanbul:Beta Basım, Yay. No.391,
Hukuk Dizisi.179, 4. Baskı

DESSLER, Garry

- 1978 *Personnel Management Modern Concepts and
Techniques*, Virginia: Reston Publishing Company
Inc.

DİLİK, Sait

- 1991 *Sosyal Güvenlik*, Ankara:Türk Tarih Kurumu
Basımevi

DÖNMEZ, Ali

- 1993 " Denetim Odağı Temel Araştırma Alanları",
Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 12,1-2, 259-
280

DuCETTE, J. ve S. WOLK

- 1973 " Cognitive and Motivational Correlates of
Generalized Expectancies for Control", *Journal of
Personality and Social Psychology*, Vol.26, No.3,
420-426

EREN, Erol

- 1989 *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme
Fak. Yay.No.209, İşletme İktisadı Ens.
Yay.No.105, Üçüncü Baskı

FLIPPO, Edwin B.

- 1984 *Personnel Management*, Newyork, McGraw- Hill
International Editions, Management Series

GEMMIL, G.R. ve W.J. HEISLER

- 1972 "Fatalism As a Factor in Managerial Job
Satisfaction, Job Strain and Mobility", *Personnel
Psychology*, 25, 245-250

GLUECK, William F.

- 1982 *Personnel A Diagnostic Aproach*, Texas:
Business Publication Inc., Third Edition

GOODSTADT, B.E. ve L. HJELLE

- 1973 " Power to Powerless", *Journal of Personality
and Social Psychology*, Vol.27, No.2, 190-196

HARVEY, J.H., R.D.BARNES, D. SPERRY ve B. HARRIS

- 1973 " Perceived Choice As a Function of Internal- "
External Locus of Control", *Journal of
Personality*, August:437-452

HEISLER, W.J.

- 1974 " A Performance Correlates of Personnel Control
Beliefs in an Organizational Context", *Journal of
Applied Psychology*, Vol.59, No.4, 504-506

HICKS, Herbert G.

- 1979 *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri
Kaynaklar Açısından*, (Çev. Osman Tekok,
Bintuğ Aytek, Birol Bumin), c.1., Ankara:Turhan
Kitabevi, 3. Baskı

HOFSTEDE, Gert

- 1980 *Culture's Consequences International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Calif.Sage Publication

İNCİR, Gülten

- 1984 " Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici", *Verimlilik Dergisi*, c.14, s.4, 82-97

JABES, J. ve J.P. GRUERE

- 1987 " Organizations Under Siege: The Onslaught of Cultural Explanations of Organizational Behaviors", Ç.KAĞITÇIBAŞI (Ed), *Growth and Progress in Cross- Cultural Psychology*, Selected Papers From The Eight International Association for Cross- Cultural Psychology,(8 th 1986, İstanbul), Berwyn: Sevets North America

JOE, Victor Clark

- 1971 " Review of the Internal- External Control Construct As Personality Variable", *Psychological Reports*, 28, 619-640

JOHNSON, A. L., F. LUTHANS ve H.W. HENNESEY

- 1984 " The Role of Locus of Control in Leader Influence Behavior", *Personnel Psychology*, 37, 61-75

KAHLE, Lynn R.

- 1980 " Stimulus Condition Self Selection by Males in the Interaction of Locus of Control and Skill Chance Situations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.38, No.1, 50-56

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem

- 1991 *İnsan Aile Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2.Baskı
- 1992 *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim, 8.Baskı

KARABENICK, S. A. ve T. SRULL

- 1978 " Effects of Personality and Situational Variations Locus of Control on Chating: Determinants of Congruence Effect", *Journal of Personality* , 46, 72-95

KASPERSON, C.S.

- 1982 " Locus of Control and Job Dissatisfaction", *Psychological Reports*, Vol.50, 823-826

KAYNAK, Tuğray

- 1990 *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yay. No. 223, İşletme İktisadi Ens.Yay.No.117

KENDRICK, John W.

- 1987 " Group Financial Incentives: An Evaluation", *Incentives Cooperations and Risk Sharing*, Heig R. NALBANTIAN (Ed), Totowa, N.J.,Rowman ve Littlefield Publishers

KIMMONS, G. VE J.H.GREENHAUS

- 1976 " Relationship Between Locus of Control and Reactions of Employees to Work Characteristics", *Psychological Reports*, 39, 815-820

KOBASA, Suzanne C.

- 1979 "Stresful Life Events, Personality and Health: An Inquiry to the Hardiness", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, No.1, 1-11

KOÇEL, Tamer

- 1995 *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: 5.Baskı

LARWOOD, Laurie J.

- 1989 *Organizational Behavior and Management*, Boston: U.S.A. Kent Publishing Company

LEFCOURT, Herbert M.

- 1966 "Internal- External Control of Reinforcement: A Review", *Psychological Bulletin*, 65,206-220
- 1982 *Locus of Control- Currents Trends in Theory and Research*, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- 1992 "Durability and Impact of the Locus of Control Construct", *Psychological Bulletin*, Vol.112, No.3, 411-414

LUTHANS, Fred

- 1985 *Organizational Behaviors*, Newyork: McGraw Hill Book Company, Fifth Edition

McCORMICK, E. ve D.R.ILGEN

- 1980 *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs,Prentice Hall Inc., 7. Ed.

MILKOVICH, G.T. ve J.M. NEWMAN

1990 *Compensation*, Homewood:I.L.Richard D.Irwin
Inc., Third Edition

MILLER, D; F.R.MANFRED; K.De VRIES ve diğ.

1982 " Top Executive Locus of Control and Its
Relationship to Strategy Making, Structure, and
Environment", *Academy of Management
Journal*, Vol.25, No.2, 237-253

MILLER,D. ve J.M.TOULOUSE

1986 " Chief Executive Personality and Corporate
Strategy and Structure in Small Firms",
Management Science, 32, 1389-1405

MOORHEAD, G. ve R.W.GRIFFIN

1989 *Organizational Behavior*, Boston: Houghton
Mifflin Company, Second Edition

NIGHTINGALE, D. ve J.M. TOULOUSE

1977 " Toward a Multilevel Congruence Theory of
Organization", *Administrative Science Quarterly*,
22, 264-280

OLUÇ, Mehmet

1992 " Satışçıların Ödüllendirilmesi (Compensation
Salespeople)", *Pazarlama Dünyası*, Yıl.6,
s.32,Mart-Nisan: 3-15

ORGAN, D.W. ve C.N.GREENE

1974 " Role Ambiguity, Locus of Control and Work
Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*,
59,101-102

PHARES, E.J.

- 1968 " Differential Utilization of Information As a Function of Internal- External Control", *Journal of Personality*, 36, 649-662

PHARES, E.J.; D.E.RITCHIE ve W.L.DAVIS

- 1968 " Internal- External Control and Reaction to Threat", *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 402-405

PHARES, E.J. ve K.G.WILSON

- 1971 " Internal- External Control, Interpersonal Attraction and Emphaty", *Psychological Reports*, 28, 543-549

RITCHIE, E. ve E.J.PHARES

- 1968 " Attitude Cahange As a Function of Internal External Control and Communicator Status", *Journal of Personality*, July: 428 - 443

ROTTER, Julian B.

- 1971 " External Control and Internal Control", *Psychology Today*, June, 37-42

RUNYON, Kenneth E.

- 1973 " Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles", *Journal of Applied Psychology*, Vol.57, No.3, 288-294

SARGUT, A.SELAMİ

- 1994 *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: V yay.

SCHULTZ, Duane

- 1990 *Theories of Personality*, California: Books/ Cole Publishing Company, Fourth Edition

SHERMAN, M.F., R.J.PELLETIER ve R.M.RYCMAN

- 1973 " Replication of the Relationship Between Dogmatism and Locus of Control", *Psychological Reports*, 33, 749-750

SPECTOR, Paul E.

- 1982 " Behavior in Organizations As a Functions of Employees Locus of Control", *Psychological Bulletin*, Vol.91, No.3, 482-497

TAFT, Ronald

- 1987 " Cross Cultural Psychology As Psychological Science", Ç.KAĞITÇIBAŞI (Ed), *Growth and Progress in Cross- Cultural Psychology*, Selected Papers From The Eight International Association for Cross- Cultural Psychology, (8 th 1986, İstanbul), Berwyn: Sevets North America

TALAS, Cahit

- 1979 *Sosyal Ekonomi*, Ankara: Sevinç Matbaası

TAYEB,M.H.

- 1988 *Organizations and Culture*, London: Sage Publication

TOLAN, B., G.İSEN VE V. BATMAZ

- 1991 *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Adım Yayınları

YALÇIN, Selçuk

1988 *Personel Yönetimi*, İstanbul: İşletme Fakültesi
Yay. No. 200, İşletme İktisadı Yay. No.99, 3.Baskı

YUKL, G.A. ve G.P.LATHAM

1978 " Interrelationship Among Employee Participation,
Individual Difference, Goal Acceptence, Goal
Instrumentality and Performance", *Personnel
Psychology*, 31, 305-323

YÜKSEL, Öznur

1990 *Personel Organizasyonu- İşgören Verimliliği ve
Tatmini Açısından*, Ankara:Yay Y.

WALLACE,Jr. M.J. ve C.H.FAY

1988 *Compensation Theory and Practice*,
Boston,Mass: PWS-Kent Publishing Company

WEISS, H. VE J.SHERMAN

1973 " Internal- External Control As a Predictor of Task
Effort and Satisfaction Subsequent to Failure",
Journal of Applied Psychology, Vol.57, No.2,
132-136

EK.1.**YÖNETİCİLERİN DENETİM NOKTASI VE ÖZENDİRME
ARAÇLARINA YAKLAŞIMLARI SORU FORMU**

Sayın Yönetici,
 Bu soru formu " Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları" isimli tez çalışmasının bir parçasıdır.Elde edilen bilgiler gizli tutulacak ve herhangi bir başka amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Güler Sağlam
 Araştırma Görevlisi
 G.Ü.T.T.E.F.Yönetim
 ve Org. Eğt. A.B.D.

A.KİMLİK BİLGİLERİ

1.Firma Adı:

2.Yöneticinin Cinsiyeti:

☐K

☐E

3.Yöneticinin Yaşı:

☐ 25-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 55 +

4.Kaç yıldır bu sektörde yönetici olarak görev yapmaktasınız?

.....

5.Öğrenim düzeyiniz nedir?

☐ İlkokul

☐ Ortaokul

☐ Lise

☐ Lisans

☐ Lisans üstü

6.İşletmede statünüz nedir?

☐ İşletme sahibi aynı zamanda yöneticisiyim

☐ Yalnızca yöneticisiyim

7.İşletme çalışanları herhangi bir sendikaya bağlı mı?

☐ Evet

☐ Hayır

B.DENETİM NOKTASI SORU FORMU

Aşağıdaki sorularda (a) veya (b) şıklarından size en yakın gelen cevabı seçiniz. Form kişisel yaklaşımı ölçmeye yöneliktir, soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur.

1. a) Çocukların sorunlu olmalarının nedeni aileleri tarafından çok fazla ceza uygulanmasıdır.
- b) Günümüzde çocukların çoğunun asıl problemi aileleri tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır.
2. a) İnsanların yaşamındaki çoğu mutsuz olayın nedeni biraz da şanssızlıktır.
- b) İnsanların başına gelen olumsuz olaylar kendi hatalarının sonucudur.
3. a) Savaşın en önemli nedenlerinden biri insanların politika ile yeterince ilgilenmemesidir.
- b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın her zaman savaş olacaktır.
4. a) İnsanlar bu dünyada hakettikleri saygıyı mutlaka görürler.
- b) İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın değeri genellikle anlaşılmaz
5. a) Öğretmenlerin öğrenciye adaletsiz davrandıkları fikri doğru değildir
- b) Çoğu öğrenci notlarının büyük ölçüde tesadüfi olaylardan etkilendiğini farketmez
6. a) Koşullar uygun değilse etkin bir lider olunamaz
- b) Lider olamayan ama bu yetiye sahip insanlar karşlarına çıkan fırsatları değerlendirmeyen kişilerdir
7. a) Ne kadar uğraşırsanız uğraşın bazı insanlar sizden hoşlanmaz
- b) Kendisini başkalarına sevdiremeyen insanlar başkaları ile nasıl geçinileceğini bilmeyen insanlardır
8. a) İnsanların kişiliğini belirlemede en önemli rolü kalıtım oynar
- b) İnsanların nasıl biri olacaklarını yaşam deneyimleri belirler

9. a) Her şey olacağına varır

b) Ne yapacağıma dair karar almak her zaman kadere güvenmekten daha iyidir

10 a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için adaletli olmayan bir sınav sözkonusu değildir

b) Çoğu kez sınav soruları derste işlenenden farklı olduğu için çalışmanın pek bir anlamı yoktur

11. a) Başarılı olmak çalışmakla ilişkilidir, şansın bunda ya çok az payı vardır, ya da hiç yoktur

b) İyi bir işe sahip olmak doğru zamanda doğru yerde olmaya bağlıdır

12. a) Hükümet kararlarında ortalama vatandaş da etkili olabilir

b) Bu dünya güç sahibi az sayıdaki insan tarafından idare edilmektedir ve diğer insanların bu konuda yapabileceği pek fazla birşey yoktur

13. a) Plan yaptığımda bunu genellikle uygulamam

b) Uzun vadeli planlar her zaman akıllıca olamayabilir, çünkü çoğu şey iyi ya da kötü şansın etkisi ile değişebilir

14. a) Hiç bir iyi niteliği olmayan insanlar vardır

b) Herkesin iyi bir yönü vardır

15. a) İsteklerime ulaşmak şansla ya hiç ilgili değildir ya da çok az ilgilidir

b) Çoğu durumda yazı tura atarak da yerinde kararlar alabiliriz

16. a) Kimin patron olacağı kişinin doğru yerde en önce bulunmasına bağlıdır

b) Doğru şeyleri yapmak yetenekle ilgilidir, şansın bununla ya çok az ilgisi vardır ya da hiç yoktur

17. a) Dünya meseleleri konusunda çoğumuz ya hiç anlayamadığımız ya da hiç kontrol edemediğimiz güçlerin etkisi altındayızdır

b) İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak olanları kontrol edebilirler

18. a) Çoğu insan yaşamının büyük ölçüde rastlantılarla kontrol edildiğini farketmez

b) Aslında şans diye bir şey yoktur

19. a) İnsan hatalarını kontrol etme isteğinde olmalıdır

b) En iyisi hataları örtbas etmektir

20. a) Bir kimsenin sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını anlamak güçtür

b) Ne kadar arkadaşınızın olduğu sizin ne kadar iyi ve dost canlısı bir insan olduğunuzla ilişkilidir

21. a) Uzun vadede başımıza gelen kötü şeyler iyileri ile dengelenir

b) Çoğu aksilik; yeteneksizlik, ihmal tembellik ya da her üçünün birden sonucudur

22. a) Yeterli çabayla siyasi yolsuzlukları ortadan kaldırabiliriz

b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları halkın kontrolü dışındadır

23. a) Bazen öğretmenlerin neye göre not verdiklerini anlayamıyorum

b) Aldığım notlarla çalışma düzeyim arasında direkt bağlantı olduğunu düşünüyorum

24. a) İyi bir lider insanların yapmaları gerekene kendilerinin karar vermesini bekler

b) İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler

25. a) Çoğu zaman başıma gelenler üzerinde, çok az etkim olduğunu hissedirim

b) Şansın ya da talihin yaşamımda çok önemli bir rolü olduğuna inanmam

26. a) İnsanlar arkadaş edinme konusunda çabalamadıkları için yalnızdırlar

b) İnsanları hoşnut etmek için çabalamanın bir anlamı yoktur,sizi severlerse severler

27. a) Okullarda atletizm üzerinde çok duruluyor

b) Takım sporları karakter oluşumunda etkilidir

28. a) Başıma gelenler kendi yaptıklarımın sonucudur

b) Yaşamımın yönü üzerinde bazen yeterince kontrolüm olmadığını hissediyorum

29. a) Siyasetçilerin neden böyle davrandığını çoğu kez anlayamıyorum

b) Yerel yönetimlerdeki ya da hükümetteki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur

C.ÖZENDİRME ARAÇLARI SORU FORMU

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı parantez içine (x) koyarak belirtiniz.

1. Personelin verimliliğini artırmada ücret üzerinde yapılacak düzenlemeler yeterlidir

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

2. Çalışanların sözel olarak takdir edilmesi gereğine inanırım

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

3. SSK dışında , çalışanlara özel sigorta hizmetleri sunulması gereklidir

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

4. Astlara terfi imkanı sağlanmalıdır

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

5. Çalışanların mali sıkıntılarında işletme yardımcı olmalıdır

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

6. Personel özel sorunlarını(ailevi, ruhsal vb...) işletme yöneticisine danışabilmeli ve yönetici de bu sorunların çözümünde yardımcı olarak ilgilenmelidir

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

7. Çalışanların eğitimleri açısından bazı özel kurslar (ehliyet, yüksek lisans, yabancı dil, bilgisayar vb..) konusunda destek verilmelidir.

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

8. Astların yaptıkları iş beğenildiğinde takdir edilmeli ve bu onlara gösterilmelidir

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

9. Astlarla sıcak bir diyalog kurmak işlerin yapılmasını kolaylaştırır

() Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım () Tamamen Karşıyım

10. Terfilerde kıdem en önemli belirleyicidir

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

11.İş ve işletme ile ilgili konularda çalışanlara bilgi verilmelidir

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

12.Çalışanlara kira ya da lojman yardımı yapılmalıdır

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

13.Sendikalar çalışanların haklarını savunmak açısından önemli örgütlenmelerdir

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

14.İşle ilgili konularda çalışanlara danışma zaman kaybıdır

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

15.İşçilere elde edilen kardan yıl sonunda belirli bir miktarın verilmesi onları özendirerek işletmeye yarar sağlar

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

16.Personele yol parası ya da servis hizmetleri sağlanması konusunda işletme yardım etmelidir.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

17.Çalışanlara özel günlerde(yılbaşı,doğumgünü vb..)küçük hediyeler alınmalıdır.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

18. İşletmeler işyerinin ısı,aydınlatma,ses ve estetik dekorasyon gibi fiziki şartlarına çalışanlar için her zaman dikkat etmelidir.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

19.Çalışanların işe ilişkin önerilerini sonucunda bir parasal ödülle ödüllendirmek üzere bir sistem dahilinde almak özendiricidir

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

20.Çalışanların boş zaman faaliyetlerini düzenlemede işletme katkıda bulunmalıdır.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

21.Çalışanların işletmenin hesap ve bilançolarına ait bilgileri belirli sınırlar içinde görmesi hakkıdır.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

22. İşgörenlerin ,işleri konusunda sorumluluklarını artırmak onlara çalışma isteği verir

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

23.Çalışanların kullandıkları aletlerin düzenli olarak bakılıp kontrol edilmesi bu konuda özengösterilmesi çalışanı teşvik eder

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

24.İşletme çalışanları ve yönetim iş dışında zaman zaman biraraya gelmelidir.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

25.İşletme çalışanların çocukları için kreş ve gündüz bakımevleri açmalı ya da bu konuda çalışanlarına mali destek sağlamalıdır.

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

26.İşin rutin olması işin doğası gereğidir, işletmenin yapabileceği fazla birşey yoktur

()Tamamen katılıyorum () Kısmen katılıyorum () Kararsızım () Kısmen karşıyım ()Tamamen Karşıyım

EK.2.***ARAŞTIRMANIN EK TABLOLARI***

Ek Tablo 1.Yaş Değişken Değerleri Açısından Ortalama DN Puanları

Yaş	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
25 - 35	8.50	4.22
36 - 45	6.59	3.06
46 +	6.75	2.36

Ek Tablo 2. Kıdem Değişken Değerleri Açısından Ortalama DN Puanları

Kıdem	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1 - 9	7.29	3.62
10 - 19	7.67	3.48
20 - 30	6.33	2.74

Ek Tablo 3. Öğrenim Düzeyi Değişken Değerleri Açısından Ortalama DN Puanları

Öğrenim Düzeyi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İlkokul	8.56	2.70
Ortaokul	5.71	2.56
Lise	7.95	2.33
Lisans	7.00	4.22
Lisansüstü	5.50	3.02

Ek Tablo 4.Statü Değişkeni Açısından Ortalama DN Puanları

Statü	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Sahip - Yönetici	7.12	3.43
Yalnız Yönetici	7.45	3.31