

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Emine DEMİRKOL

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN ÖZERKLİK DESTEKLEYİCİ
DAVRANIŞLAR BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARA KARŞI TUTUMLARININ
SELF DETERMİNASYON TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ:
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

İşletme Ana Bilim Dalı
(Alanya İşletme Fakültesi)
Yönetim ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Emine DEMİRKOL

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN ÖZERKLİK DESTEKLEYİCİ
DAVRANIŞLAR BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARA KARŞI TUTUMLARININ
SELF DETERMİNASYON TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ:
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Danışman

Prof. Dr. Ufuk DURNA

**İşletme Ana Bilim Dalı
(Alanya İşletme Fakültesi)
Yönetim ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Emine DEMİRKOL'un bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı (Alanya İşletme Fakültesi) Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ufuk DURNA (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Muharrem AKSU (İmza)

Tez Başlığı : Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Destekleyici Davranışlar Bağlamında Çalışanlara Karşı Tutumlarının Self Determinasyon Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 16/12/2014

Mezuniyet Tarihi : 25/12/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ve YÖNETİM İLİŞKİSİ

1.1	Motivasyon	5
1.2	Örgüt, Yönetim ve İşgörenin Motivasyonu	6
1.3	Yönetim Süreçleri Boyunca Motivasyon	8
1.3.1	Planlama Süreci ve Motivasyon	10
1.3.2	Örgütlenme ve Motivasyon	11
1.3.3	Yöneltme (Liderlik) ve Motivasyon	12
1.3.4	Denetim (Kontrol), Değerlendirme ve Motivasyon	14
1.4	Yönetim Kuramlarının İşgören Motivasyonuna Yaklaşımları	15
1.4.1	Klasik Kuramlar ve İşgören Motivasyonu	15
1.4.2	Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları ve İşgören Motivasyonu	19
1.5	Kapsam ve Süreç Açısından Motivasyon Teorileri	22
1.5.1	Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
1.5.2	Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi (İkili Faktör Teorisi)	24
1.5.3	Başarma İhtiyacı veya Üç İhtiyaç Teorisi	26
1.5.4	Amaç Teorisi (Locke'un Bireysel Amaçlar ve Başarı İlişkisi Kuramı)	26
1.5.5	Beklenti Teorisi	27
1.5.6	Eşitlik Teorisi ve Yönetimsel Adalet	28
1.5.7	Diğer Motivasyon Yaklaşımları	29

İKİNCİ BÖLÜM

SELF DETERMİNASYON TEORİSİ ve YÖNETİM

2.1	Self Determinasyon Teorisine Genel Bakış	31
2.2	Self Determinasyon ve Temel Psikolojik İhtiyaçlar	32
2.3	Bir Motivasyon Teorisi Olarak Self- Determinasyon	35
2.3.1	Self-Determinasyon Teorisinde İçsel ve Dışsal Motivasyon	37
2.3.2	Dışsal Motivasyonun ve Düzenlemelerin İçselleştirilmesi	39

2.4	Özerklik Desteği	43
2.4.1	Özerklik (Autonomy)	43
2.4.2	Yönetim, Self Determinasyon ve Özerklik Desteği	46
2.4.3	Kontrolle Karşı Özerklik Desteği	51
2.5	Self Determinasyon ve Liderlik	54
2.6	Self Determinasyon ve Akademisyenler.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN ÖZERKLİK DESTEKLEYİCİ DAVRANIŞLAR BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARA KARŞI TUTUMLARININ SELF- DETERMİNASYON TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1	Araştırmanın Önemi ve Amacı	58
3.2	Yöntem.....	61
3.3	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	62
3.4	Veri Toplama Aracı	63
3.5	Güvenilirlik Analizi	67
3.5.1	Güvenilirlik Analizinde Kullanılan Modeller	67
3.6	Araştırma Bulguları	69
3.6.1	Katılımcıların Demografik Profili	69
3.6.2	Katılımcıların Ölçek Maddelerine Verdikleri Puanlar	70
3.6.3	Katılımcıların Ölçeğin Alt Boyutlarına Verdikleri Puanlar	76
3.6.4	Katılımcıların Özerklik Destekleyici Tutum Puanları.....	80
3.6.5	Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi (Normal Dağılım Varsayımı Kontrolü)	81
3.6.6	Parametrik Olmayan Testlerin (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H) Analiz Bulguları.....	82
3.6.7	Parametrik Testlerin (t- Testi ve F Testi/Anova Testi) Analiz Bulguları.....	84
3.6.8	Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki İlişki	89
	SONUÇ	94
	KAYNAKÇA	97
	EK 1-Yöneticiler İçin İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği	109
	Ö Z G E Ç M İ Ş	112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Bürokratik Özelliklerin İşlevleri ve Olumsuz Sonuçları.....	19
Tablo 1.2 Yaygın Motivasyon Teorileri	22
Tablo 2.1 Self Determinasyonun Aşamaları ve Nedensellik Merkezi	42
Tablo 2.2 Özerklik Desteği ile Başarı ve Verimin İlişkisi	52
Tablo 3.1 Yöneticiler İçin İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) Maddeleri	64
Tablo 3.2 Üniversite Yöneticilerinin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum (Özerklik Desteği) Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	69
Tablo 3.3 Üniversite Yöneticilerinin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum (Özerklik Desteği) Ölçeği Güvenilirlik Analizi	69
Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri	70
Tablo 3.5 Üniversite Yöneticilerinin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) Ortalama Sırası Tablosu	71
Tablo 3.6 Üniversite Yöneticilerinin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) Ortalama Sırası Tablosu.....	73
Tablo 3.7 Yöneticiler İçin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeğinin (İPTÖ) Alt Boyutlara Göre Önerme Tablosu	76
Tablo 3.8 Üniversite Yöneticilerinin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Önerme Tablosu.....	78
Tablo 3.9 Üniversite Yöneticilerinin Akademik ve İdari Personele Karşı Özerklik Destekleyici Tutum Puanları Ortalamaları	80
Tablo 3.10 Yöneticiler İçin Akademik ve İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri (Özerklik Desteği) Tutum Ölçeği Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları	81
Tablo 3.11 Yönetici Tutumlarının Cinsiyete İlişkin Mann Whitney U testi Bulguları.....	82
Tablo 3.12 Fakülte/MYO Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları	82
Tablo 3.13 Yaş Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları.....	83
Tablo 3.14 Meslekteki Yıl Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları.....	83
Tablo 3.15 Yöneticilik Deneyimi (Y1l) Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları	84
Tablo 3.16 Cinsiyete İlişkin t-Testi Bulguları	85
Tablo 3.17 Katılımcıların Bağlı Buldukları Fakülte/Okul İle İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteklerine İlişkin Homojenlik Testi Tablosu.....	86

Tablo 3.18 Katılımcıların Bağlı Buldukları Fakülte/Okul İle İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteklerine İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları	86
Tablo 3.19 Katılımcıların Bağlı Buldukları Fakülte/Okul İle İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteklerine İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları	87
Tablo 3.20 Yöneticilik Yaptıkları Yıl ile İdari Personele Karşı Orta Kontrol Davranışlarına İlişkin Homojenlik Testi Tablosu	87
Tablo 3.21 Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Yıl ile İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol Davranışlarına İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları	88
Tablo 3.22 Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Yıl ile İdari Personele Karşı Orta Kontrol Düzeyi Özerklik Desteği Sağlama Davranışlarına İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları	88
Tablo 3.23 Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Motivasyon Süreci.....	6
Şekil 1.2 Yönetim Süreci ve Fonksiyonları.....	10
Şekil 1.3 İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23
Şekil 1.4 Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri.....	25
Şekil 1.5 Beklenti Modeli.....	27
Şekil 2.1 İçsel Motivasyona Doğru Yaklaşma Derecesine Göre Dışsal Motivasyon Aşamaları	41
Şekil 2.2 Çevre Desteğinin İhtiyaç Tatmini Üzerine Etkisi	48
Şekil 2.3 Self Determinasyon Modeli: Özerklik Destekleyici İş Yeri İklimi, İhtiyaç Tatmini, İşe Katılım ve Doyum ile İyi Olma Göstergeleri (Kaygı ve Özsaygı) Arasındaki İlişki	50

KISALTMALAR LİSTESİ

ALTSO	: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası
A.O.	: Aritmetik Ortalama
A.Ü.	: Akdeniz Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İPTÖ	: İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
OK	: Orta Düzeyde Kontrol
OÖ	: Orta Düzeyde Özerklik
SDT	: Self Determinasyon Teorisi
S.S.	: Standart Sapma
YK	: Yüksek Düzeyde Kontrol
YÖ	: Yüksek Düzeyde Özerklik

ÖZET

Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Destekleyici Davranışlar Bağlamında Çalışanlara Karşı Tutumlarının Self Determinasyon Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Örneği isimli bu çalışmanın amacı; self-determinasyon teorisi çerçevesinde üniversite yöneticilerinin ne düzeyde özerklik destekleyici davranışlar sergilediklerini ve çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarından olan özerklik ihtiyacının yöneticilerce ne oranda karşılandığını araştırmaktır. Bu genel amaç çerçevesinde; üniversite yöneticilerinin çalışma ortamında ortaya çıkan iş yeri problemleri sırasında çalışanlara karşı tutumlarının ne düzeyde özerklik destekleyici veya kontrol edici olduğu, üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumlarının muhataplarının akademik veya idari personel oluşuna ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği araştırılmıştır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; motivasyon, örgüt ve yönetim kavramları açıklanmış, yönetim süreçleri boyunca motivasyon üzerinde durulmuş, yönetim teorilerinin motivasyona bakışları incelenmiş ve kapsam ve süreç açısından motivasyon teorileri ele alınmıştır. İkinci bölümde temel psikolojik ihtiyaçlar ve bir motivasyon yaklaşımı olan self-determinasyon teorisi tanıtılmıştır. Üçüncü bölüm olan araştırma ve bulgular bölümünde ise üniversite yöneticilerinin özerklik destekleyici davranışlar bağlamında çalışanlara karşı tutumları self determinasyon teorisi perspektifinden incelenmiş ve bulgular analiz edilmiştir.

Çalışma, tarama yönteminin kullanıldığı betimsel ve nicel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni Akdeniz Üniversitesindeki fakültelerde dekanlık, dekan yardımcılığı ve bölüm başkanlığı, meslek yüksek okullarında müdürlük ve müdür yardımcılığı düzeyinde yöneticilik yapan ve sayıları yaklaşık 200 olan akademisyenden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem yoluna gidilmemiş hedef kitlenin tamamına veri toplama aracı ulaştırılmış bunlardan dönüş yapan beş farklı fakülteden ve çeşitli meslek yüksek okullarından 116 akademisyen yönetici, çalışma grubunu oluşturmuştur.

Veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların fakülte, cinsiyet, kıdem gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde yöneticilerin sağladığı özerklik desteğini ölçmek amacıyla self determinasyon teorisinin kuramcıları (Deci, Connell ve Ryan, 1989) tarafından geliştirilmiş ve daha önce geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği test etmek için ölçeği geliştirenler cronbach alpha

yöntemini kullanmışlar ve ölçeğin alpha değerini iki farklı uygulamada 0.70 ve 0.75 olarak hesaplamışlardır. Bizim çalışmamızda ise alpha değeri 0.93 olarak bulunmuştur.

Katılımcıların ölçeğe verdikleri puanlar SPSS yardımıyla analiz edilmiştir. Farklılık testlerinden sağlıklı bulgular elde edebilmek amacıyla ölçeğin alt boyutları Kolmogorov - Simirnov testine tabi tutulmuştur. Bu testin sonuçlarına göre bazı değişken veya boyutlara yönelik testler parametrik (t-Testi ve Anova) testlere bazıları ise parametrik olmayan (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H) testlerine tabi tutulmuştur. Buna göre üniversite yöneticileri hem akademik hem de idari çalışanlara karşı Orta Düzeyde Özerklik Destekleyici davranış sergilemektedirler ve akademik personele sağlanan özerklik desteği genel olarak idari personele sağlanandan daha yüksektir.

Katılımcıların cinsiyetleriyle personele karşı Yüksek Düzeyde Kontrol davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkeklerin kontrol puanlarının, kadınlara oranla daha yüksek olduğu ancak cinsiyet ile Özerklik Desteği sergileme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcıların personele karşı kontrol davranışıyla çalıştıkları fakülteler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Fen ve Tıp fakülteleri yöneticilerinin kontrol davranışı sergiledikleri, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yöneticilerinin diğer fakülte ve meslek yüksek okulu yöneticilerine oranla daha yüksek düzeyde Özerklik Destekleyici davranışta buldukları saptanmıştır.

Bu bulgulara dayanarak, temel psikolojik ihtiyaçlar, motivasyonun içselleştirilmesi ve astlara özerklik desteği sağlama konusunda fakülte ve meslek yüksek okulu yöneticilerine eğitim verilmesi ve astlarına özerklik destekleyici davranışlarda bulunmalarını teşvik etmek amacıyla fakülte ve meslek yüksek okulu yöneticilerine, rektörlük üst yönetimi ve Yüksek Öğretim Kurumu tarafından özerklik desteği sağlanması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, motivasyon, self-determinasyon, yeterlik, ilişki, özerklik, özerklik desteği, kontrol

SUMMARY

A STUDY ON ATTITUDES OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS TOWARDS EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF AUTONOMY-SUPPORTIVE BEHAVIORS FROM THE PERSPECTIVE OF SELF DETERMINATION THEORY: A STUDY AT THE AKDENIZ UNIVERSITY

The objective of this research is to study within the framework of the Self Determination Theory the extent of autonomy-supportive behaviors of university administrators and the extent that the administrators meet the autonomy requirement of employees as one of their basic psychological needs. Under the framework of this general objective, how autonomy-supportive or controlling are the attitudes of university administrators towards the employees in the event of work place problems taking place in the working environment and whether the attitudes of university administrators towards employees varied depending on the fact that the employees are academic or administrative staff and on the demographic properties of administrators are studied.

The study consists of three chapters. The first chapter describes the concepts of motivation, organization and administration and deals with motivation throughout the management processes. The views of management theories on motivation are studied and motivation theories are examined with respect to scope and process. The second chapter introduces self-determination theory which is an approach of basic psychological needs and motivation. The third chapter is on research and findings and it deals with the attitudes of university administrators towards employees in the context of autonomy-supportive behaviors from the perspective of self-determination theory. The findings are analyzed in this chapter.

The study is a descriptive and quantitative study using screening method. The universe of the study consists of around 200 academicians who work as administrators at the faculties of the Akdeniz University as dean, deputy dean, head of department, and at the vocational higher schools as director and deputy director. Sampling was not used in the study and data collection means was sent to all of the target population whereas the study group consisted of 116 academic administrators from five different faculties and various vocational higher schools who responded.

A questionnaire of two parts was used as the data collection tool. The first part included demographic information of participants like faculty, gender and experience. The second part used the Problems at Work (PAW) Scale developed by Deci, Connell and Ryan (1989), the

theoreticians of self-determination theory, in order to measure the autonomy support provided by administrators. The validity and reliability works of the concerned scale were already done before by them. The developers of the scale used the cronbach alpha method to test the reliability of the scale and calculated the alpha values of the scale as 0.70 and 0.75 in two different applications. In our study, alpha value was found to be 0.93.

The scores of the scale given by the participants were analyzed by SPSS. The sub-dimensions of the scale were subjected to Kolmogorov-Simirnov test in order to obtain healthy findings from the indifference tests. According to the results of this test, tests on some variables or dimensions were subjected to parametric (t-Test and Anova) tests and some to nonparametric (Mann Whitney U and Kruskall Wallis H) tests. Accordingly, university administrators demonstrate Medium Level of Autonomy-Supportive behaviors towards both academic and administrative staff and generally the autonomy support provided to academic personnel is higher than the one that was provided to administrative personnel.

A significant difference was found between the genders of participants on their High Level Control Behaviors towards staff. Control scores of men are higher than women however there is no significant difference between gender and autonomy support. In addition, a significant difference was found among the faculties with respect to control behaviors of participants towards staff. Administrators of the Faculty of Science and Faculty of Medicine displayed control behavior while the administrators of the Faculty of Economics and Administrative Sciences had more autonomy supportive behaviors than the administrators of other faculty and vocational high schools.

Based on these findings, suggestions were made that trainings should be organized for the administrators of faculties and vocational high schools to provide their subordinates with autonomy support. In addition autonomy support should be provided by the top administration of Rectorate and Higher Education Council to the administrators of faculties and vocational high schools in order to encourage them to display autonomy supportive behavior towards their subordinates.

Keywords: Manager, motivation, self-determination, competence, relatedness, autonomy, autonomy support, control.

GİRİŞ

İnsanlar yaşamları boyunca iyi olmak ve kendilerini mutlu ve tatmin olmuş hissetmek isterler. Biyolojik, psikolojik ve sosyal yanları olan insanın doyumu ve mutluluğu bu alanlardaki ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. İhtiyaçları çok çeşitli olan insan bunların çoğunu kendisi üretemez. Sosyal bir varlık olan ve toplum içinde yaşama durumunda bulunan insanın eğitim, sağlık, beslenme, güvenlik, adalet ve eğlence gibi çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan mal ve hizmetlerin üretilmesi örgütler eliyle mümkün olabilmektedir.

Örgütleri düzenli bir şekilde işletmek ve kuruluş amaçlarına ulaştırmak yönetim faaliyeti ile mümkündür. Bunun için yapılanmaya, örgütlenmeye ve örgütü çevresi ile işbirliği içinde çalıştıracak bir sistemi kurmaya ihtiyaç vardır.

Tarih, yönetim faaliyetinin özellikle devlet ve ordu yönetiminin çok başarılı örneklerini sunar ve insanların kurduğu büyük medeniyetlerden bahseder. Ancak bu başarılı örnekler bireysel düzeyde kalmış, sistemleştirilip yaygınlaştırılamamıştır. Yönetimin bir bilim haline gelmesi kendi kavram ve yöntemlerini oluşturması 20. yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Taylor ile başlayan bilimsel yönetim anlayışı, klasik yönetimin temellerini atmış, ardından Weber bürokratik yönetim kuramıyla örgütlerde yapı sorununu büyük oranda halletmiş, onu takiben Fayol yönetim süreçlerini tanımlayarak örgütlerin bir makine gibi işlemesini sağlayacak mekanizmayı kurmuştur.

Bir örgütte sistem ne kadar iyi kurulursa kurulsun şüphesiz örgütün başarısı ve amaçlarına ulaşması sistemin en değerli girdisi ve kaynağı olan insanın iyi yönetilmesi, motive edilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda davranmasının sağlanması ile mümkün olabilecektir (Steers ve Porter, 1991).

İnsanın örgütle olan ilişkisi; mal ve hizmeti üreten teknik personel, üretimi planlayan, koordine ve kontrol eden yönetici, üretilen mal veya hizmetten yararlanan müşteri veya üretim sürecini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen veya süreçten etkilenen herhangi bir paydaş olma şeklinde gerçekleşebilir.

İnsanlar birbirlerinden farklıdırlar ve çok karmaşık, kendilerine özgü bir yapıya sahiptirler. Bu durum psikologları ve yönetim bilimcileri 20. yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren insanı anlamaya, sosyal ve formal gruplar içinde insan davranışlarını incelemeye (Simon, 1950),

insanın ihtiyaçlarını ve onu motive etmenin yollarını araştırmaya itmiştir. Böylece sosyal grupların ve örgüt içi ilişkilerin işgören davranışlarını etkilediği ortaya çıkmış (Mayo, 1933) ve neo-klasik veya hümanist dediğimiz yeni yönetim teorileri ortaya atılmıştır (Aydın,1991). Bunun yanında bireyin fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları büyük ölçüde tespit edilmiş, sınıflandırılmış (Maslow,1970) bunları tatmin etmenin ve bireyi güdülemenin (motive etmenin) çeşitli yöntem ve teknikleri ortaya konmuştur. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sistem teorileri (Bertalanffy,1951) ve son çeyreğinden itibaren de durumsallık yönetim anlayışı (Robbins ve Coulter, 2007) yönetim biliminin gündemine girmiş, ancak bunlara paralel olarak ihtiyaçları kavrama ve motivasyonu artırma çalışmaları sürekli devam etmiş ve her zaman önemini ve güncelliğini korumuştur.

Davranış bilimleri veya örgütsel davranış, yönetim biliminin en önemli alanlarından biridir. Çalışanların performanslarının ve örgüte bağlılıklarının arttırılması için psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve motivasyonlarının (özellikle içsel motivasyon) sağlanması büyük önem arz etmektedir. Bu konuda pek çok motivasyon teorisi geliştirilmiştir. Bunlardan Edward Deci ve Richard Ryan tarafından geliştirilen Self-Determinasyon Teorisi en yeni, geniş kapsamlı ve en tutarlılardan biri olarak karşımıza çıkmakta ve dünyada popüleriğini her geçen gün arttırmaktadır. Ancak ölkemizde psikoloji ve eğitim alanlarında etkisini hissettirmeye başlamakla birlikte yönetim alanında henüz hak ettiği ilgiyi görmemiş, yaygınlaşmamış ve üzerinde pek fazla araştırma yapılmamıştır.

Self-determinasyon teorisi 20. yüzyılın sonlarında ortaya atılmıştır ve içinde bulunduğumuz 21. yüzyılın başlarında halen üzerinde çalışılmaya ve geliştirilmeye devam etmektedir (Ryan ve Deci, 2000a). Kuramcıları hayattadırlar ve halen aktif olarak çalışmalara ve kuramı geliştirmeye devam etmektedirler. Bunlara ek olarak dünyanın farklı bölgelerinde kuramla ilgili araştırmalar devam etmekte ve kuramın evrenselliği test edilmektedir.

Self-determinasyon teorisi insanın psikolojik ihtiyaçlarını yeterlik, ilişki ve özerklik olarak üçe ayırmış, bu ihtiyaçların karşılanmasının kişinin sağlıklı, mutlu ve verimli olabilmesi için gerekli olduğunu öne sürmüştür (Deci vd., 1991). Bu teori çerçevesinde işgörenlerin ihtiyaçlarının anlaşılması, yöneticiler tarafından motive edilebilmeleri ve örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırılabilmeleri mümkün gözükmektedir. Bu yönüyle yöneticiler tarafından anlaşılması ve uygulanmasının önemli olduğu düşünölmektedir. Kuramcılar tarafından bu üç ihtiyaç arasında en önemli olan ve diğerlerini de doyuran ihtiyaç *özerklik* olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada bu üç ihtiyaç tanıtılmakla birlikte özerklik üzerinde yoğunlaşılmış ve araştırma, yöneticilerin işgörenlere sağladığı özerklik desteği üzerine yürütölmüştür.

Temel psikolojik ihtiyaçları tespit etmenin yanında kuramın bir diğere önemli bileşeni motivasyonu içsel motivasyon ve dışsal motivasyon şeklinde ayırmasıdır. Bireyin kendi ilgi ve merakından veya eğlenceli bulduğundan dolayı bir davranışa yönelmesi *içsel motivasyon*, dışarıdan kontrol edilen bir ödül veya cezadan dolayı davranışı gerçekleştirmesi *dışsal motivasyon* olarak sınıflandırılmaktadır. Benzer sınıflandırmalara self determinasyon öncesi de rastlanmaktaydı, self determinasyonun asıl önemli katkısı dışsal motivasyonun içselleştirilmesi sürecine açıklık getirmesi olmuştur.

Toplum içinde yaşarken sürekli dışsal düzenlemelere maruz kalmaktayız. Öğrencilerin ders çalışmaları, işgörenlerin görevlerini yerine getirmeleri, vatandaşların kamu düzenini sağlamak üzere konan düzenlemelere uymaları hep dışsal yönlendirmelerdir. Burada kişiliğin zarar görmemesi ve bireyin tatmin olması, dışsal motivasyonun içselleştirilmesi ve birey ve düzenleme bütünleşmesinin sağlanması yoluyla olabilmektedir.

Ülkemizdeki, kuramla ilgili çalışmaların çoğunun psikoloji ve eğitim bilimleri alanında devam ettiği görülmektedir. Psikologlar farklı kesimlerden insanların ihtiyaçları ve onları motive etmenin yolları üzerinde çalışmakta, eğitim bilimciler ise daha çok öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlamaya onları daha çalışkan ve verimli olmaları konusunda motive etmeye çalışmaktadırlar. Yurt dışında kuramın yönetim alanına uygulamasına yönelik pek çok çalışma olmasına rağmen bu alandaki çalışmalar ülkemizde sınırlıdır. Özellikle bu çalışmanın uygulama alanını oluşturan üniversitelerde farklı fakülte ve birimlerde görev yapan akademisyen yöneticiler üzerinde bu kuram çerçevesinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın alandaki literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin, çalışanların self-determinasyon teorisiyle ortaya konan yeterlik, ilişki ve özellikle özerklik (otonomi) gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını kavramaları, bunları doyurmaya yönelik bir yönetim tarzı belirlemeleri motivasyon ve verimlilik açısından oldukça önemlidir. Bu da şüphesiz örgüt amaçlarına ulaşılmasına katkı yapacaktır.

Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Destekleyici Davranışlar Bağlamında Çalışanlara Karşı Tutumlarının Self Determinasyon Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Örneği isimli bu araştırmanın amacı self-determinasyon teorisi çerçevesinde üniversite yöneticilerinin ne düzeyde özerklik destekleyici davranışlar sergilediklerini ve çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarından olan özerklik ihtiyacının yöneticilerce ne oranda karşılandığını araştırmaktır.

Kuramcılar yöneticilerin iş yeri problemlerini çözmeye ve çalışanları motive etmeye yönelik tutumlarını yüksek düzeyde kontrol, orta düzeyde kontrol, orta düzeyde özerklik desteği ve yüksek düzeyde özerklik desteği şeklinde dört gruba ayırmışlardır. Bu çalışmada da bu sınıflandırmaya uygun olarak üniversite yöneticilerinin personele yönelik tutumları self determinasyon perspektifinden ele alınıp incelenmiştir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; ana konumuz olan self-determinasyon teorisinin bir motivasyon-kapsam teorisi olmasından dolayı motivasyon, örgüt ve yönetim kavramları açıklanmış; planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol gibi yönetim süreçleri boyunca motivasyon üzerinde durulmuş ve yönetimin bir bilim dalı olarak ele alınmaya başladıktan sonra geçirdiği klasik kuramlar, neo-klasik (insancıl) kuramlar ve çağdaş kuramlar şeklindeki tarihsel evrim ve gelişme içerisinde yönetim teorilerinin motivasyona bakışları incelenmiştir. Bunun yanında kapsam ve süreç açısından motivasyon teorileri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmamızın asıl konusunu teşkil eden ve bir temel psikolojik ihtiyaçlar ve motivasyon yaklaşımı olan self-determinasyon teorisi tanıtılmıştır. Bu çerçevede özerklik, yeterlik ve ilişki şeklinde temel psikolojik ihtiyaçlar, içsel ve dışsal motivasyonlar ile dışsal motivasyonun içselleştirilmesi süreci incelenmiştir. Buna ilave olarak yönetim ve self-determinasyon ilişkisi üzerinde durulmuş ve yöneticilerin sergilediği kontrolcü ve özerklik destekleyici tutumların işgören üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm olan araştırma ve bulgular bölümünde ise üniversite yöneticilerinin özerklik destekleyici davranışlar bağlamında çalışanlara karşı tutumları self determinasyon teorisi perspektifinden incelenmiş ve bulgular analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ve YÖNETİM İLİŞKİSİ

Çalışmamızın ana konusunu oluşturan *Self-determinasyon teorisi* bir motivasyon kuramı olduğundan bu bölümde öncelikle motivasyon kavramı tanımlanarak ardından örgüt, yönetim ve işgörenin motivasyonu üzerinde durulmuş, bunu takiben yönetim süreçlerinde motivasyonun etkisi incelenmiş, klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının işgören motivasyonuna yaklaşımlarına değinilmiş ve son olarak da Self-determinasyon teorisine zemin hazırlayan diğer motivasyon teorileri gözden geçirilmiştir. Self-determinasyon teorisi ve yönetim ilişkisine ikinci bölümde yer verilmiştir.

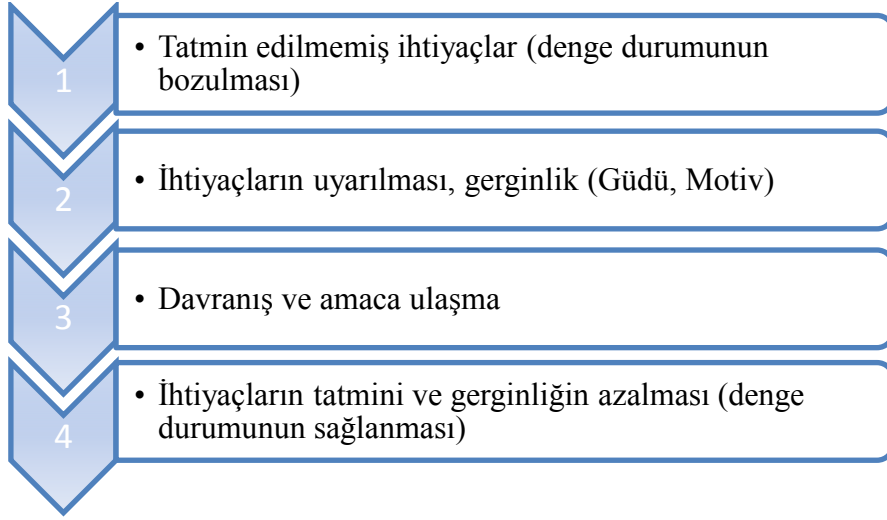
1.1 Motivasyon

Motivasyon (güdüleme), bir amaca ulaşmak veya bir davranışı gerçekleştirmek için kişinin çabasının enerjik bir şekilde harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi ve bu hareketliliğin devamının sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Steers vd., 2004). Kısaca motive olmak, harekete geçirilme (Ryan ve Deci 2000a). Harekete geçirme, diğer bir deyişle motivasyon ilgi, merak ve yapılan işin cazibesi yoluyla sağlanıyorsa *içsel motivasyon* (Woolfolk, 2004) olarak adlandırılmaktadır. İçsel motivasyon, davranışların, ilginç ve eğlenceli bulunduğu için, dışarıdan bir etki veya güdü olmadan doğal olarak yapılmasını anlatmaktadır. Bu da çalışma ve gelişme için gerekli olan, insanın doğal eğilimlerinin merkezini oluşturmaktadır. Eğer motivasyon veya harekete geçirme ödül, ceza, tehdit, zaman kısıtlaması ve son teslim tarihi gibi dış kontrol etkenleriyle sağlanıyorsa *dışsal motivasyon* adını almaktadır. (Ryan ve Deci 2000c).

Bireyleri harekete geçiren güdülerin (motivlerin) başlıca dört işlevi vardır:

- Davranışları Başlatma
- Şiddet ve Enerji Düzeyini Düzenleme
- Davranışlara Yön Verme
- Davranışların Devamlılığını Sağlama

Bu işlevlerden biri veya birkaçı aşağıdaki motivasyon süreci sonucunda yerine getirilmiş olur;



Şekil 1.1 Motivasyon Süreci

Kaynak: Steers ve Porter, 1991.

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere ihtiyaçlar organizmanın dengesizlik durumudur ve bu durum bireyin tekrar denge durumuna gelebilmek için güdülenmesine, motive olmasına ve harekete geçmesine neden olur.

1.2 Örgüt, Yönetim ve İşgörenin Motivasyonu

Örgüt, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi amacıyla birden fazla kişinin güç ve eylemlerinin eşgüdümlediği, maksatlı olarak yapılandırılmış sosyal bir varlıktır (Blau, Scott, 1962, s. 2). Bu eşgüdümün sağlanması yönetsel bir süreçtir. *Yönetim*; önceden belirlenmiş ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla örgütün insan ve materyal kaynaklarının sevk edilmesi ve örgüt faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesidir, ya da diğer bir deyişle başkaları aracılığı ile iş yapma veya başkalarına iş yaptırma faaliyetidir, şeklinde tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2007). Eren (2011, s. 3) yönetimi; önceden saptanmış olan bazı amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır, şeklinde tanımlamıştır. Aslında örgüt ve yönetim birlikte var olan kavramlardır. Örgüt bir yapı ise yönetim bu yapının harekete geçirilme süreci (Aydın, 1991, s. 69) ya da örgüt bir bedense yönetim bu beden ruhudur, diyebiliriz. Yukarıdaki yönetim tanımlarından yola çıkarak *yöneticinin* planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve denetimi sağlayarak başkalarına iş yaptıran kişi olduğunu söyleyebiliriz.

Başkalarına iş yaptırabilmesi için yöneticiye verilen yasal hakka yetki denir. Yetki veya otorite bir kişinin bir başkasının davranış ve eylemlerine yön verebilme gücüdür. Otorite sadece resmi olarak yapılandırılmış örgütlerde değil aile de dahil olmak üzere her türlü toplumsal grupta söz konusudur. Örgüt bağlamında otorite, ast ile üst arasındaki ilişkidir (Simon, 1957, s. 125). Üst tarafından kararlar alınır, asta iletilir ve onun bu kararlara göre davranması beklenir. Üstün karar alış şekli onun liderlik yaklaşımına göre değişir; demokrat, otokrat, serbest bırakıcı gibi. Otorite sahibi yönetici hangi işlerin yapılacağını ve bunların hangi işgörenler tarafından yerine getirileceğini belirtir, karar verme ve son sözü söyleme yetkisini haizdir, otoritesinin sınırları içinde olan durumlarda uygun yetkiyi ve gücü kullanabilir. Otorite sorumlulukların yerine getirilmesini, bireysel eylemlerin hem birbirleri ile hem de örgütün amaçları ile eşgüdümlemesini sağlar (Aydın, 1991, s.152).

Örgüt başarısı için elemanların örgütün amaçları doğrultusunda gönüllü olarak çaba gösterme konusunda istekli olmaları gerekir. Bu yüzden öncelikle liderlik özellikleri, motivasyon yöntemleri, bilgilendirme, grup katılımı ve ortak eylem yolu ile etkileme gibi yollar tercih edilmelidir. Bu yöntemler söz konusu olduğunda etkileme ve yöneltme bir liderlik, insan ilişkileri ve motivasyon konusu olmaktadır. Etkili bir yönetim için;

- Yönetici çalışanları örgütün amaçları ve planları konusunda bilgilendirmeli
- Örgütsel amaçlarla bireysel ihtiyaç ve beklentiler arasında bir denge kurmalı
- Onları karar alma süreçlerine dahil etmeli
- Hizmet içi eğitim ve etkinliklerle onların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine olanak tanınmalı
- Çalışanlar için kariyer planlaması olmalı ve terfi yolları açık tutulmalı
- Örgüt elemanlarının duygusal bağlılık başta olmak üzere örgüte bağlılık duyguları güçlendirilmeli (Aydın 1991, s.154).

Böylece çalışanların moralinin yüksek olması, örgüte ve yaptıkları işe karşı olumlu tutum ve duygu geliştirmeleri ve verimliliklerinin artması sağlanacak, aynı zamanda grup düşüncesi ve çalışanların girişimcilik özellikleri geliştirilmiş olacaktır (Cartwright, 1953, s. 586).

Örgütlerde formal (resmi) ve informal (doğal) olmak üzere iki boyut veya yapıdan söz edilmektedir. Örgütün formal yapısı yönetim süreçlerinden olan örgütlenme aşamasında oluşturulur. Formal örgüt düzen ve tutarlılık için, informal örgüt ise, canlılık ve dirilik için gerekli görülmüştür (Barnard, 1938, s. 286). Informal örgüt olarak adlandırılan doğal gruplar, formal örgütün kararlarını ve işleyişini etkiler. Formal bir örgüte katılan her yeni üye,

örgütün anlamlı bir parçası olabilmek için iş arkadaşları ile informal (doğal) ilişkiler kurma gereksinimi duyar (Simon, 1950, s. 148). Örgütteki doğal grupta kimin kim olduğu bilinmeden örgüt tam olarak anlaşılabilir. Doğal grubun formal örgütün amaç ve programları ile uyum içinde olması çok önemlidir; çünkü informal örgüt iletişimi kolaylaştırır, grup içi bağlılığı sağlar, bireylerin kendine güven duygularını geliştirir (Barnard, 1938, s. 122). İşbirliği, formal örgütün sonucu olmaktan çok, informal örgütün özellikleri olan sosyal kuralların, geleneklerin ve davranış biçimlerinin sonucudur (Gregg, 1957, s. 288). Bir örgüt üyesi kişisel ihtiyaçları karşılandığı ölçüde örgüt amaçlarına katkıda bulunmak için yeteneklerini, gücünü en üst düzeyde kullanmak ister, bunun yanında çalışanın işbirliği sınırları formal örgütten çok informal örgüt tarafından belirlenmektedir (Roethlisberger ve Dickson, 1939, s. 568).

Yönetici için iş yerinde en önemli konu çalışanların motive edilmesidir (Robbins ve Coulter, 2007). Bu motive etme ve harekete geçirme yasal yetki, kurallar, ödüller ve cezalar kullanılarak yapılıyorsa önder klasik yönetim anlayışında bir yönetici olarak kabul edilebilir. Eğer bu harekete geçirme; bireyin ihtiyaçları, tercihleri, kariyer olanakları, kendini gerçekleştirme eğilimi göz önünde bulundurularak ve iş dizaynını ve çeşitliliğini çalışana göre ayarlayıp bireyle iş arasında uyum oluşturarak onun işi sevmesi ve işi eğlenceli ve zevkli bulduğu için gönüllü olarak yapması yoluyla sağlanabilmişse çalışan içsel olarak motive edilmiş ve klasik yöneticiliğin ötesine geçilmiş, liderlik özellikleri gösterilmiş olur.

1.3 Yönetim Süreçleri Boyunca Motivasyon

Yönetim hem birbirini takip eden hem de birbirini etkileyen süreçlerden oluşan bütüncül bir eylemdir. Yönetimde motivasyondan bahsedebilmek için bu süreçleri tanımak ve bu süreçler boyunca işgören motivasyonunun nasıl sağlanabileceğini incelemek gerekli olacaktır. Yönetim süreçlerini bilimsel olarak ilk tanımlayan Henry Fayol olmuştur. Fayol bu süreçleri planlama (planning), örgütlenme (organizing), emir verme (commanding), eşgüdümleme (coordinating), kontrol etme (controlling) şeklinde sıralamıştır. Luther Gulick bu sınıflandırmayı daha da detaylandırmış ve literatürde POSDCoRB olarak bilinen süreçleri ortaya atmıştır. Bu anahtar kelime ; **p**lanning (planlama), **o**rganizing (örgütlenme), **s**taffing (personel alma), **d**irecting (yöneltme), **c**oordinating (eşgüdümleme), **r**eporting (bilgi verme), ve **b**udgeting (bütçeleme) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Gulick ve Urwick, 1937, s. 119).

Fayol ve Gulick'in sınıflandırmaları genel kabul görmekle beraber literatürde yönetim süreçlerini içeren başka sınıflandırmalar yapanlar da görülmektedir. Bunlardan Ordway Tead yönetim sürecinde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Hedeflerin tanımlanması,
2. Örgütün yapılandırılması için genel planın hazırlanması,
3. Yönetim kadrosunun sağlanması ve örgütlenmesi,
4. Yetki ve sorumlulukların dağıtılması,
5. Aktarılmış yetkilerin ve verilmiş görevlerin kullanılış ve yerine getiriliş biçiminin genel gözetimi,
6. Performansın nitel ve nicel olarak garantiye alınması,
7. Komiteler ve toplantılar yolu ile eşgüdümün gerçekleştirilmesi,
8. Tüm personelin motive edilmesi ve harekete geçirilmesi,
9. Hedefler açısından tüm çıktıların değerlendirilmesi,
10. Örgütün amaçları açısından geleceğe bakılması ve bazı kestirmelerin yapılması (Aydın, 1991, s. 120).

Yönetim süreçlerinde liderlik, motivasyon, grup süreci ve insan ilişkileri kavramlarına vurgu yapan Russell T. Gregg bu süreçleri aşağıdaki şekilde yediye ayırmıştır:

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme,
7. Değerlendirme (Gregg, 1957).

Yukarıdaki yönetim tanımından ve farklı sınıflandırmaların ortak noktalarından hareketle temel yönetim süreçleri;

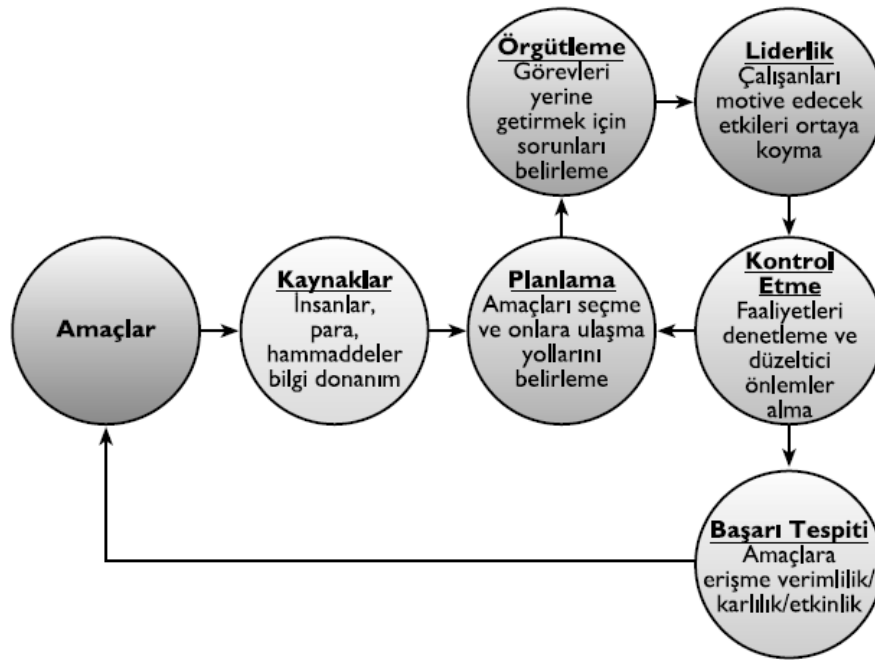
1. Planlama,
2. Organize etme,
3. Yönelme
4. Kontrol (denetim) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Eren, 2011, s. 5).

Yönetim biliminin önemli kuramcılarında Fayol'un modelinde temel fonksiyonlar arasında yer alan eşgüdümleme (koordinasyon) daha sonraları ayrı bir fonksiyon olmaktan

ziyade planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim aşamalarının tamamında yer alması gereken önemli bir özellik veya alt fonksiyon olarak görülmüştür (Tokgöz, 2013, s. 24, ed. Koparal ve Özalp).

Bunlara ek olarak karar alma ve iletişim de yönetimin her aşamasında yürütülen önemli ara süreçler olarak bilinmektedir (Aydın, 1991, s. 69).

Motivasyon ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yüksek düzeyde verimlilikle çalıştırabilme planlamadan denetime yönetimin her aşamasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakla birlikte özellikle yöneltme, liderlik etme (leading) sürecinde önem kazanmaktadır.



Şekil 1.2 Yönetim Süreci ve Fonksiyonları

Kaynak: Eren 2011, s. 5 akt. Paşaoğlu, 2013, s. 4, ed. Koparal ve Özalp.

1.3.1 Planlama Süreci ve Motivasyon

Planlama yönetim sürecinin ilk aşaması ve zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesi işlemidir. Planlama etkili ve verimli bir eylem için yapılan zihinsel bir hazırlıktır; amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama araştırmaya, veriye ve bilgiye dayanmalıdır. Bu sayede elde edilen planın uygulanabilirliği ve varılmak istenen hedefe ulaştırma düzeyi yüksek olur. Planlama sürecinde yanıtlanması gereken iki temel soru vardır. Birincisi

gerçekleştirilmesi ya da başarılması gereken nedir? İkincisi nasıl gerçekleştirilecektir? sorularıdır. Bu ikinci *nasıl* sorusu; *hangi faaliyetler gerçekleştirilecektir, ne zaman yapılacaktır, ne kadar sürede yapılacaktır, kim tarafından yapılacaktır, hangi kaynaklarla yapılacaktır ve bu kaynaklar nereden temin edilecektir, başarı ölçütleri nelerdir, hedefe ne oranda ulaşıldığı nasıl ölçülüp değerlendirilecektir?* sorularını kapsamaktadır (Aydın 1991, s. 129). Elbette bu soruların birden fazla cevabı olabilir planlama bir yönüyle bu alternatifler arasından en iyisini seçmeye çalışma yönünde bir karar alma faaliyetidir (Genç, 2007, s. 144).

Temel planlama süreci şunlardan oluşmaktadır:

1. Ekip oluşturma, modelleme ve fikir birliği,
2. Bir örgütün neler başardığını ve sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesi,
3. İşlerin, ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrelerin analiz edilmesi,
4. Gelecekteki gelişmelerin etkisinin tahmin edilmesi ve değerlendirilmesi,
5. Ortak bir vizyon yaratma ve başarmak istedikleri amaçlara karar verme,
6. Amaçlara ulaşmak için yapılması gereken eylemlere karar verme (Paşaoğlu, 2013, s. 4, editör Koparal ve Özalp)

Planlama ve karar alma süreçlerine çalışanların ve bu karar ve planlardan etkilenenlerin katılımının sağlanması neo-klasik, insancıl ve demokratik yaklaşımlar tarafından vurgulanmaktadır. Bireyin en güçlü yeteneğini, oluşumuna katkıda bulunduğu ve en fazla doyum sağladığına inandığı koşullarda kullandığı bir gerçektir. Bir başka deyişle birey kendi gelişmesi ve doyumunu açısından yararlı bulduğu ve değer verdiği ve oluşumuna katkıda bulunduğu durumlarda tüm yeteneğini kullanır (Gregg, 1957, s. 284). Bu da çalışanların planlama ve karar alma süreçlerine katılmaları durumunda yüksek motivasyona sahip ve daha verimli olacakları anlamına gelmektedir.

1.3.2 Örgütlenme ve Motivasyon

Örgütlenme, örgütün varlık gayesi olan ortak amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan örgüt yapısının oluşturulması sürecidir. Yapının kurulması her düzeyde yerine getirilmesi gereken işlerin tanımının yapılmasını, bu işi yerine getirebilmek için gerekli niteliklerin belirlenmesini, yetki ve sorumlulukların saptanmasını, buna göre personelin atanmasını ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesini kapsamaktadır. Örgütlenme aşamasında işe uygun personel seçimi, işi zenginleştirme, çalışan için anlamlı ve zevkli hale getirme işgören motivasyonu açısından önemlidir (Aydın, 1991, s. 135-136). Örgütlenme aynı zamanda örgüte

düzenli çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama ve işletme varlıklarının ve işletmede çalışanların bir düzene sokulması işlemidir (Doğan, 1984, s. 182).

Örgüt, eşgüdümlemiş bir insan çabaları sistemidir. Örgütlenme süreci sonunda örgütün yapısı diğer bir deyişle örgütün kendisi oluşur. Örgütlerde her zaman eşgüdümleyici ve bütünleştirici ilke olarak bir amaç vardır. Bunun yanında iletişim yeteneği, etkililik, yeterlilik kişisel isteklilik ve motivasyon, amaç bütünlüğünü ve katkıların sürekliliğini sağlamak için zorunlu görülmektedir (Barnard, 1938, s. 190, akt. Aydın, 1991).

Koontz ve O'Donnell örgütlenme diğer bir deyişle örgüt adı verilen yapıyı oluşturma sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu bildirmişlerdir:

1. Örgütün amacının saptanması,
2. Amaca yönelik hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
3. Politika ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
5. Etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
6. Her etkinlik grubuna gerekli yetkinin verilmesi,
7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması (Aydın, 1991, s. 138).

Tengilimoğlu ve arkadaşlarına (2009, s. 12) göre bir örgütü organize etmenin yani örgütlemenin onüç temel ilkesi vardır. Bunlar; iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, istisna ilkesi, amaç birliği ilkesi, kumanda birliği ilkesi, hiyerarşik yapı ilkesi, yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, denge ilkesi, açıklama ilkesi, basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, esneklik ilkesi, süreklilik ilkesi ve yönetim alanı ilkesi olarak sınıflandırılabilir.

1.3.3 Yönelme (Liderlik) ve Motivasyon

Yönelme, örgüt amaçlarına ulaşmak için planlama aşamasında belirlenen işlerin örgütlenme aşamasında örgütün farklı pozisyonlarına atanan personele gördürülmesi aşamasıdır. Burada esas, kişilerin verilen işleri en doğru ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlamaktır (Tokgöz, 2013, s. 37, ed. Koparal ve Özalp).

Etkili bir yönelme sistemi kurulup işler atanan personele gördürülemezse öncesinde yapılan planlamanın ve örgütlemenin de bir fonksiyonu kalmayacak ve örgüt önceden

belirlenmiş amaçlarına ulaşamayacaktır. Bu yönüyle yöneltme örgüt yönetim sürecinin çok önemli bir fonksiyonudur. Ertürk (2009, s. 145) yöneticilerin etkili bir yöneltme sistemi kurabilmeleri için gerekli olan şartları şu şekilde sıralar:

- Personeli iyi tanımak,
- Takım ruhunu gerçekleştirmek,
- Benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek olmak,
- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek,
- Yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapmak ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almak,
- Ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmek,
- Personeli denetim altında tutmak,
- Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personeli işletmeden uzaklaştırmak.

Örgüt çalışanlarına iş yaptırmada diğer bir deyişle işgörenleri yöneltme ve onlara gerekli olan emirleri vermede dört temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, emirleri hangi yetkiye dayanarak verdiğimiz ifade eden *güç*, emir verirken nasıl bir yöntem izlediğimizi ifade eden *iletişim*, işgörenlerin emirler ve örgüt amaçları doğrultusunda gönüllü olarak sevk edilmelerini anlatan *liderlik* ve bu gönüllü harekete geçirme ve çalışmaya sevk etme yöntemi olarak *motivasyon (güdüleme)* kavramlarıdır (Ertürk, 2009).

Destekleyici süreçlerden olan eşgüdümleme (coordination) esnasında da çalışanın motivasyonu önemli bir yer tutmaktadır. Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başarısına katkısını görmeleri onları motive etmekte ve eşgüdümü kolaylaştırmaktadır (Aydın, 1991, s. 149). Simon (1957, s. 72) eşgüdümlemeyi ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak tanımlamaktadır.

Eşgüdümlemeyi üç aşamada gerçekleştirmek mümkün olabilir: İlk aşamada tüm örgüt elemanları için ortak bir davranış planı oluşturulur, daha sonra planın tümü ya da ilgili kısımlarının ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır, son olarak da her birey plana uygun davranmaya isteklendirilir yani motive edilir (Aydın, 1991, s. 150).

Yöneltme ve eşgüdümleme aynı zamanda bir şefin orkestra yönetmesi gibidir, tüm bireysel çaba ve faaliyetler aynı ritmi vermek ve aynı çıktıyı sağlamak üzere koordine edilmelidir. Yönetimin bu aşaması liderlik özelliklerine en çok gereksinim duyulan aşamadır. Diğer

aşamalar olan planlama, örgütlenme ve kontrol süreçleri yöneltmeye nazaran biraz daha teknik ve bürokratik alanlar olarak karşımıza çıkmakta ve klasik veya bilimsel yönetim ilkeleri de bu aşamalarda ağırlıklarını hissettirmektedir. Ancak yöneltme ve eşgüdümleme süreçleri örgütsel davranışı ve örgüt içinde bireyi anlamayı ve onu motive edebilmeyi de içerdiğinden hümanistik yaklaşımlar bu aşamalarda daha gerekli olmaktadır. Bu süreçler boyunca yöneticinin yeterliğinin ölçütü, örgüt üyelerini yani çalışanları önceden saptanmış hedeflere ulaşılması yönünde maksatlı, planlı ve etkili bir şekilde davranmaya motive etme derecesidir (Urwick, 1943, s. 88).

1.3.4 Denetim (Kontrol), Değerlendirme ve Motivasyon

Denetim ve değerlendirme, varılmak istenen amacın ne ölçüde başarıldığının tespit edilmesidir. Bu maksatla önceden hedeflenen ve planlanan durum ile sonuçta elde edilen durum karşılaştırılır. Değerlendirme örgütün etkililiği, verimliliği ve hedeflere ulaşma derecesinin yüksekliği için vazgeçilmez bir yönetsel süreçtir. Sadece sonuç veya çıktılar değil, tüm etkinlikler ve süreçler sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Anlaşılabacağı üzere denetimin gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş amaç, örgüt politikası ve yapılması planlanan işler olmalıdır. Faaliyet sonuçlarına bakarak işgörenlerin ve örgütün iş başarısı yani performansları ölçülür ve ulaşılmak istenen amaçlarla karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır ve gerekli hallerde düzeltici tedbirler alınır (Özalp, 2010, s. 292).

Denetim ve değerlendirme yolu ile güçlü yönler saptanır ve vurgulanır, zayıf yönler ve yetersizlikler ise belirlenip iyileştirme planları yapılır (Aydın 1991, s.159). Böylece sürekli değerlendirme ve sürekli gelişme ve iyileşme birbirini takip eder. Bu dinamik durum amaçları gerçekleştirmek için daha iyi kararlar ve planlar sağlayabilir, hatta amaçların yeniden gözden geçirilmesini ve değiştirilmesini gerektirecek veriler ortaya koyabilir (Greeg, 1957, s. 312).

Değerlendirme aynı zamanda bir yargılama eylemidir. Yargılama, hem yargılanacak şeyin uygun bir betimlemesini hem de karşılaştırma yapılacak bir ölçütü gerekli kılmaktadır (Harrin, 1947, s. 173).

Çalışanlara yönelik kontrol ve değerlendirme aşaması da motivasyon süreci ile yakından ilgilidir. Bu aşamada çalışana kendi performansını değerlendirme yani öz-değerlendirme yapma olanağı tanıma ve genel değerlendirmenin ardından olumlu geri bildirim verme işgörenin motivasyonu açısından gerekli görülmektedir. Bunun yanında denetim ve kontrolün çok yakın takip şeklinde olmaması, çalışana inisiyatif ve öz-düzenleme fırsatı verilmesi de motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

1.4 Yönetim Kuramlarının İşgören Motivasyonuna Yaklaşımları

İnsanların yönetilmesi, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu konuda devletleşme ve kurumsallaşma da şüphesiz binlerce yıl geriye gitmektedir. Ancak yönetimin bir bilim olarak ele alınması, kavramlarının ve kuramlarının oluşturulması 19. yüzyılın sonlarında ve büyük ölçüde de 20. yüzyılda gerçekleşmiştir.

Yönetim kuramları klasik yaklaşımlar, neo-klasik yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlar (sistem ve durumsallık yaklaşımları) olarak başlıca üç grupta toplanabilir. Bu yaklaşımların hemen hepsi bilimsel yöntemlere, araştırma ve denemelere dayanmaktadır ve hepsinin iyi açıkladığı durumlar söz konusudur. Bu yaklaşımların birbirine zıt olduğunu, birbirini çürütmeye çalıştığını söylemek doğru olmaz. Bunlar farklı noktalara odaklanmakta, birbirini tamamlamakta, sonradan gelen öncekini bazı alanları ihmal ettiği gerekçesiyle eleştirmekle birlikte onun göz ardı ettiği alanı tanımlamakta, tamamlamaya çalışmakta ve böylece yönetim biliminin kapsamının ve çerçevesinin genişlemesine katkıda bulunmaktadır. Söz gelimi ilk yönetim kuramlarından olan ve bir asrı geçkin tarihe sahip olan bilimsel yönetim (Taylorizm) yaklaşımının yanlış olduğu, günümüzde uygulanma alanı olmadığı söylenemez, ancak kapsamadığı, ihmal ettiği noktalar olduğu ve bu noktaların sonradan gelen kuramlarla tamamlandığından söz edilebilir.

1.4.1 Klasik Kuramlar ve İşgören Motivasyonu

Klasik kuramlar iş, verimlilik, örgütün yapısı ve yönetim süreçleri alanlarını kapsayan formal örgüte odaklanmışlar ve işgören motivasyonunun amaçların ve yapılacak işin rasyonel bir şekilde tanımlanması ve işe uygun ücret ödenmesiyle sağlanabileceğini varsayımlardır. Bu yaklaşımlara göre formal örgüt, çalışanların bir arada bulunmaları ile ortaya çıkan hedefler, etkinlikler, roller, güç, ilişkiler, iletişim ve benzeri faktörlerin yapılandırılmış halidir (Hicks ve Gullett, 1975, s. 127).

Bilimsel yönetim, yönetim süreçleri ve bürokrasi kuramı, klasik yönetim yaklaşımını oluşturan üç temel akım olmuştur. 20. yüzyılın ilk yarısında gelişen bu üç akım birbirini tamamlayan, bir bütünün farklı parçaları gibi duran yaklaşımlardır. Bunlardan Taylor tarafından bir dizi araştırma sonucunda geliştirilen bilimsel yönetim veya diğer adıyla Taylorizm, işe odaklı bir yaklaşımdır. Temel amacı örgüt verimliliğini atölye düzeyinde artırmaktır. İki temel soruna yanıt aramaya çalışmıştır; verimlilik nasıl artırılabilir ve işgörenler nasıl bir ücretle motive edilebilirler. Her iş ve süreç için en etkili bir performans biçimi en kısa ve en karlı bir yol olacağı görüşüne dayanmaktadır. Bu en kısa, karlı ve etkili yol ve yöntemin bulunması için örgütün o yönü ve o iş, bilimsel bir incelemeye (gözlem ve

deneylere) tabi tutulmalı, iş çözümlemesi ve zaman araştırması yapılmalı, elde edilen bulgular ışığında işgörenler eğitilmelidir; bu da yöneticinin en önemli görevidir.

Motivasyonla ilgili olarak Taylor'un ortaya koyduğu prensip, işgörenin işi en verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlayabilmek için uygun, özendirici ve bilimsel bir ücret sisteminin uygulanmasıdır. Bunun temeli de performansa göre veya parça başı ödemedir (Aydın 1991, s. 104). Anlaşılacağı üzere bu yöntem yönetici ile işgören arasında güçlü bir işbirliği önermektedir ve her ikisinin de rolleri tanımlamaktadır. Yönetici; iş için en verimli, en bilimsel yöntemi araştırarak, bu konuda işgöreni eğitecek, motive edici ve işe ve emeğe uygun bir ücret sağlayacak; işgören ise en verimli bir şekilde işi yapıp işletmeye en yüksek karı sağlayacaktır. Taylor'a göre bilimsel yöntem uygulanırsa yönetici ve işgören arasında çatışma olmayacak, çatışmanın yerini işbirliği alacaktır. Çünkü bilim ussaldır, rasyoneldir, objektiftir, nesneldir ve ortaya koyduğu çıktılar herkes için geçerlidir. Bilimsel olguları hiç kimse tartışmaz. Eğer herkes işin nasıl ve ne kadar yapılacağı ve ne kadar ücret ödeneceği konusunda durumun yasasına uyarsa tartışma ve pazarlığa gerek kalmaz, hatta işveren ile işgören arasındaki bu bilime ve nesnellığe dayalı işbirliği işgören sendikalarını da gereksiz hale getirir (Mouzelis, 1967, s. 83).

Taylor'un yaklaşımına göre işgörenlerin ücret ile motive edilecekleri, fizyoloji ile sınırlanacakları ve sürekli olarak yönetilme ihtiyacı içinde olacakları ileri sürülmektedir. İnsan aç kalma korkusu ile harekete geçen ve kâr peşinde koşan ekonomik bir varlık olarak ele alınmıştır ve işgörenin psikolojik ihtiyaçları ve içsel motivasyonu üzerinde durulmamıştır. Yüksek verimin fazla kâra, bunun da daha yüksek ücrete olanak sağlayacağı ve sonuç olarak işgörenin daha fazla doyum elde edeceği düşünülmüştür (Aydın, 1991, s. 103).

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı insanı bir üretim aracı olarak görmekle, onu makine yerine koymakla ve onun psikolojik ihtiyaçlarını ve işyerinin sosyolojik etkenlerini göz ardı etmekle, bireyin toplumsal çevresine ve informal örgüte yer vermemekle eleştirilmiştir (Hoy, Miskel 1978, s. 3-4).

Klasik kuramlardan bir diğeri olan yönetim süreçleri modeline göre ise çalışanın motivasyonunun sağlanması, onun örgüt amaçları doğrultusunda sevk ve idare edilebilmesi ancak yönetim süreçlerinin açık bir şekilde ortaya konması ile mümkün olabilmektedir. Bu akımın öncülerinden olan Fayol (1841-1925) yönetim süreçlerini;

- Planlama,
- Örgütlenme,

- Emir verme,
- Eşgüdümleme ve
- Kontrol

şeklinde beş aşamada ele almıştır. Bunun yanı sıra yönetime yönelik önemli bir kısmı bugün de kabul gören 14 ilke ortaya koymuştur. Bu ilkeler:

1. İş Bölümü
2. Yetki ve Sorumluluk
3. Disiplin
4. Komuta Birliği
5. Amaç Birliği
6. Örgüt Amaçlarının Üstünlüğü
7. Uygun ve Adil Ücretlendirme
8. Merkezileşme
9. Hiyerarşi
10. Düzen
11. Eşitlik ve Hakkaniyet
12. Personel Kararlılığı
13. Girişim Hakkı ya da İnisiyatif
14. Birlik Duygusu

Bu prensiplerden amaç birliği, uygun ücretlendirme, eşitlik, inisiyatif ve birlik duygusu gibi ilkelerin daha sonra gelecek bazı motivasyon teorilerine kaynaklık yaptığı görülmektedir.

Henry Fayol gibi Luther Gulick ve Lyndall Urwick de yönetim süreçleri ile ilgili çalışmalar yapmışlar ve bu süreçleri aşağıdaki şekilde yedi aşamaya ayırmıştır:

- Planlama (**P**lanning)
- Örgütlenme (**O**rganizing)
- Personel Alma (**S**taffing)
- Yönelme (**D**irecting)
- Eşgüdümleme (**C**oordinating)
- Raporlama (**R**eporting)
- Bütçeleme (**B**udgetting) (Gulick ve Urwick,1937)

Gulick ve Urwick'in sınıflandırması literatürde yukarıdaki süreç isimlerinin İngilizce hallerinin baş harflerinden oluşan POSDCoRB kısaltması ile yer almıştır. İş bölümü, uzmanlaşma ve komuta birliği ilkeleri Gulick'in özellikle üzerinde durduğu kavramlar olmuştur. Urwick ise yönetim süreçlerinin yanı sıra meşruiyet, güç, otorite, makam, yetki, sorumluluk, yeterlik, liderlik ve motivasyon gibi kavramlar üzerinde durmuş ve yönetici ile lider arasındaki farklara vurgu yapmıştır (Urwick, 1943; Urwick, 1957).

Klasik kuramların belki de en kapsamlı ve etkili olanı Weber'in bürokrasi kuramıdır. Bu kuram etkili ve mükemmel ideal örgüt biçimi olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle Weber'in tanımladığı örgüt ideal tip bürokrasi olarak anılmaktadır. Bürokratik örgütün temel özellikleri ise şunlardır:

- Örgüt içerisindeki konumlar ya da bürolar piramit biçiminde hiyerarşik bir otorite yapısı içinde örgütlenir.
- Konumlar arasında açık ve net bir iş bölümü vardır, örgütün görevleri konumlar arasında resmi bir şekilde paylaştırılmıştır. Bu iş bölümü ileri ölçüde uzmanlaşmayı olanaklı kılar.
- Üstlerin astlar üzerindeki otoritelerinin sınırı açık ve net olarak belirlenmiştir. Bir konumda bulunan görevli kendine bağlı astların karar ve eylemlerinden sorumludur. Aynı görevli kendi karar ve eylemleri için de bir üst pozisyondaki amirine karşı sorumludur.
- Formal olarak belirlenmiş kurallar ve yönetmelikler sistemi, resmi karar ve eylemleri yönlendirir. Bu durum işleyişte benzerliği ve tekdüzeliği sağlar, eşgüdümü olanaklı hale getirir.
- İşe eleman almada temel ölçüt teknik yeterliliklerdir. Çalışana sürekli ve tam zamanlı bir iş sağlama esastır.
- Görevsel davranışlar nesnel bir şekilde, duygusallıktan uzak bir tarzda yerine getirilir. Çalışanlar, diğer çalışanlarla ve müşterilerle ilişkilerinde nesnel bir tutum takınırlar (Hicks ve Gullett, 1975; akt. Aydın,1991, s. 88).

Yukarıdaki temel prensiplerden de anlaşılacağı üzere bürokrasi yönetiminin önem verdiği kavramlar; işbölümü, nesnel yönetim, otorite hiyerarşisi, kurallar ve meslek yönelimi şeklindedir. Bu kavramları uygulamanın sağladığı çok önemli işlevler vardır. Ancak kurama yöneltile eleştiriler bu önemli işlevlerin yanında bazı olumsuz sonuçların da ortaya çıktığını göstermektedir. Bu işlevler ve olumsuz sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1.1 Bürokratik Özelliklerin İşlevleri ve Olumsuz Sonuçları

Bürokratik Özellikler	İşlevleri	Olumsuz Sonuçları
İşbölümü	Uzmanlaşma	Can sıkıntısı
Nesnel Yönetim	Ussallık	Moral düşüklüğü
Otorite hiyerarşisi	Disiplin ve eşgüdüm	İletişimin tıkanması
Kurallara bağlılık	Süreklilik ve tekdüzelik	Katılık ve amaçların yer değiştirmesi
Meslek yönelimi	Özendirme	Başarı ile kıdem arasında çatışma

Kaynak: Hoy ve Miskel, 1998

Görüldüğü üzere kuramın bireye ve onun motivasyonuna bakışı diğerlerinden pek farklı değildir. Nesnelliğe ve eşitliğe vurgu vardır. Hoy ve Miskel'in (1998) de belirttiği gibi bürokratik özelliklerin çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyen yönleri de vardır. İş bölümünün can sıkıntısına, nesnel yönetimin moral düşüklüğüne yol açması bunlar arasındadır.

1.4.2 Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları ve İşgören Motivasyonu

Klasik yaklaşımlar formaliteye fazla önem vermekle, informal örgütü göz ardı etmekle ve örgütsel davranışı yeterince açıklayamamakla eleştirilmiştir. Yönetim başkaları yoluyla işlerin yapılmasını sağlamak, yönetici de bunu sağlayan kişi olduğuna göre doğal olarak bazı yazar ve kuramcılar örgüt içindeki insan faktörüne odaklanarak yönetimi açıklamaya çalışmışlardır. İnsanların örgütteki ya da işyerindeki davranışları ile ilgilenen çalışma alanı örgütsel davranış olarak adlandırılmaktadır. Neo-klasik (hümanist) yaklaşımlar daha ziyade örgütsel davranış üzerinde yoğunlaşmışlardır.

1800'lerin sonlarında ve 1900'lerin başlarında örgüt başarısında insan faktörünün önemini kavrayan pek çok fikir ve bilim adamı bulunmakla birlikte Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett ve Chester Barnard öne çıkmışlar ve örgütsel davranışın ilk savunucuları olarak tanınmışlardır. Bunlardan Hugo Munsterberg insan davranışları ve işgören motivasyonu üzerine çalışmış ve işgören seçiminde psikolojik testler ve personel eğitiminde yöntemler önermiştir. Mary Parker Follett insan odaklı fikirler öne sürmüş, örgütün birey ve grup davranışları üzerinden tanımlanması gerektiği üzerinde durmuş ve grup etiğine vurgu yapmıştır (Robbins ve Coulter 2007, s. 36).

Chester Barnard (1938, s. 88) ise örgütü ayakta tutan esasları ortak amaç, hizmet isteği ve iletişim şeklinde ortaya koymuş, verim kavramına örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve işgören ihtiyaçlarının giderilmesi şeklinde iki açıdan bakılması gerektiğini ifade etmiş, çalışan için

önemli olanın örgüte verdiği emeğe karşılık elde ettiği doyum olduğunu ortaya koymuş, yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurması ve onları motive etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Barnard (1948) aynı zamanda örgütlerin açık sistemler olduğu düşüncesini ilk defa ortaya atmış, örgütleri asıl yönlendirenin sosyal sistem olduğunu ve onunla işbirliği yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Hiç kuşkusuz örgütsel davranış alanına en büyük katkıyı Hawthorne çalışmaları yapmıştır. Hawthorne çalışmaları önceleri 1924 yılında Illinois'te faaliyet gösteren Western Electric'in mühendisleri tarafından aydınlatma miktarı ve verimlilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla işçiler üzerinde yürütülmüş ve ilk bölümü bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunamamasıyla sonuçlanmıştır (Robbins ve Coulter 2007, s. 37). Bu deneyler esnasında mühendisler işçilerin davranış ve verimliliklerini etkileyen başka faktörler olduğunu fark etmişler, ancak bunları tanımlayamamışlardır. Daha sonra mühendisler çalışmaya Harvard profesörlerinden Elton Mayo'yu ve ekibini davet etmişler ve böylece 1927 yılından 1932'ye kadar 5 yıl sürecek olan ve örgütsel davranış alanında çığır açacak olan Hawthorne çalışmalarının ikinci aşaması başlamıştır (Roethlisberger ve Dickson, 1939 akt. Aydın 1991).

Çalışmalar sonucunda araştırmacılar, insanların davranışlarının tutumları ile yakından ilişkili olduğunu, grup faktörünün ferdi davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini, grup standartlarının bireysel iş çıktılarını belirlediğini, paranın çıktıları ve verimliliği belirlemede grup standartlarından, grup tutumlarından ve güvenlikten daha az etken olduğunu kısaca sosyal normların ve grup standartlarının ferdi iş yeri ve örgüt davranışında anahtar belirleyiciler olduğunu saptamışlardır (Mayo, 1933, akt. Aydın, 1991). Böylece örgüt içerisinde bireylerin rolü hakkındaki yönetim inançları üzerinde köklü bir değişim oluşturmuşlar ve dikkatleri örgütlerin yönetiminde insan davranışı üzerine çekmişlerdir.

Örgütsel davranış ve insan ilişkileri akımında yer alan diğer bir önemli çalışma Lester Coch ve John R. D. French tarafından yürütülen Harwood araştırmasıdır. Araştırma personelin çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda çalışanlar tarafından en kolay kabul gören yöntemin bulunmasını amaçlamıştır. Üç grup üzerinde yürütülen çalışmada birinci gruba yeni üretim biçimi sadece duyurulmuş, ikinci gruba yeni üretim biçimi konusunda verilen karara kısmen ve dolaylı katılma olanağı sağlanmış, üçüncü gruba ise yeni üretim biçimi konusunda verilen karara tamamen ve doğrudan katılma olanağı sağlanmıştır. Araştırma sonuçları zannedilenin aksine çalışanların direncinin ve tepkilerin değişimin kendisine değil, uygulanış biçimine olduğunu ortaya koymuştur. Kararların tümüne ve

doğrudan katılan grubun değişime uyum sağlama, üretim ve verimliliği artırmada en iyi durumda olduğu, karar alma sürecine hiç dahil edilmeyen grubun olumsuz davranışlar sergilediği, veriminin düştüğü, işe geç gelme ve terk olaylarının yaşandığı, kuruma ve yöneticilere düşmanca tavırlar takınıldığı görülmüştür (Aydın, 1991, s. 108).

Hem bir akademisyen hem de bir yönetici olan Douglas McGregor (1906-1964) kendi araştırma, gözlem ve deneyimlerine dayanarak yöneticilerin çalışanlara yaklaşımında iki farklı kabul veya ön yargıdan biri ile hareket ettiklerini öne sürmüştür. Bunlardan, McGregor'un *Teori X* diye adlandırdığı ve daha çok klasik yönetim anlayışında yer bulan yaklaşımının insanlara ve işgörenlere karşı olumsuz bir bakış açısı vardır. Teori X'e göre insanlar tembelliğe meyillidir, çalışmayı sevmezler, hırs ve tutkuları azdır, sorumluluk almaktan kaçınırlar bu nedenle verimli çalışabilmeleri için yakından takip edilmeli, denetlenmeli, ödül ve cezalarla harekete geçirilmeli, çalışmaya sevk edilmelidirler. *Teori Y* şeklinde adlandırdığı neo-klasik veya insancıl kuramlarca benimsenen yaklaşım ise insanlara karşı olumlu bir bakış açısı ortaya koyar. Teori Y'ye göre insanlar doğuştan çalışmaya ve üretkenliğe meyillidirler, hırs ve tutkuları vardır, sorumluluk almak ve hareketlerini kendileri yönlendirmek isterler, kontrolden ve yakın takipten hoşlanmazlar (McGregor, 1960).

McGregor'a göre teori Y bakış açısı insanın doğasını, fitratını, yaratılışını daha doğru yakalamakta ve daha gerçekçi bir çerçeveye oturtmaktadır (Robbins ve Coulter 2007, s. 454). Self-determinasyon teorisini incelediğimiz bu çalışmaya göre de teori X'i haklı çıkaran kişiliğe sahip insanlar ve çalışanlar istisnadır ve olumsuz eğitimin sonuçlarıdır. Öğrenilmiş çaresizlik gibi, bu kişilikteki insanların durumunu öğrenilmiş tembellik veya sorumluluktan kaçınma şeklinde açıklayabiliriz.

Neo-klasik veya hümanistik yaklaşım günümüz örgütlerinin yönetilme biçimini büyük ölçüde etkilemiştir. Kişilerin algıları, duyguları ve psikolojik ihtiyaçları önem kazanmıştır. Yöneticilerin işleri dizayn etmesinden işgören takımlarının oluşturulmasına, oradan açık iletişim benimsenmesine kadar her durumda etkisi görülmektedir. Örgütsel davranışın ilk savunucularının önerileri ve Hawthorne çalışmalarının bulguları günümüz motivasyon, liderlik, grup oluşumu ve davranış teorilerinin ve davranışla ilgili pek çok konunun temelini oluşturmaktadır (Robbins ve Coulter 2007, s. 37). Formal örgütün yanında informal veya doğal örgüt ve doğal örgüt içinde doğal liderler keşfedilmiş, bireylerin çevreden soyutlanmış kişiler olmadıkları, sosyal-toplumsal varlıklar oldukları ve grup üyeliklerinin ve gruba aidiyet duygularının bulunduğu anlaşılmış ve yönetimin bunları dikkate alması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Roethlisberger, 1943, s. 26).

1.5 Kapsam ve Süreç Açısından Motivasyon Teorileri

Bireylerin ve çalışanların nasıl motive olduklarına, onları harekete geçiren ihtiyaç ve etmenlerin neler olduğuna ve motivasyon sürecinin neleri içerdiğine dair hem psikoloji, hem eğitim hem de yönetim bilimi pek çok çalışma ve kurama şahit olmuştur. Bu kuramlar genel olarak kapsam teorileri ve süreç teorileri şeklinde iki ana gruba ayrılabilir. Bu kuramlardan yönetim bilimini etkilemiş ve genel kabul görmüş olanlar tablo 1.2’de gösterildiği şekilde sıralanabilir. Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan self-determinasyon teorisi de kapsam teorileri arasında gösterilmektedir.

Tablo 1.2 Yaygın Motivasyon Teorileri

YAYGIN MOTİVASYON TEORİLERİ	
KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
Herzberg Modeli	Amaç Teorisi
Başarma Güdüsü Kuramı	Eşitlik Teorisi
<i>Self-Determinasyon ve Özerklik</i>	

Kaynak: Robbins ve Coulter, 2007.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu kuram ve yaklaşımlar özet olarak tanıtılacak, bu çalışmanın ana konusu olan Self Determinasyon ve Özerklik üzerinde ikinci bölümde ayrıca durulacaktır.

1.5.1 Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bir klinik psikolog olan Abraham Maslow uzun yıllar boyu edindiği deneyimlere dayanarak insanların ihtiyaçlarını ve motive edilme yollarını kapsayan bir model geliştirmiştir (Steers ve Porter, 1983). Maslow (1970) insanın ihtiyaçlarını şekil 1.3’te görüldüğü gibi bir hiyerarşi içinde beş temel seviyeye ayırmıştır. Bunlar temel düzeyden başlayarak; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme şeklindedir.



Şekil 1.3 İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, 1970

Düzyey 1: Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, uyku, cinsellik vb.

Düzyey 2: Güvenlik İhtiyacı: Tehdit ve tehlikelere karşı korunma, korku ve endişe duymama. Barınak, iş güvencesi, sosyal güvenlik vb.

Düzyey 3: Ait Olma, Sevgi ve Sosyallik İhtiyacı: Aileye ve arkadaşlık gibi sosyal gruplara ait olma, sevme, sevilme ve başkaları ile ilişki içinde bulunup sosyal etkinliklere katılma.

Düzyey 4: Saygı ve Kabul Görme İhtiyacı: Başkaları tarafından kabul edilme, itibar ve saygı görme, tanınma, kendini yeterli hissetme.

Düzyey 5: Kendini Gerçekleştirme: Tüm potansiyelini açığa çıkarabilme, en üst düzeyde gelişim ve üretkenlik, potansiyel başarıyı yakalama, kendini tam anlamıyla ifade edebilme. (Maslow, 1970).

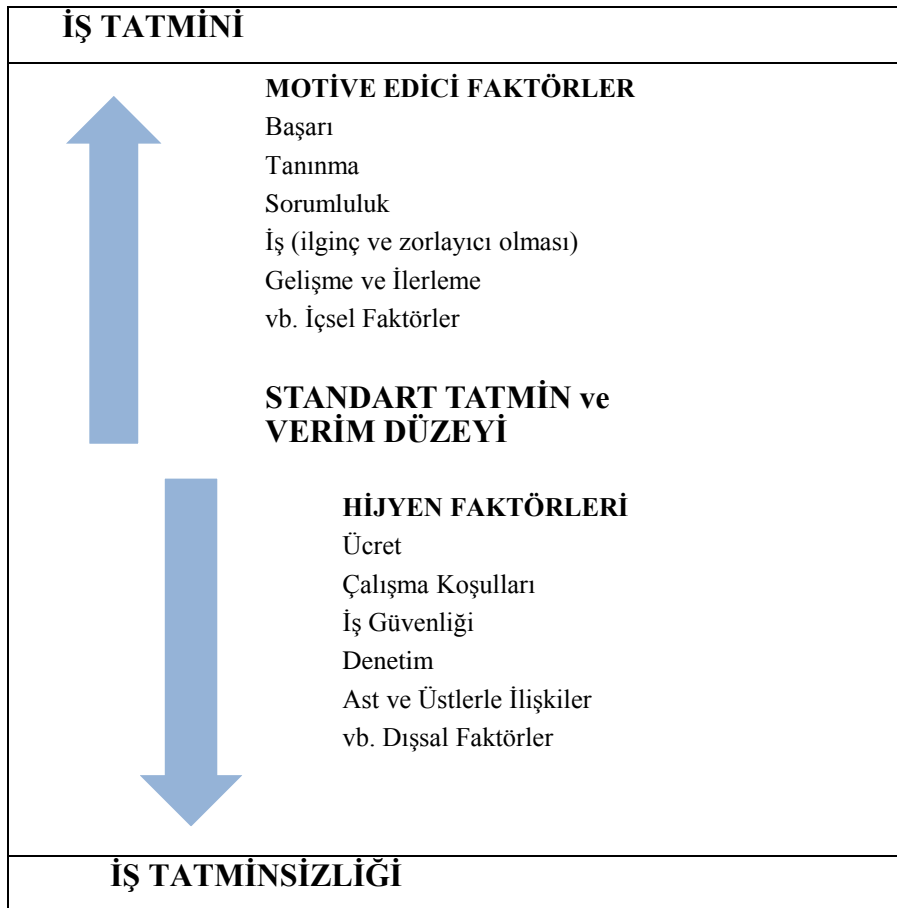
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en hayati ihtiyaçlar en alt düzeyde olanlardır. Birey, ihtiyaçları tatmin etmek için girişimde bulunmaya en alt düzeyden başlar, onlar büyük oranda tatmin edilince bir üst düzeydeki ihtiyaçlar kendini hissettirir ve kişi bunların tatmini peşinde koşar. Yani alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmedikçe üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz (Lawler, 1973). Bir üst seviyede bulunurken tekrar alt seviyedeki ihtiyacın karşılanmasında ve tatmin edilmesinde bir aksaklık olursa o temel ihtiyaç tekrar ortaya çıkar, canlanır ve hareket ve eylemlerimizi kontrol etmeye ve yönlendirmeye başlar (Hoy ve Miskel, 1998).

Maslow'un yaklaşımına göre yöneticiler çalışanları bir eyleme sevk edebilmeleri için öncelikle çalışanın içinde bulunduğu durumu bilip onun ihtiyaçlarını en temelden başlayacak şekilde gideren bir ücretlendirme ve ödüllendirme yöntemi belirlemelidirler. Temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayamamış bir çalışan itibarı olmasa da iyi ücret vaad eden bir iş ile motive olabilecekken, temel ihtiyaçlarını halletmiş bir başka personel geliri az olsa da daha saygın bir pozisyon vaad ederek güdülenebilir.

Bir çalışanın örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde eyleme geçip geçmemesi o eylemin aynı zamanda onun ihtiyaçlarını hiyerarşik sırayla karşılayıp karşılamayacağına bağlıdır. Temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamakta güçlük çeken bir çalışan işletmeye önce bu ihtiyacını karşılamak için gelir, işe başlar, bu ihtiyaç giderilince kişi tekrar gergin, huzursuz ve verimsiz olur. Artık onu motive edebilecek şey işinin ona barınak, iş güvencesi, sağlık ve emeklilik sigortası gibi olanaklar sunması diğer bir deyişle güvenlik ihtiyacını karşılamasıdır. Bu ihtiyaçlar da karşılandıktan sonra kişiyi motive edecek olan ve onu eyleme ve çalışmaya sevk edecek olan yaptığı işin onun sevme, sevilme, gruba ait olma gibi sosyal ihtiyaçlarını da karşılaması olacaktır ve bu hiyerarşi bu şekilde devam edecektir. Yani yönetici, motivasyonun kişinin içinde bulunduğu ihtiyaca göre değişebileceğini ve kişiden kişiye farklı motivatörler kullanılması gerekebileceğini bilmelidir.

1.5.2 Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi (İkili Faktör Teorisi)

Frederick Herzberg'in öncülük ettiği araştırma grubu tarafından geliştirilen motivasyon-hijyen veya ikili faktör teorisi iş tatminini ve tatminsizliğini birbirinin zıttı olarak değil birbirinden bağımsız iki ayrı boyut olarak ele almakta buna bağlı olarak çalışma ortamı ihtiyaçlarını ve motivasyonu etkileyen faktörleri hijyen faktörleri ve motive edici faktörler (güdüleyiciler) şeklinde iki gruba ayırmaktadır. Motive edici faktörlerin (güdüleyicilerin) olması yüksek düzeyde iş tatmini sağlarken yeterli düzeyde olmaması ise tatmini ve verimi normal (standart) bir seviyede tutmakta, yüksek düzeyde bir tatminsizliğe yol açmamaktadır. Bunun yanında hijyen faktörlerinin gerektiği kadar sağlanamaması iş tatminsizliğine yol açmakta ancak yüksek düzeyde sağlanması tatmini ve verimi normal (standart) bir seviyede tutmakta, fazla artırmamaktadır (Herzberg, 1982). Aşağıdaki tabloda bu iki faktör verilmiştir:



Şekil 1.4 Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri

Kaynak: Herzberg vd., 1959.

Görüldüğü gibi Herzberg (1982) iş tatminini, motivasyonu ve yüksek verimi daha çok psikolojik ve içsel faktörlere bağlamıştır. Dışsal faktörler ise daha ziyade tatmini ve verimi standart düzeye çıkarmak için gerekli görülmüştür.

Şekil 1.4 incelendiğinde yöneticiler için şu önemli nokta göze çarpmaktadır: Çalışanı tatminsizlikten uzak tutmak ve verimi standart bir seviyeye getirebilmek için uygun çalışma ortamı, işe uygun ücret, iş güvenliği gibi dışsal faktörler mutlaka yeterli düzeyde sağlanmalıdır. Fakat ücreti çok artırmak ve çalışma ortamını çok fazla iyileştirmek yüksek düzeyde tatmin ve verim getirmeyecektir. Yüksek düzeyde iş tatmini ve verimin elde edilebilmesi için uygun ücret ve çalışma ortamına ek olarak işin kişiye uygun olması, sorumluluk alma, başarı ve ilerlemeye olanak vermesi gibi içsel faktörlere hitap eden olanaklar sağlanmalıdır. Yine tablodan anlaşılacağı üzere bu içsel faktörlerin olmaması durumunda tatmin olma ve verimde aşırı bir düşüş ortaya çıkmaz, bunlar standart bir düzeyde kalır.

1.5.3 Başarım İhtiyacı veya Üç İhtiyaç Teorisi

David McClelland insanların iş yerinde motive edilmelerini sağlayan *üç temel kazanım* ihtiyaç duyduklarını ileri sürmüştür. Bunlar;

- Başarı kazanım ihtiyacı
- Güç kazanım ihtiyacı
- Sosyal ilişki kazanım veya bağlanım ihtiyacıdır.

Başarı kazanım ihtiyacı insanı *nasıl başarabilirim, nasıl daha iyi yaparım ve mükemmel ulaşırım* şeklinde düşünmeye yönlendirir. Erk (güç) güdüsü güçlü olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma yönünde davranışlar gösterir. Bağlanım güdüsü ise başka insanlarla ilişki kurma, bir gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarır (McClelland, 1975).

McClelland'a göre başarı ve kazanım motivasyonu güçlü olan bireyler; sorumluluk almak, liderlik etmek ve başarmak isterler. Diğer bir özellikleri kendilerine çalışarak başarabilecekleri ama herkesin başaramayacağı zor hedefler koymalarıdır. Bu kişiler aynı zamanda performanslarına yönelik geri bildirim almak isterler (McClelland, 1985).

Kazanım ihtiyacı diğer ihtiyaçların aksine büyük ölçüde doğuştan değildir, sonradan eğitim ve öğrenme ile edinilir ve yine diğer ihtiyaçların aksine karşılandıkça tatmin olup sönme yerine artış gösterir. Bu durumda yöneticiler çalışanlarına kazanım güdüsünü artıracak eğitimler aldırabilirler. Bunun yanında bireylerin başarılı olabileceği ve başarıyı tadacağı durumlar oluşturmak, makul ve ulaşılabilir hedefler koymak, performanslarını yükseltmek için bireylere sorumluluk vermek ve performanslarına yönelik geri bildirim sağlamak çalışanların motivasyonuna yönelik yöneticilerin yapabileceği diğer faaliyetlerdir (Hoy ve Miskel, 1998).

1.5.4 Amaç Teorisi (Locke'un Bireysel Amaçlar ve Başarı İlişkisi Kuramı)

Edwin Locke tarafından ortaya konan bu modelde kişilerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini belirleyeceği savunulmuştur. Modele göre çalışanların mesleki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. Kurumsal amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin bunları kendi amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Locke, 1968).

Amaçların motivasyonu ve buna bağlı olarak performansı artırabilmesi için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Buna göre;

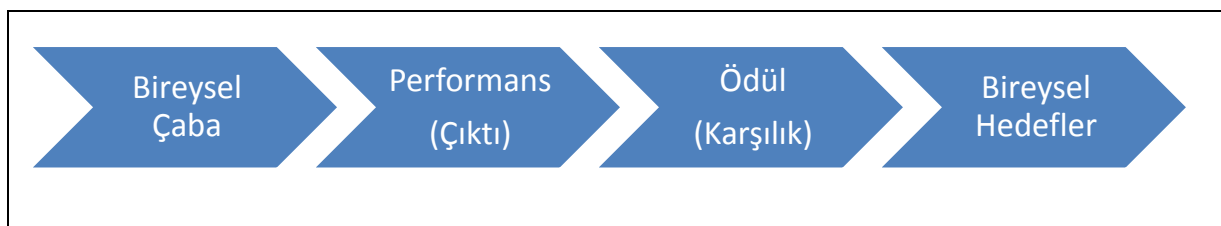
- Amaçlar açık seçik ve belirgin olmalıdır. Saptanmış bir hedefin olması, hedefsiz olunmasına veya *elinden gelenin en iyisini yap* yaklaşımına göre çok daha etkilidir.
- Amaçlar zorlayıcı olmalıdır. Zor hedefler kolay olanlara nazaran bireyi daha fazla motive etmekte ve performansı daha fazla artırmaktadır.
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır. İmkansız gibi duran amaçlar bireyin motivasyonunu ve performansını düşürmekte normal olarak rahatlıkla yakalayabileceği performansın bile altında kalmasına neden olmaktadır.
- Bireyler amaçları benimsemiş olmalı, kendini bu amaca adanmalı bunun sağlanması için de bireysel amaçlarla kurumsal amaçlar uyuşmalı (Locke ve Latham, 1990).

Yöneticiler açısından iyi olan tarafı, motivasyonu ve performansı artırmada hedeflerin kim tarafından konulduğunun sanıldığı kadar önemli olmaması, dışardan konan hedefler de kişinin kendi koyduğu hedefler kadar etkili olabilmesidir (Locke ve Latham, 1990). Kaynağı başkaları olsa bile insanlar belirgin, anlamlı, zorlayıcı fakat ulaşılabilir gözüken amaçları kabul etme, benimseme ve bu uğurda yüksek düzeyde çaba gösterme eğilimindedirler (Erez ve Zidon,1984).

1.5.5 Beklenti Teorisi

Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti teorisinin işgören motivasyonuna yönelik en kapsamlı teorilerden biri olduğu ve pek çok araştırma sonuçları tarafından desteklendiği görülmektedir (Porter ve Lawler, 1968; Ambrose ve Kulik,1990; Eerde ve Thierry, 1996;).

Arzulama derecesi, bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Bireyin hedefe ulaşma isteğini ifade eder. Beklenti, bireyin belli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Beklenti Teorisi bireylerin çabalarının bir çıktısı ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı ve bu çıktının kendileri için cazip (çekici) olup olmadığı beklentisine dayalı olarak belirli bir yönde davranış gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Vroom, 1964).



Şekil 1.5 Beklenti Modeli

Şekilden anlaşılacağı üzere burada dört parametre arasında üç değişken veya şiddeti değişebilen üç farklı bağ vardır:

1. Beklenti; çaba-çıktı (performans) ilişkisi: Harcanan çabanın belirli bir çıktıyı sağlama olasılığına yönelik bireyin algısı. *Çalışırsam, çabalarsam başarabilir miyim?*
2. Araçsallık; performans-ödül ilişkisi: Belli bir düzeyde gösterilen performansın bir karşılık veya ödül getirip getirmeyeceğine yönelik inancının düzeyi. *Başarırsam karşılık görür müyüm?, ödüllendirilir miyim?*
3. Değerlik; ödül-bireysel hedefler ilişkisi (valans veya ödülün cazibesi): Elde edilecek olan ödülün birey için önemi, işine yarayıp yaramadığı veya bireysel hedeflerle uyumlu olup olmadığı konusunda bireyin düşüncesi. *Gelecek olan ödül veya karşılık benim için bir şey ifade ediyor mu?, değerli mi?* (Robbins ve Coulter 2007, s. 466).

Motivasyonun sağlanması bu üç ilişkinin veya bağın güçlü olması ile mümkündür. Bu bağlardan herhangi birinde meydana gelecek kopukluk motivasyonu düşürecek ve bireyin beklenen yönde harekete geçmesine ve çaba göstermesine engel olacaktır.

Vroom'un bu modeline göre ortaya konulan motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır (Vroom, 1964); *Arzulama Derecesi x Beklenti = Güdülenme*

Yöneticiler çalışanlarını motive etme sürecinde beklenti teorisinden yararlanabilirler. Buna göre motivasyon bireysel bir süreçtir ve farklı kişiler için farklı yöntemler gerektirebilir. Bireylerin aynı çıktıyı elde edebilmeleri için göstermeleri gereken çaba farklıdır, bireyleri farklı ödüller ve karşılıklar motive edebilir. Bir çalışan için çok değerli ve anlamlı olan bir ödül bir diğeri için olmayabilir. Ödülleri kişilere göre farklılaştırmak yönetici için yerine göre uygulanabilir bir yöntem olabilir, kimine statü, kimine ücret, kimine tatil cazip gelebilir. Bu motivasyon sürecinde en kritik konu elbette işgörenlerin çalışırlarsa başarabilecekleri konusunda beklentilerini yükseltmek ve onlara özgüven aşılmasıdır.

1.5.6 Eşitlik Teorisi ve Yönetimsel Adalet

J. Stacey Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyler ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme ve değerlendirilme arzusundadırlar ve bu arzu onların motivasyonunu etkilemektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar önce işe veya kuruma katkıları (girdi) ile işten veya kurumdan elde ettiklerini (çıktı) karşılaştırırlar daha sonra da kendi katkı ve elde ettikleri çıktıların oranı ile benzer durumdaki başkalarının katkı ve elde ettikleri çıktıların oranını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan kendi oranının diğerleri ile eşit olduğunu

algılsa adalet sağlanmış olur. Eğer bu oranı eşit olarak algılamazsa eşitsizlik olduğuna ve adaletsiz davranıldığına hükmeder ve eşitliği sağlamak yönünde girişimlerde bulunur (Adams, 1965). Özellikle kendi ücret/emek oranı diğerlerinin ücret/emek oranından düşük olanlar çok rahatsız olurlar, motivasyonları düşer ve eşitliği sağlamak için şu girişimlerden bir veya birkaçını uygular;

1. Kendi emeğini ve çalışmasını azaltır, ki bu en sık karşılaşılan durumdur.
2. Kendi aldığını artırmaya çalışır, çalmak dahil değişik yollar deneyebilir ve bu eylemlerini mazur göstermek amacıyla, mantığa büründürme şeklinde savunma mekanizması geliştirebilir.
3. Oranları kendinden yüksek olan diğerlerinin daha çok çalışmalarına veya daha düşük çıktı almalarına neden olmaya yönelik girişimlerde bulunmayı deneyebilir.
4. İşten veya kurumdan ayrılmayı tercih edebilir (Greenberg, 1989).

Eşitsizlik duygusu ve bunu düzeltmeye yönelik arayış yalnızca çalışanın kendi ücret/emek oranının düşük olduğu zamanlarda oluşmamakta, çalışan kendi ücret/emek oranı yüksek olduğunda da eşitsizlik duygusu yaşamakta ve durumu dengelemek için daha fazla çalışmakta, aldığı ücrete göre daha fazla ürün ortaya koyarak tekrar eşitliği sağlamaya çalışmaktadır (Baron, 1998).

Eşitlik teorisinde *dağıtımsal adalet* ve *yöntemsel adalet* kavramları da sıkça kullanılmaktadır. Bunlardan *dağıtımsal adalet*, gelirin veya ödüllerin bireyler arasında dağıtılması ve miktarların algılanan adilliği, anlamında kullanılmakta; *yöntemsel adalet* ise gelir ve ödüllerin dağıtımını tespit için kullanılan yöntem ve prosedürün algılanan adilliğini veya eşitliğini anlatmaktadır (Greenberg, 2000).

1.5.7 Diğer Motivasyon Yaklaşımları

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan çok kompleks bir yapıya sahip olduğundan onun motivasyonuna ait pek çok çalışma yapılmış ve farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Her birey kendine özgü olduğundan bir örgütte çalışan sayısı kadar motivasyon yöntemine ihtiyaç olabilir. Bu yüzden örgütsel davranış ve çalışanların motivasyonuna yönelik teoriler yukarıda açıklananlar ile sınırlı değildir. Yukarıda, literatürde sıkça yer almış, geniş uygulama alanları bulmuş ve en çok iz bırakmış olan bazıları açıklanmaya çalışılmıştır. Bunların dışında diğer bazı motivasyon yaklaşımları da şu şekilde sıralanabilir;

- Existance (varoluş), Relatedness (ilişki) ve Growth (gelişme) Teorisi
- Güçlendirme Teorisi

- Yükleme Teorisi
- Öz-Etkinlik Teorisi
- Güdüleyici İş Dizaynı- İş Zenginleştirme
- Motivasyon Teorilerinin Bütünleştirilmesi, vb.

Motivasyon teorilerinden süzülen çıkarımlara dayanarak yöneticilere işgörenleri motive etmede kullanılacak aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Bireysel farklılıkları göz önünde bulundurun,
- İnsanlarla işleri uygun şekilde eşleştirin,
- Amaçları kullanın,
- Amaçların ulaşılabilir olarak algılandığından emin olun,
- Ödüleri bireyselleştirin, farklı kişilerin farklı ihtiyaç ve ödül beklentileri olabilir,
- Ödülü performansa dayalı hale getirin,
- Eşitliği sağlamak için ödüllendirme sistemini gözden geçirin,
- Fark etmeyi ve saygı göstermeyi unutmayın,
- Çalışanları önemseyin ve onlara özen gösterin,
- Parayı ihmal etmeyin (Robbins ve Coulter 2007, s. 476-479).

İKİNCİ BÖLÜM

SELF DETERMİNASYON TEORİSİ ve YÖNETİM

Bu bölümde, çalışmanın ana konusunu oluşturan self-determinasyon teorisine ve onun yönetimle olan ilişkisine değinilmiştir. Bu çerçevede öncelikli olarak teorinin kavramsal çerçevesi sunulmuş, temel psikolojik ihtiyaçlara değinilmiş, self determinasyon yaklaşımı bir motivasyon teorisi olarak ele alınmış ve self determinasyon yaklaşımının net bir şekilde ayırdığı içsel ve dışsal motivasyona değinilmiştir. Ardından yine çalışmamızın önemli bir bileşeni olan özerklik ihtiyacına ve yöneticilerden beklenen özerklik desteğine değinilmiş ve self determinasyon ve liderlik ilişkisi üzerinde durulmuştur. Son olarak da çalışma grubumuzu oluşturan yöneticilerin mesleği olan akademisyenlik ile self determinasyon arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

2.1 Self Determinasyon Teorisine Genel Bakış

İçsel motivasyon ve özerklik vurgusu yapan self-determinasyon teorisi 1970'li yıllarda Edward Deci tarafından kurgulanmış daha sonra Richard Ryan'ın katılımıyla geliştirilmiş bir motivasyon teorisidir (Çankaya, 2009). Teori insanın psikolojik ihtiyaçlarını merkeze alan, içsel motivasyonun yöntemleri üzerinde duran, buna bağlı olarak bireyin duygularını ve ruhsal gelişimini konu edinen oldukça kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Niemi, ve Ryan, 2009).

SDT beş alt teoriden oluşan entegre bir kuramdır. Bu teoriler motivasyona ait farklı durum ve olguları açıklamaktadır, alan ve laboratuvar çalışmaları ile desteklenmiştir (Deci ve Ryan,1985a; www.selfdetermination.org, 20.02.2014). Bunlar:

a) Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi (Basic Psychological Needs Theory)

Temel psikolojik ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların psikolojik sağlık ve iyi olma ile ilişkilerini açıklamaktadır.

b) Amaç Kapsamları Teorisi (Goal Contents Theory)

Amaçlar ve ihtiyaçlar birbiri ile ilişkili kavramlardır ve amaçlar dolaylı olarak ihtiyaçların tatmininde rol oynar. Teori finansal başarı, meşhur olma gibi dışsal amaçlar ile yakın ilişkiler ve kişisel gelişim gibi içsel amaçları karşılaştırmakta ve içsel amaçların iyi olma ile daha fazla ilişkili olduğuna vurgu yapmaktadır.

c) Bilişsel Değerlendirme Teorisi (Cognitive Evaluation Theory)

Kişinin kendi isteği ve iradesi doğrultusunda bir davranışı ilginç ve zevkli bulduğundan dolayı harekete geçmesini ifade eden içsel motivasyonu ve çevrenin ve sosyal bağlamın bu motivasyon üzerindeki etkilerini konu almaktadır.

d) Organizmik Entegrasyon Teorisi (Organismic Integration Theory)

Dışardan bir motive edici tarafından ödül veya ceza ile sağlanan dışsal motivasyona, bu motivasyonun farklı şekillerine, özelliklerine, sebeplerine ve sonuçlarına açıklık getirmektedir.

e) Nedensellik Yönelimi Teorisi (Causality Orientations Theory)

Bireylerin bir davranışı sergilemeye dönük eğilimleri *özerklik yönelimi*, *kontrol yönelimi*, kişinin kendi yeterliği hakkında duyduğu kaygı tarafından karakterize edilen *davranış göstermeye isteksizlik*, *motivasyonsuzluk (amotivation) yönelimi* şeklinde sınıflandırılmış; özerklik konusunda çevrenin desteği vurgulanmıştır.

Self determinasyon teorisi entegre bir kuramdır; alt teoriler birbirleri ile yakından ilişkilidir, iç içe geçmiş durumdadır ve birbirlerini tamamlamaktadır. Bu çalışmada teori üç alt başlıkta tanımlanmıştır: Teorinin çıkış noktası olan birinci ve ikinci alt teorilerin kapsamındaki *ihtiyaçlar ve ona bağlı amaçlar*, teorinin ana çatısı altında, Self Determinasyon ve Temel Psikolojik İhtiyaçlar başlığı ile, üçüncü ve dördüncü teorilerde ele alınmış olan *içsel ve dışsal motivasyon* karşılaştırmalı olarak birlikte, Bir Motivasyon Teorisi Olarak Self Determinasyon başlığı altında ve beşinci teorinin konu edindiği *özerklik ve çevrenin özerklik desteği* ise ayrı olarak Özerklik Desteği başlığı altında ele alınmıştır.

2.2 Self Determinasyon ve Temel Psikolojik İhtiyaçlar

İhtiyaç, biyolojik bir yaklaşımla, organizmanın fizyolojik gelişme ve sağlık için gerek duyduğu bilinçli veya bilinçsiz istekleridir. Burada ihtiyaçlar varlığın gelişim ve bütünlüğü için gerekli olan besleyiciler ve şartlardır (Ryan, 1995, s. 406). Bu tür ihtiyaçlar bütün canlılar için söz konusudur. Psikolojik ve sosyal bir yaklaşımla ihtiyaç bireyin dolaylı veya öz varlığıyla ilişkili olan arzularını, amaçlarını, isteklerini veya değerlerini içeren hemen hemen bütün motivasyonel (güdüleyici) kuvvetlerdir (McClelland vd., 1992).

Self-determinasyon teorisi; *özerklik* (autonomy), *yeterlik* (competence) ve *ilişki* (relatedness) olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyaç tanımlamakta, sağlıklı bir kişilik

gelişimi, psikolojik gelişme ve iyi olma hali için bu gereksinimlerin karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır ve bu üç temel psikolojik ihtiyacın kültürden kültüre değişmediğini yani evrensel olduğunu ileri sürmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların en önemlisi kabul edilen *özerklik (autonomy) ihtiyacı* tercih ve seçim deneyimi yaşaması ve kişinin kendi hareketlerinin başlatıcısı ve sürdürücüsü olma duygusunu hissetmesi anlamına gelmektedir (Deci, 1975). Bireyin eylemlerini başlatma ve sürdürmede söz sahibi olması, öz düzenleme (self-regulating) yapabilmesi ve bireysel inisiyatif (self-initiating) olarak tercihte bulunabilmesidir (Deci vd., 1991). Bireyin görevlerini yerine getirmede başarılı olacağına yönelik algıları ve özgüveni *yeterlik (competence)* (Deci vd., 1991) olarak adlandırılmaktadır ve temel psikolojik ihtiyaçlar arasında sayılmıştır. Yeterlik, optimal zorlayıcı ve meydan okuyucu (challenging) bir görevde başarılı olmayı ve arzulanan çıktıları elde etmeyi gerektirmektedir (Skinner, 1995). Bireyin çevresiyle uyumlu olarak karşılıklı saygı çerçevesinde tatminkar iletişim kurması *ilişki (relatedness)* gereksinimini ifade etmektedir (Deci vd., 1991). Baumeister ve Leary'e göre (1995) ilişki ihtiyacı başkaları ile karşılıklı saygı duyma, önem verme ve güven ve dayanışma içinde olmayı gerekli görmektedir. SDT bu ihtiyaçları insanların yaşaması, gelişmesi ve bütünlüğü için gerekli olan *psikolojik besinler* olarak tanımlamaktadır (Ryan vd., 1996). Yine Gagne ve Deci'ye göre (2005) temel psikolojik ihtiyaçların tatmini insan davranışlarına enerji veren, onları yönlendiren ve devamlılıklarını sağlayan psikolojik kaynaklar olarak anlaşılmalıdır.

İhtiyaç kavramı davranış bilimlerinin temelini oluşturmaktadır (Latham ve Budworth, 2006). Aslında oldukça uzun zaman önce, 1938 yılında Murray, ilişki ihtiyacı ve güç ihtiyacı gibi bazı sosyal ihtiyaçların varlığını ortaya koymuş ve bunları tanımlamıştır (Brien ve arkadaşları, 2012, s. 168). Ondan birkaç yıl sonra Maslow (1943), temelinde fizyolojik ihtiyaçların ve tepesinde kendini gerçekleştirme ihtiyacının bulunduğu bir piramit içerisinde aşamalı olarak organize edilmiş ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya atmıştır. Yakın geçmişte Sheldon ve arkadaşları (2001) insanoğlu için gerçekte hangilerinin temel ihtiyaç olduğunu tespit etmek amacıyla güvenlik, özgüven ve popülerliği de içeren 10 psikolojik ihtiyacı karşılaştırmalı olarak incelemişler ve buldukları sonuçlarla self determinasyon teorisini desteklemişlerdir: Yaptıkları çalışma temel psikolojik ihtiyaçların yeterlik, ilişki ve özerklik (Ryan ve Deci, 2000b) olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre insan davranışları bu üç temel psikolojik ihtiyaç tarafından motive edilmekte ve bu ihtiyaçları tatmin edecek şekilde yönlendirilmektedir. Brien ve arkadaşları (2012, s. 167) iki farklı kültürde (Kanada ve Fransa) işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında hem SDT nin üç faktörlü yapısını

doğrulamışlar hem de teorinin farklı kültürlerde geçerli olduğunu göstererek evrensel olma iddiasına destek vermişlerdir.

SDT, ihtiyaçların öğrenilmiş değil, doğal ve doğuştan (fitri) olduğunu kabul eder, bir arzu veya amacın (daha fazla para istemek, önemli bir pozisyona gelmeyi hedeflemek gibi) ancak onun tatmin düzeyi kişilerin iyi olma düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğunda gerçek bir ihtiyacı temsil ettiğini kabul etmektedir ve buna göre pek çok araştırma yeterlik, özerklik ve ilişkinin gerçek ihtiyaçlar olduğunu ortaya koymuştur.

Başka bir açıdan self determinasyon (öz belirleme); bireyin, davranışlarını toplum standartları, grup baskısı ve kontrol gibi dış etkenlerden daha çok, kendi kişisel inançlarıyla ve değer yargılarıyla belirlemesi, kararlarını özerk olarak kendi başına vermesi (Budak, 2000), bir başka deyişle davranışları konusunda seçim yapabilmesidir (Deci, Connell ve Ryan, 1989). Buradan hareketle self determinasyon yoluyla kazanılmış bir davranışın şu dört özelliği taşıması gerektiği söylenebilir:

- Bireyin psikolojik yönden güçlü olması,
- Davranışların birey tarafından düzenlenmiş olması,
- Bireyin seçim yapması, karara katılması ve özerk olarak davranması,
- Bireyin kendini gerçekleştirme doğrultusunda hareket etmesi (Wehmeyer ve Agran, 2000).

Bireyler çevrelerine ve kendileri için önemli olan insanlara karşı açık, anlayışlı, yardımsever olabildikleri gibi ben-merkezci, sorumsuz hatta saldırgan da olabilmektedirler. Aslında insan olarak her birey hem gelişme ve ilerleme hem de savunma, hatta saldırganlık gibi patolojik davranış gösterme potansiyeline sahiptir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 263). Klinik psikoloji ile meşgul olan uzmanlar saldırganlık ve depresyon gibi patolojik çıktılara odaklanırken (Cicchetti, 2006), pozitif psikoloji hareketi üzerine çalışanlar insanların gelişimine nelerin (minnettarlık, empati, bağışlama gibi) katkı yaptığı konusuna odaklanmaktadır (Sheldon ve King, 2001). Gelişmeyi ve iyi olmayı nelerin desteklediği konusuna yoğun olarak odaklandığından SDT, pek çok araştırmacı ve yazar tarafından pozitif psikoloji alanında bir çerçeve kuram olarak kabul görmüştür (Sheldon ve Ryan, 2011).

SDT (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2000b) kişilerin gelişmesi ve kendiyile bütünleşmesi için gerekli olan sağlıklı eğilimleri ortaya koyar ve onların zarar görmesinin kötü (hasta) olmaya (ill-being) yol açacağını anlatır. Basitçe ifade etmek gerekirse temel

psikolojik ihtiyaçların tatmini veya engellenmesi bizim parlak veya karanlık yüzümüzün ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a).

Kuramın amacı bireylerin ve toplumların mutlu ve sağlıklı bir gelişim için duydukları ihtiyaçları saptamak, bunların doyurulması konusunda çevrenin etkisini ortaya koymak, seçim yapmalarına olanak veren özerklik destekleyici bir ortamda gelişmelerini sağlamaktır (Ryan ve Deci, 2000a)

Self-determinasyon teorisine göre temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında en önemli faktör ise içinde bulunulan çevredir. Eğer çevre, ihtiyaçların doyumunu özellikle de özerkliği desteklerse iyi olma düzeyleri artmakta, buna karşın kontrolcü ve baskıcı bir çevre iyi olma düzeyini ve verimliliği düşürmektedir (Deci ve Ryan 1985b; Ryan ve Deci, 2000a; Ryan 1993). Çalışmalar ihtiyaçların doyurulmasının motivasyon ve iyi olma hali için önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Deci vd., 2001, s. 931). Örneğin fabrika işçileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada İlardi ve arkadaşları (1993) işyerinde özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyaçlarının daha yüksek oranda tatmin edildiğini bildirenlerin düşük oranda tatmin edilen iş arkadaşlarına oranla işe yönelik daha pozitif tutum, daha yüksek öz saygı, daha düşük kötü olma belirtileri gösterdiklerini bildirmişlerdir. Buna ilave olarak Baard, Deci ve Ryan'ın (2000) bir başka çalışmaları iş yerinde adı geçen ihtiyaçların tatmini ile iş performansı ve psikolojik uyum arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Self-determinasyon ve özerklik düzeyleri yüksek olan bireylerin iyi olma düzeylerinin yüksek, psikolojik yönden sağlıklı ve mutlu olduklarını, çevre ile daha iyi ilişkiler kurduklarını gösteren çalışmalar mevcuttur (Deci ve Ryan, 2000; Williams vd., 2000).

Kuramı Türkiye' de test eden ve Türk kültürüne uygunluğunu gösteren çeşitli araştırmalar da yapılmıştır (Çankaya, 2005; Çankaya, 2009).

Özerklik, yeterlik ve ilişki psikolojik ihtiyaçlarının tatmini üretkenliğe, bütünleşmeye ve iyi olmaya katkı yaparken, bu ihtiyaçların (özellikle ebeveyn, öğretmen ve yönetici gibi önemli koruyucular ve sorumlular tarafından) engellenmesi pasifliğe, dağılmaya, parçalanmaya ve kötü olmaya yatkınlığa neden olmaktadır. Diğer bir deyişle temel psikolojik ihtiyaçların tatmini veya engellenmesi optimal olan ve olmayan şekilde işlev görme ve davranma konusundaki en temel belirleyicidir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 263).

2.3 Bir Motivasyon Teorisi Olarak Self- Determinasyon

Motivasyon örgütün üretkenliği ve çalışanların optimal işlev görmeleri için önemlidir. Bu yüzden yönetim bilimi ve uygulamaları için kritik ve önemli bir meseledir (Pinder, 2008).

İşgörenler güç ve enerjilerini işe verme konusundaki motivasyonlarında dikkate değer bir şekilde farklılık göstermektedirler: Bazıları kendilerini gönülsüz bir şekilde işe sürüklerken bazılarının oldukça motive olduğu gözlenmektedir. Yüksek düzeyde iş motivasyonunun tutkulu içsel bir ilgiden son teslim zamanı veya ödül gibi dışsal baskılara kadar değişen farklı kaynakları olabilir (Van den Broeck vd., 2013, s. 69).

Genel olarak motivasyon teorileri önceleri ihtiyaç kavramına odaklanmışlar ve davranış ihtiyacıların tatminine yönelik eylemler olarak ele almışlardır. Daha sonraları ortaya atılan teoriler ise davranış amaç yönelimli olarak ele almışlardır (Vroom, 1964; Bandura, 1989). Buna göre insanlar, davranışların arzulanan çıktı ve amaçlara ulaştıracağına yönelik inançları ölçüsünde bir davranış başlatır ve devam ettirir. Diğer motivasyon teorileri genelde davranış sonunda elde edilecek çıktılara odaklanırken SDT hem ihtiyaçlara (yeterlik, özerklik, ilişki) hem de davranışın nedensellik noktasına (dışsal, içselleştirilmiş, içsel) odaklanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000, s. 227).

Beklenti-değer (Vroom,1964) ve amaç belirleme (Locke ve Latham, 1990) teorileri gibi pek çok motivasyon teorisi iş motivasyonunu inceleme konusunda nicel yaklaşımdan yana tavır almışlardır. Düzenleyici odak (Higgins, 2000) ve başarı-amaç (Elliot ve McGregor, 2001) teorileri gibi bazı teorilerse öncelikli olarak niteliksel bakış açısını benimsemişler ve (uzmanlığa karşı performans veya promosyona karşı önleyici yaklaşım gibi) nitelik olarak farklı motivasyon türlerini birbirinden ayırmışlardır. Çünkü motivasyonun bazı türleri iyi-olma, pozitif etki, bağlılık, derinlemesine öğrenme gibi adapte edici çıktılarla pozitif olarak ilişkili iken bazıları da kötü-olma, stres ve depresyon gibi adaptasyonu düşürücü hatta engelleyici çıktılarla pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (de Lange vd., 2010).

Self-determinasyon teorisi motivasyonun hem niteliksel hem de niceliksel yanlarına vurgu yapmakta olan güncel bir teoridir. Çalışanın işine kendini verme ve onun için enerji sarf etme derecesi motivasyonun niceliğini, davranış sergileme nedeni ise motivasyonun niteliğini ifade etmektedir. Teori motivasyonun niteliğine, işgörenlerin işlerine çaba ve enerjilerini verme nedenlerini deneyimleme derecesine göre iki farklı motivasyon çeşidini, özerk (autonomous) ve kontrol edilen (controlled) olarak, birbirlerinden ayırarak açıklık getirmektedir. İşgörenler yaptıkları işi içsel olarak ilginç, eğlenceli ve zorlayıcı-meydan okuyucu (challenging) bulurlarsa yani içsel olarak motive olmuşlarsa davranışın kendilerinden kaynaklandığına özellikle inanmaktadırlar. SDT bu durumu motivasyonun en özerk ve nitelikli (kaliteli) şekli olarak tanımlamaktadır. Buna karşın motivasyonu dışsal olmasına karşın içselleştirilmiş düzenlemeler ve davranışlar da mümkündür. Yani motivasyon

dışsal ise nedenselliğin merkezi dışsal da, içsel de olabilir. Diğer bir deyişle dışsal motivasyon içselleştirilmiş olabilir, bunun da bahsedildiği gibi üç farklı aşaması söz konusudur (Deci ve Ryan 2000).

2.3.1 Self-Determinasyon Teorisinde İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon, bir amaca ulaşmak veya bir davranışı gerçekleştirmek için kişinin çabasının enerjik bir şekilde harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi ve bu hareketliliğin devamının sağlanması süreci (Steers vd., 2004) olarak tanımlandığından, bu harekete geçirmenin ilgi, merak ve yapılan işin cazibesi yoluyla sağlanması durumunda içsel motivasyon (Woolfolk, 2004), eğer motivasyon veya harekete geçirme ödül, ceza, tehdit, zaman kısıtlaması ve son teslim tarihi gibi dış kontrol etkenleriyle sağlanıyorsa dışsal motivasyon (Ryan ve Deci, 2000c) olarak adlandırıldığından yukarıda bahsetmiştik.

Bireyin davranışları kişisel olarak belirlenmiş, içsel olarak motive edilmiş davranışlar olabildiği gibi, dışarıdan kontrol edilen, yönlendirilen yani dışsal motive edilen eylemler olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Deci vd., 1991). İçsel motivasyon dışarıdan bir etki veya güdü olmadan doğal olarak yapılan ilginç ve eğlenceli davranışları anlatmaktadır. (Ryan ve Deci, 2000). Bu da çalışma, verimli olma ve gelişme için gerekli olan, insanın doğal eğilimlerinin merkezini oluşturmaktadır. Ödüller, tehdit ve son teslim tarihi gibi zaman sınırlamaları, sıkı gözetim, denetim ve değerlendirmeler içsel motivasyonu azaltan dolayısı ile özerklik desteği sağlamayan davranışlardır. Seçenek sunma, tercih hakkı verme, ilgi çeken ve hoş giden konu ve yöntemler ortaya koyma ise içsel motivasyonu artıran dolayısı ile özerklik desteği sağlayan davranışlardır (Deci ve Ryan, 1987).

Self-determinasyon teorisi içsel ve dışsal motivasyon üzerine yoğunlaşmaktadır. İçsel olarak güdülenmiş bireyler tercih ettikleri, seçim yapma olanağı buldukları ve dolayısı ile tatmin oldukları işleri yerine getirir bu konuda sorumluluk alır ve kendi kendilerini yönetebilirler, bunun neticesinde kaygı, stres ve depresyondan uzak kalırlar ve verimli olurlar (Ingledeu, Marklan ve Sheppart, 2004). Teori çerçevesinde yapılan araştırmalar özerklik desteği, kontrol, bunların bireyin tatminine, motivasyonuna ve davranışlarına etkisi üzerine yoğunlaşmakta ve özerklik destekleyici olmakla kontrol edici olmayı karşılaştırmaktadır (Deci ve Ryan, 1987). Buna göre kontrol ve baskı içsel motivasyonu engellemektedir. İçsel motivasyon ancak bireylerin ve dolayısı ile çalışanların davranışları özerk olduğu zaman gerçekleşebilmektedir (Deci ve Ryan, 1985a). Bu da ancak özerklik destekleyici çevre (Coleman, 2000) ve yöneticilerle sağlanabilir.

Self-determinasyon teorisine göre bir davranış veya eylem eğlenceli olduğundan ve tatmin olmak için yapılıyorsa içsel motive edilmiş eylemdir, buna karşın herhangi bir eylem ve davranış ayrı bir çıktı ve ödül gibi karşılıklar için yapılıyorsa motivasyon dışsaldır (Ryan ve Deci, 2006, s. 1562). İçsel motive edilmiş davranışlar üç temel psikolojik ihtiyacı tatmin etmektedir. Bunlar ilişki, yeterlik ve özerklik ihtiyaçlarıdır (Ryan ve Deci, 2000b, s. 74; Niemiec ve Ryan, 2009). Yine Self-determinasyon teorisine göre özerklik destekleyici iş ve çalışma ortamları içsel motivasyon için bir gereklilik ve ön şart (Ryan ve Deci, 2000a, s. 58) olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş görenler her iki motivasyon türü veya davranışsal düzenleme ile harekete geçirilebilir ve işe sevk edilebilir ancak Self-determinasyon teorisine göre çıktının niteliği yani kalitesi motivasyonun kalitesi ile yani özerk mi yoksa dışarıdan kontrol edilen mi olduğu ile de ilgilidir. Çünkü özerk motivasyon bireyin özerklik, yeterlik ve ilişki gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının tatminini sağlayarak optimal işlev görmesine katkı sağlamaktadır (Van den Broeck vd., 2010). Bu yüzden özerk motivasyon (dolayısı ile özerklik destekleyici davranışlar) faydalı çıktılar netice vermektedir ve yüksek nitelikli (yüksek kaliteli) olarak adlandırılmaktadır. Buna karşın kontrol edilen motivasyon temel psikolojik ihtiyaçların tatminini sağlamaz hatta onlara zarar verebilir ve bu yüzden düşük düzeyde optimal işleve sebep olur ve düşük nitelikli (düşük kaliteli) olarak adlandırılır (Deci ve Ryan, 2000).

Sağlıklı olduklarında insanlar meraklıdırlar ve araştırmacı davranışlar sergilerler ki bunların her ikisi de içsel motivasyonun ayırt edici indikatörlerindedir. İçsel motive olduklarında insanlar kendilerine hitap eden ve ilginç gelen davranış ve aktivitelerle meşgul olurlar veya bir diğer deyişle kendilerine hitap eden ve ilginç gelen aktiviteler insanları içsel olarak motive eder. İçsel motivasyon gönüllü olarak harekete geçmenin temel nedeni olarak görülmektedir çünkü bu tip davranışlar kendiliğinden, doğal ve gönüllü olma duyguları ile ilişkilendirilmektedirler (Ryan ve Deci, 2000a). Bu yüzden özerklik ihtiyacının tatmini içsel motive edilmiş aktivitelerin gelişmesi ve ortaya çıkması için gerekli görülmektedir. İnsanlar ilgilerini takip ettiklerinde kendileri olmak durumundadırlar ve bu durum *iyi olmaya* katkı yapan özerkliği, otantikliği ve bağımsızlığı desteklemektedir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 265).

Yukarıdaki iddialara paralel olarak pek çok araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi anlamlı seçimler sunmak, geribildirim vermek gibi ihtiyaçları (özellikle özerkliği) destekleyici ortamlar özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarını karşılayarak içsel olarak motive edilmiş davranışları ortaya çıkarmaktadır. Buna karşın kontrole dayalı ödül ve cezalar ile

yönlendirilen davranışlar içsel motivasyona zarar vermektedir. Ayrıca içsel motive edilmiş davranışları sergilemenin canlılık, enerjik olma, üst düzey yaratıcılık ve daha iyi öğrenme gibi avantajları beraberinde getirdiği de gösterilmiştir (Deci ve Ryan, 2008; Vansteenkiste vd., 2010).

2.3.2 Dışsal Motivasyonun ve Düzenlemelerin İçselleştirilmesi

İnsan davranışlarının pek çoğu içsel olarak motive edilmemektedir. Aslında günümüzün modern ve uygar toplumunda hemen hemen her alanda bir takım düzenlemeler ve normlar bulunmakta, birey bu uygarlığın getirdiği toplumsal düzenleme ve normlara uygun davranmak zorunda ve oynamak yerine de çalışmak durumunda kalmaktadır. Bu düzenlemelere paralel davranışların doğal, anlık (spontane) ve içsel oldukları söylenemez. Ancak bu düzenlemelere uygun davranmanın sosyalleşme, toplum içinde yaşama ve içinde yaşanılan kültür ile entegrasyon için gerekli olduğu bir gerçektir. İçselleştirme (internalization) bu düzenlemelerin benimsenmesi ve gönüllü olarak kabullenilmesi sürecidir (Ryan, 1995, s. 405). İçselleştirme çıkış noktası olarak yabancı ve dışsal olan davranışsal düzenlemelerin aktif asimilasyonunu temsil etmektedir. İçselleştirmenin tamamlanma derecesine göre kişi dışsal düzenlemeden öz-düzenlemeye veya bağımlılıktan özerkliğe doğru hareket etmektedir. Davranışsal düzenlemenin içselleştirilmesinin ve entegrasyonunun derecesinin artırılması dışsal algılanan nedensellik odağından içsel olarak algılanan nedensellik odağına doğru bir geçişi temsil etmektedir (Deci ve Ryan, 1985b).

SDT tarafından ortaya konan içselleştirme (internalization) ve bütünleşme (integration), bir gelişim manifestosu olarak adlandırılabilir bir süreçtir. Bu süreç içsel olarak motive edilmemiş davranışları yerine getirme konusunda sorumluluğun asimile edilmesi ve tamamen kabullenilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç etkili bir sosyalleşme için en üst düzeyde bir öneme sahiptir, çünkü kim sosyal normları, değerleri ve yönlendirmeleri kabul etmeyi başarabilirse onlarla, daha fazla katkı yaparak, yeterli içinde etkileşime geçecektir (Ryan ve Connell, 1989). Örneğin çalışanlar çalışma saatlerinin düzenlenmesi, belirli aralıklarla rapor verilmesi gibi iş yeri kurallarını çok eğlenceli bulmayabilirler ancak yine de bunları kabullenmeleri, saygı duymaları ve isteyerek yerine getirmeleri oldukça önemlidir.

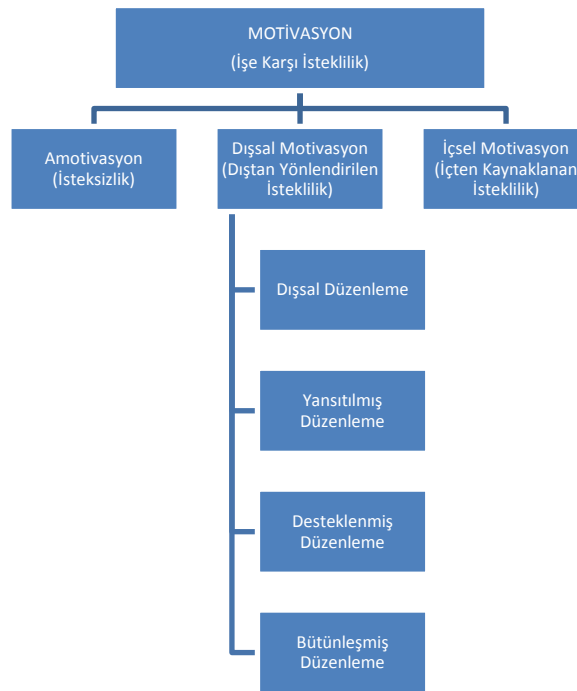
Herhangi bir norm veya düzenlemeye karşı self-determinasyon teorisinin tanımladığı içselleştirme, belirli aşamalardan oluşan alt kategorilere ayrıldığından az veya çok işe yaramaktadır. Bu içselleştirme sürecinde ilk aşama dışsal düzenlenmiş (externally regulated) davranışlardır. Bu aşamada insanlar ve örgütlerde çalışanlar sonuçları başkalarının vereceği ödül ve cezalarla kontrol edilen davranışları gerçekleştirirler. Sözgelimi, bir çalışan işe

başlama ve bitirme saatlerine işten atılma korkusuyla itaat ediyorsa davranış tamamıyla dışarıdan kontrol ediliyor demektir. İçselleştirmenin ikinci aşaması olan yansıtılmış düzenleme (introjected regulation) aşamasında kişi veya çalışan korku, kaygı ve utanma duymadan takdir almak ve daha çok kabullenilmek için davranış göstermektedir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 266). Çalışanın işe başlama ve bitirme saatlerine göze girmek, daha iyi bir çalışan olarak algılanmak için riayet etmesi bu aşamaya örnek olarak verilebilir. Desteklenmiş düzenleme (identified regulation); norm ve düzenlemeleri ve dıştan kontrol edilen davranışları içselleştirmenin üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada kişi veya çalışan düzenlemenin, normun veya beklenen davranışın önemini ve gerekliliğini kavramıştır ve ona değer vermektedir. Önceki örneğimizdeki çalışanın herkesin kafasına göre gelip gitmesi durumunda kurumun performansının düşeceği, belki de iflas edeceği ve çalışanların işsiz kalabileceğini kavraması ve çalışma saatlerinin düzenlenmesinin hoş gitmese de önemli ve gerekli olduğunu kabullenmesi ve bu düzenlemeye değer vermesi içselleştirmenin bu düzeyine bir örnek olarak verilebilir. Normları, düzenlemeleri ve dıştan kontrol edilen davranışları içselleştirmenin son aşamasını bütünleşmiş düzenleme (integrated regulation) oluşturur. Bu aşamada kişi veya çalışan normu, düzenlemeyi veya beklenen davranışı kendi kişisel değer ve bağlılıkları ile bütünleştirmiş, içsel bir uyum yakalamıştır (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 267), hatta davranışın savunucusu haline gelmiştir. Örneğimizdeki çalışanın kendi iç değerleri ve disiplini doğrultusunda iş yerlerinde çalışma saatlerinin düzenlenmesinin gerekliliği ile bütünleşmesi ve hatta bu gerekliliğe kendisinin uymasının ötesinde başkalarının uyması noktasında bu davranışın savunuculuğunu yapması örnek olarak verilebilir. Dikkat edilirse bu üçüncü ve dördüncü aşamalarda da içsel motivasyon yoktur, yani davranış ilginç veya eğlenceli olduğu için tercih edilmemiştir ancak dışsal bir norm veya düzenleme içselleştirilmiştir ve dış kaynaklı bir davranış istekli olarak yerine getirilmiştir.

Bu farklı aşamalardaki düzenlemeler eğitim, yönetim, sağlık, psikoloji gibi farklı alanlarda ve farklı kültürlerde araştırılmış, incelenmiş ve bu düzenlemelerle özerklik arasında önemli ilişkiler gözlenmiştir. Davranış ne ölçüde içselleştirilir ve özerklik ne kadar yüksek oranda sağlanırsa diğer pozitif çıktılarının yanında iyi olma halinin (Chirkov ve diğ., 2003), performansın (Assor vd., 2009), sürekliliğin (Standage vd., 2008) ve sağlıklı davranış değişikliğinin (Pelletier vd., 2004) o oranda arttığı gözlenmiştir.

İçsel motivasyona vurgu yapıp dışsal motivasyonu geri plana itmekle beraber burada şunu da ifade etmekte yarar vardır. SDT amotivasyon (motivasyonsuzluk, isteksizlik, eyleme karşı olumsuz yaklaşım) kavramını da gündeme getirmektedir. Bu kavram eylemde bulunan kişi açısından hiçbir değeri olmayan veya kesinlikle isteksiz yerine getirilen zorunlu davranışların

yapılış tarzını ifade etmektedir (Wilkesmann ve Schmid, 2014, s. 7). Dışsal motivasyon, içsel motivasyonla karşılaştırıldığında istenmeyen bir durum gibi dursa da amotivasyon ile karşılaştırıldığında tercih edilebilir gibi durmaktadır. Zaten çalışma ortamında ve iş hayatında her çalışan için her eylemin eğlenceli olması ve her halükarda çalışanlara tercihler sunulması ve çalışanların karar alma süreçlerinin her aşamasına dahil edilmesi mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda içsel motivasyon tam olarak sağlanamayıp dışsal motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duyulabilir. Bununla birlikte dışsal motivasyonun tek düze, tek aşamalı bir süreç olmadığı da yukarıda ifade edilmişti. Yine yukarıda değinildiği gibi dışsal motivasyon algılanan nedensellik merkezine göre nitelik yönüyle içsel motivasyona doğru kayma derecesine bağlı olarak dört farklı alt kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar dışsal düzenleme (external regulation), yansıtılmış düzenleme (introjected regulation), desteklenmiş düzenleme (identified regulation) ve bütünleşmiş düzenleme (integrated regulation) şeklindedir (Ryan ve Deci, 2000a, s. 61-62).



Şekil 2.1 İçsel Motivasyona Doğru Yaklaşma Derecesine Göre Dışsal Motivasyon Aşamaları

Kaynak: Ryan ve Deci, 2000b, s. 72

Tablo 2.1 Self Determinasyonun Aşamaları ve Nedensellik Merkezi

Davranış	Özbelirlenmemiş					Özbelirlenmiş
Motivasyon Türü	Amotivasyon	Dışsal Motivasyon				İçsel Motivasyon
Düzenleme Türü	Düzenleme Olmaması	Dışsal Düzenleme	Yansıtılmış Düzenleme	Desteklenmiş Düzenleme	Bütünleşmiş Düzenleme	İçsel Düzenleme
Nedensellik Merkezi	Soğukluk İsteksizlik	Dışsal	Dışsala Yakın	İçsele Yakın	İçsel	İçsel

Kaynak: Deci ve Ryan, 2000, s. 237

Burada (*dışsal düzenleme*) doğrudan dışsal düzenleme davranışların doğrudan başkaları tarafından ödüllendirilmesini veya cezalandırılmasını, (*yansıtılmış düzenleme*) dolaylı dış düzenleme davranışların yerine getirilmediğinde baskı, suçluluk ve kaygı doğurmasını ve dolaylı olarak dışarıdan kontrol edilmesini, içselleştirmenin bir ileri seviyesini ifade eden *desteklenmiş düzenleme* (*benimsenmiş düzenleme*) yapılacak davranışın kişi için önemli ve değerli olduğunun algılanmasını, son basamak olan *bütünleşmiş düzenleme* ise davranışın tamamen içselleştirildiğini ve büyük ölçüde *içsel motivasyona* yaklaşıldığını anlatmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a, s. 62).

Dışsal motivasyonu içselleştirmenin en üst aşaması olan bütünleşmiş düzenleme seviyesinde motivasyon dışsal olmakla beraber görev değerli ve kişisel olarak önemli addedilir bu durumda içsel motivasyonda olduğu gibi nedenselliğin, psikolojik özgürlük duygularının ve istemin-iradenin merkezi (locus of causality) tamamen içsel olarak algılanır. Bu yüzden bu tür motivasyon içsel motivasyonla birlikte *özerk motivasyon* olarak gruplanmaktadır. Böylece önceleri nedenlerine ve kaynaklarına göre içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ayrılan motivasyon SDT içerisinde *özerk motivasyon* ve *kontrol edilen motivasyon* şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Deci ve Ryan 2000). Özerk motivasyon iş görenin psikolojik sağlığı ile ilişkilendirilen bireysel özelliklerden biridir. Özerk motivasyon bireyin kendi benliği ile uyumlu ve istekli olarak kendi iradesi ile harekete geçmesini ifade etmektedir (Gagne' ve Deci 2005).

Burada her ikisi de psikolojide sıkça kullanılan özerklik ile öz-yeterlilik kavramlarının karıştırılmamasına da dikkat edilmelidir. Öz-yeterlilik öncelikli olarak bir davranış ile onun çıktısı arasındaki ilişkinin (ben bu işi yapabilirim, başarabilirim, şeklinde) algılanan durumsallığına atıfta bulunurken, özerk motivasyon veya özerklik bu tür davranışları yerine getirmede (ben bu işi yapmak istiyorum, şeklinde) tercih yapabilme yaşantısına atıfta bulunmaktadır. Yani iş görenler görevlerinin gereklerini yerine getirebileceklerine dair algıya

sahip olabilirler ama özerk olarak motive edilmemişlerse işi yapmaya istekli olmayabilirler (Trepanier vd., 2013, s. 94).

İçsel motivasyonun ve içselleştirmenin gelişmeye olan katkısının yanında onlara çalışma özerklik başta olmak üzere temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin iyi olma halini olumlu olarak etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmalar eğitim, iş yeri, sağlık ve spor gibi pek çok alanda ve dünyanın değişik yerlerinde pek çok kültürde gerçekleştirilmiş ve benzer sonuçlar elde edilmiştir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013).

2.4 Özerklik Desteği

2.4.1 Özerklik (Autonomy)

Özerklik üç psikolojik ihtiyaç arasında en temel ve en önemlisi olarak kabul edilmektedir (Deci ve Ryan 1985a, Ryan 1995). Kuramcılar Deci ve Ryan (1985a) tarafından bireyin kendi davranışlarını seçmesi, düzenlemesi, onaylaması, davranışın arkasında durması, davranışını ve sonuçlarını olduğu gibi kabul etmesi olarak ifade edilmektedir. Bunun tersi davranışların başkaları tarafından seçilmesi, düzenlenmesi ve yönlendirilmesi yani heteronomidir (Deci ve Ryan 1987; Chirkov, 2001). Özerklik bireyin davranışlarını kendisinin kontrol edebilmesi, otonom, özgür ve bağımsız olmasıdır (Çankaya, 2005, s. 25). Self-determinasyon kuramında ise bireyin eylemlerini başlatma ve sürdürme konusunda kontrolü elinde bulundurmasını ve seçimlerini kendi özgür iradesi ile yapmasını ifade etmektedir (Williams vd., 1996; Andersen, 2000). DeCharms (1968) özerklik ihtiyacını, insanların kendi davranışlarının nedensellik kaynağı olmaya, gönüllü ve kendi iradeleri ile seçimler yapmaya karşı duydukları evrensel bir gereksinim, şiddetli bir ihtiyaçtır, şeklinde ifade etmiştir.

Kişinin özerklik kazanması ve iyi olma durumuna erişebilmesi önemli ölçüde çevresel faktörlere bağlıdır ve iş yeri ortamı da bu çevresel faktörlerden biridir ve hatta bazıları için en önemlisidir. İş yeri ortamlarının, özellikle de yöneticilerin özerkliği desteklemesi ya da otonominin karşıtı olan heteronomiyi yükseltmesi sözkonusu olabilmektedir.

Çevrenin kişisel değişime olan etkisine pek çok teori değinmiştir; ancak SDT hem bütünleşmeye ve psikolojik gelişmeye müdahil olan mekanizmaları hem de gelişme sürecini ortaya çıkaran sosyal çevre elementlerini tanımlamıştır ve bu konuda bazı kabuller (prensipler) ortaya koymuştur (Deci ve Vansteenkiste, 2004). İlk olarak insanları işleyişleri ve davranışları bağlamsal özelliklerce yönlendirilen doğal olarak (fitraten) pasif ve reaksiyoner kişiler olarak değil, aksine onları kendi hayat şartlarını şekillendirme ve optimize etmeye meyilli proaktif organizmalar olarak kabul etmektedir. İkinci olarak insanların proaktivitesi,

self-determinasyon teorisinin organizmik temellerini oluşturan öz-düzenleme seviyesinin yükseltilmesi ile ilişkilendirilmiştir (Ryan ve Deci, 2000b). Buna göre insanların hem kendi içlerinde (kendilerine karşı) hem de kişilerarası düzeylerde daha eşzamanlı, uyumlu ve bütünsel işleyişe ve davranış göstermeye eğilimi vardır. Kendine karşı (içe dönük) düzeyde kişi sürekli olarak ilgilerini, seçimlerini, tercihlerini, kişisel değer yargılarını tanımlar ve aynı zamanda bunları birbirleri ile harmonik ve uyumlu hale getirir. Bu öz-düzenlemenin uygulamaya dönük yüzü ise irade veya özerklik duygusudur. Bu bütünsel eğilim sosyalleşme ve sağlıklı ilişkiler kurma şeklinde kişilerarası düzeyde de gözlemlenebilmektedir (Ryan, 1995). Üçüncü olarak bu içe dönük ve kişilerarası bütünleşmeyi artırmaya yönelik eğilim otomatik olarak gerçekleşmemektedir. SDT bu doğal sürecin gerçekleşmesininin yeterlik, ilişki ve özerklik olmak üzere temel psikolojik ihtiyaçların tatmini şeklinde özel besleyicilere ihtiyaç duyduğunu ileri sürmektedir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 264). Burada yeterlik bireyin çevresi ile olan etkileşimi anındaki etkililik duygusu olarak tanımlanmaktadır (White,1959). İlişki ihtiyacının tatmini ise kişinin kendisi için önemli olan bireylerden ilgi ve sevgi görme yaşantısını ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 1985b). Self-determinasyon teorisinde en çok tartışılan ve üzerinde çalışılan ihtiyaç olan özerklik ise, bireyin kendi aktivitesi ve davranışının kendi iradesi ve öz-onaylaması yoluyla deneyimlenmesine ve yaşanmasına atıfta bulunmaktadır (Ryan ve Deci, 2006).

İhtiyaçların tatmininin yerine getirilmemesi ile ihtiyaçlara zarar vermeyi de birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Özerklik başta olmak üzere temel psikolojik ihtiyaçların düşük oranda tatmini bireysel gelişmeyi zayıflatmakla beraber özellikle bunların engellenmesi oldukça zararlı hatta patojenik olabilmektedir (Bartholomew vd., 2011). İhtiyaç tatmininin engellenmesi temel psikolojik ihtiyaçlara sosyal bağlam ve çevre tarafından özellikle zarar verilmesi ile ortaya çıkmaktadır ve bu durum ihtiyaçların yeterince tatmin edilememesinden (düşük oranda tatmininden) daha ağır ve ciddi bir durumdur. Sözgelimi bir çalışan iş yerinde ilişki ihtiyacının düşük oranda tatmin edildiğini hissedebilir ve bunun neticesinde işe karşı daha az isteklilik ve heyecan duyabilir. Fakat çalışan iş arkadaşları tarafından aktif olarak ve sürekli reddediliyor ve dışlanıyorsa stres ve depresyonla karşı karşıya kalabilir (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 264). Bunun gibi kararlara katılımı yeterince sağlanmayan, tercih hakkı verilmeyen ve genel olarak talimatları izlemesi istenilen bir çalışan, özerklik ihtiyacının yeterince tatmin edilememesinden (düşük oranda tatmininden) rahatsızlık duyabilir ve bu durum onda isteksizliğe, işe adapte olamamaya ve performans düşüklüğüne yol açabilir. Ancak çok yakın bir takibe alınması, normalin üzerinde bir denetime ve kontrole tabi tutulması, hareketlerinin sıkı bir şekilde ödül ve cezalarla yönlendirilmesi özerklik

ihtiyacının ve kişisel gelişiminin aktif bir şekilde engellenmesine yol açar ve yine stres, depresyon ve kötü-olmaya neden olarak hem işe hem de kişiliğine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Özerklik, bireyin yakın çevresine gereğinden fazla dayanmayıp kendi ayakları üzerinde durabilmesini anlatan *duygusal özerklik (emotional autonomy)*, bireyin eylemlerini dış çevre faktörlerinden bağımsız kendi seçimlerine, tercihlerine yetenek ve ilgilerine dayandırarak gerçekleştirme anlamına gelen *davranışsal özerklik (behavioral autonomy)* ve kişinin yetiştiği ve içinde bulunduğu çevrenin baskı ve zorlaması olmadan kendi değerlerini oluşturabilmesini ve onlara bağlanabilmesini ifade eden *değerler özerkliği (value autonomy)* olmak üzere üç farklı alt faktöre ayrılabilir (Çankaya, 2005).

Self-determinasyon sahibi veya özerk olmak bireyin kendi eylemlerini başlatma ve düzenleme konusunda tercih duygusu deneyimlemesi demektir. Gelişmiş yaratıcılığın, kavramsal öğrenmenin, benlik saygısının, iyi olmanın, güven duygusunun, işe karşı pozitif tutumun, yüksek motivasyonun ve verimliliğin self determinasyonla ilgisinin olduğunu gösteren son çalışmalar psikologları, eğitimcileri ve yönetim bilimcileri self determinasyonu yükselten şartların neler olduğunu araştırma konusunda harekete geçirmiştir (Deci vd., 1989, s. 580).

Self determinasyonla ilgili kavramlar uluslar arası örgütsel literatürde yarım yüzyıldır araştırılmakta ve tartışılmaktadır. Örneğin Argyris (1957) ve McGregor (1960) işgörenlere üst düzey ihtiyaçlarını (Maslow, 1943) tatmin etme olanağı sunan örgütsel bağlamın etkili performansı yükselttiğine vurgu yapmışlardır. Bunun yanında karar alma süreçlerine daha fazla katılım ve kişiye işini yapmada esneklik tanıyan yönetim (liderlik) stilleri (Likert, 1967) ve örgütsel dizaynlar; işgören tatmini, iş hayatının kalitesi ve örgütsel etkililik (Lawler, 1986) ile pozitif ilişkili bulunmuştur.

Self-determinasyon teorisinde yer alan özerklik varoluşçuluk geleneğinden türemiştir ve baskı altında veya bir başkasının güdümünde kalmak yerine seçim yapabilme, tercihte bulunabilme duygularının temel ihtiyacımız olduğunu vurgulamaktadır (Lynch, 2013, s. 302). Kişiler arası ilişkilerde bir başkasının özerkliğini destekleyici olmak onun bakış açısını önemsemek, ona karşı katılımcı bir yaklaşım geliştirmek, onu kontrol etmeye ve kendi gündemini ona empoze etmeye çalışmak yerine onun seçim ve tercih yapmasına olanak vermek ve bu konuda onu cesaretlendirmek demektir (Ryan, 1993). Burada özerklik bağımsızlık anlamına gelmemektedir, kişi kendi tercihi ile bir başkasına bağlı olmayı ve ondan kaynak ve destek temin etmeyi seçebilir (Lynch, 2013, s. 302).

Bunun yanında SDT sıklıkla kullandığı kavramlar olan bütünleşme ve özerkliği (integration and autonomy) her ne kadar ilgili kavramlar olsa da bireyselleşme ve bağımsızlık (individualizm and independence) kavramlarından özenle ayırmaktadır (Ryan, 1995, s. 419). Bütünleşme ve özerklik davranışın içsel uyum ve isteklilikle yapılıp yapılmadığını konu alırken bağımsızlık bireyin başkalarına dayanıp dayanmadığına bakmaktadır. Buna göre birey başkasını gönüllü olarak takip ediyor ve dış kaynaklı olsa da toplumsal düzenlemelere yararlı bulunduğu için uyuyorsa bireyselleşme ve bağımsızlıktan söz edilemese de bütünleşme ve özerklik sağlanmış olur.

Özerklik desteği konusunda yapılan çalışmaların bir sınırlılığı araştırmacıların özerklik düzeyi konusundaki bireysel farklılıkları tam kontrol edememeleridir (Vansteenkiste vd., 2010). Özerklik ölçülebilir bir karakteristik özellik olmakla beraber bireylerin günlük hayatlarında gösterdikleri özerklik seviyesi ve tatmin olma dereceleri farklı olabilir (Sheldon ve Deci, 1996). Ancak tatmin olma düzeyleri farklı olsa bile özerklik dahil üç temel psikolojik ihtiyacın evrensel olduğu ileri sürülmektedir ve bunu doğrulayan çalışmalar mevcuttur (Lynch vd., 2009; Çankaya, 2005).

2.4.2 Yönetim, Self Determinasyon ve Özerklik Desteği

Yukarıda da değinildiği gibi yönetim başkalarını harekete geçirme ve başkaları aracılığı ile işlerin yapılmasını sağlama (Robbins ve Coulter, 2007) olduğuna göre bir yönetici için iş yerinde en önemli konu çalışanların motive edilmesidir. Bu harekete geçirmeyi yetki, otorite, kurallar, ödüller ve cezalar kullanarak yapılıyorsa kişi klasik yönetim anlayışında bir yönetici olarak kabul edilebilir. Eğer bu harekete geçirme ve motive etme, bireyin ihtiyaçları, tercihleri, kariyer olanakları, kendini gerçekleştirme eğilimi göz önünde bulundurularak ve iş dizaynını ve çeşitliliğini çalışana göre ayarlanıp bireyle iş arasında uyum oluşturularak onun işi sevmesi ve onu eğlenceli ve zevkli bulunduğu için gönüllü olarak yapması yoluyla sağlanabilmişse klasik yöneticiliğin ötesine geçilmiş ve liderlik özellikleri gösterilmiş olur.

Örgüt ve yönetim alanındaki literatürde self-determinasyon teorisine benzer yönetici desteğine en yakın yaklaşıma Bowers ve Seashore'un (1966) liderlik teorilerinde rastlanmaktadır. Yazarlar, desteği yönetici fonksiyonları arasına almışlar ve *astların kişisel değerlilik duygularını artıran yönetici davranışı* şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlar da bahsi geçen yönetici desteği kavramını Halpin ve Winer'in (1957) dikkate alma, göz önünde bulundurma (consideration) ve Likert'in (1961) destekleyici ilişkiler (supportive relationships) prensiplerinden yararlanarak ortaya atmışlardır. Self determinasyon teorisi de yöneticilerin self determinasyon veya özerklik destekleyici davranışlarını tanımlarken Bowers

ve Seashore'un yaklaşımını esas almış ancak bunu astların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan faktörlerin neler olduğunu araştırarak şekilde genişletmiştir (Deci vd., 1989, s. 580).

Yönetim süreci açısından yetkinlik, çalışanın kendisine verilen iş ve görevleri anlaması ve yapabileceğine kanaat getirmesi; ilişki, üstleri ve arkadaşları arasında kabul görme ve güvenlik gereksinimi, özerklik ise iş yeri faaliyetleri ile ilgili kararlar vermesi ve davranışlarını kendisinin yönlendirmesi şeklinde anlaşılabilir. Bireyler bu ihtiyaçları doyurulduğunda ve gelişimleri sağlandığında kendilerini canlı ve motive olmuş hissetmekte ve sorumluluk alma, yeni beceriler kazanma, bunları yaşamlarında ve işlerinde kullanma eğiliminde olmaktadır. Gelişimleri engellenen ve psikolojik ihtiyaçları tatmin edilmeyen bireyler pasif ve duyarsız olurlar ve sorumluluk almayı reddederler (Ryan ve Deci 2000a). Kurama göre temel psikolojik ihtiyaçlar olan özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyaçlarının tatminine olanak sağlayan iş yeri ortamları iyi olmayı kolaylaştırmakta ve çalışanın içsel motivasyonunu ve verimini artırmaktadır (Deci vd., 2001).

Deci ve Ryan'a (1985b) göre amaç yönelimli bir davranışın başlatılmasını veya düzenlenmesini etkileyen herhangi bir girdinin fonksiyonel önemi diğer bir deyişle psikolojik anlamı ya bilgilendirici (özerkliği destekleyen, yeterliği artıran) ya da kontrol edici (bireyin belirlenmiş bir yönde düşünmesini, hissetmesini veya davranmasını sağlayacak şekilde baskı uygulayan) olarak sınıflandırılabilir. Bir girdiyi bilgilendirici olarak algılamak veya deneyimlemek self determinasyonu besleyip büyütürken kontrolcü olarak algılamak veya deneyimlemek self determinasyonu azaltmakta veya zayıflatmaktadır

Self-determinasyon teorisinin konu edindiği motivasyon kapsamındaki kişilerarası bağlamda ilk alan çalışmaları okullarda öğrenci tutumları ve motivasyonu hakkında yürütülmüştür. Teorinin ilk defa test edildiği bu çalışmalar (Deci vd., 1981) öğrencilerin self determinasyonunu desteklemeye yönelmiş öğretmenlerin davranışları kontrol etmeye odaklı öğretmenlerle karşılaştırıldığında onların içsel motivasyonu, öz-saygısı ve algılanan yeterlikleri üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu ve takip eden çalışmalar self determinasyonun desteklenmesini, teşvik edilmesini hedef kişinin bağlamındaki önemli diğer kişilerin, üstlerin (ebeveyn, öğretmen, yönetici vb.) o kişinin referans çerçevesini anlamalarını gerekli kılmaktadır. Bu kişiler ortadaki konu veya duruma göre bireyin ihtiyaçlarını, duygularını ve tutumlarını anlamalı ve onaylamalıdır. Bu durumda kişi kendini güvende hissedecek ve kendi önerilerine ve inisiyatiflerine olumlu karşılıklar alacaktır. Genel olarak araştırmalar self determinasyonun sağlanabilmesi için şu üç

faktörü işaret etmektedirler: Özerklik desteği, kontrolcü olmayan pozitif geribildirim ve başkalarının bakış açısını kabullenme (Deci vd., 1989, s. 580).

İhtiyaçların tatmini ve ihtiyaçların engellenmesi ayrımına paralel olarak SDT sosyal çevreyi (özellikle ebeveynleri, öğretmenleri ve yöneticileri) ihtiyaçlar bağlamında ihtiyaçları destekleyici, ihtiyaçlardan yoksun bırakıcı ve ihtiyaçları engelleyici (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 265), özerklik bağlamında ise özerklik destekleyici, özerklikten yoksun bırakıcı ve özerkliği engelleyici şeklinde birbirinden ayırmaktadır.



Şekil 2.2 Çevre Desteğinin İhtiyaç Tatmini Üzerine Etkisi

Kaynak: Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 265

Self Determinasyon teorisi çalışanların iş ortamlarında her zaman aktif değişim içinde bulduklarını ve bu yüzden iyi olma ve tatmin düzeylerinin yükselmesi ve içsel motivasyon kaynaklarının beslenmesi için çevrelerinde özerklik destekleyici kaynaklara ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Eğer bu içsel kaynaklar, ihmal edilir ve engellenirse, o zaman motivasyon ve dahil olma çabaları da ihmal edilmiş ve birey engellenmiş olur. Özerklik teorisine göre bir işgörenin içsel motivasyonu ve organizasyonun iç ve dış çevresinin etkileri dinamik olarak iç içe geçmiştir. Bu bağlamda yöneticinin motivasyon tarzının destekleyici bir iş ortamı için çok önemli olduğu söylenebilir (Reeve, 2006).

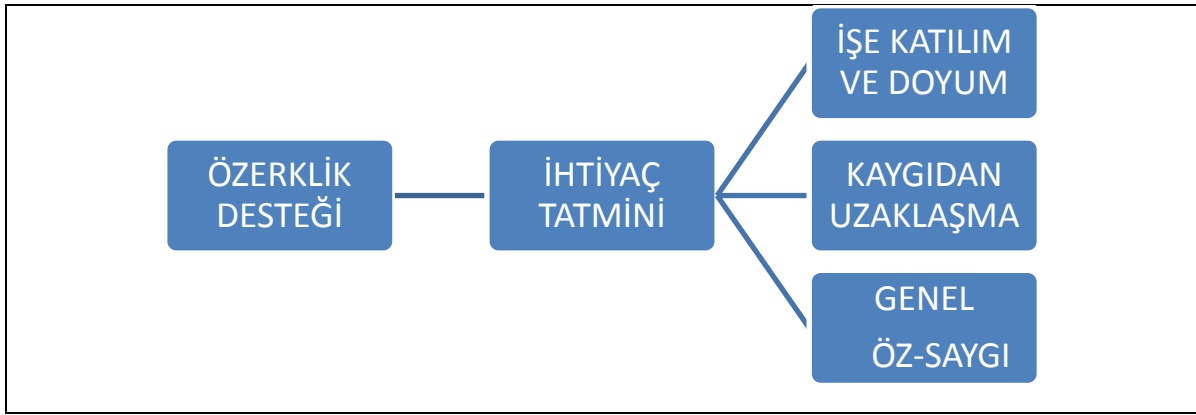
İş yerinde ve örgütlerde çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi iş motivasyonu (Gagne', Sene' cal ve Koestner, 1997; Richer, Blanchard ve Vallerand, 2002), iş performansı, psikolojik olarak iyi olma (Baard, Deci ve Ryan, 2004; Deci et al., 2001) ve örgütsel bağlılık (Gagne' , Chemolli, Forest, ve Koestner, 2008) ile ilişkili bulunmuştur.

SDT insanların temel psikolojik ihtiyaçlarının özellikle de otonomi (özerklik) ihtiyacının (Ryan vd., 2006) tatminine yönelik destek sağlayan partner ve yöneticilere yöneldiklerini ortaya koymaktadır (Ryan ve Deci, 2000b; Ryan vd., 2006).

Self-determinasyon teorisinde özerklik, ilişki ve yeterlik şeklinde bahsi geçen üç temel ihtiyacın tatmin edilmesinin örgüt yönetimi ve personel devamlılığı için çok önemli bir kavram olan duygusal bağlılığı da artırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Ryan vd., 2006). Bilindiği gibi örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır ve bunlardan duygusal bağlılık, yöneticilerin özellikle liderlik özelliği taşıyanların en fazla önem verdiği ve temini için en fazla çaba harcadığı bağlılık türüdür (Durna ve Eren, 2005).

Sağlanan özerklik desteği çalışanların yöneticilerine duygusal olarak bağlanmalarına da katkı yapmaktadır. Duygusal bağlanma kişilerarası destek aramaya yönelik istekliliği yansıtan motivasyonel bir yapıdır. (Ryan vd., 2005). İş ortamında karşılaşılması olası yoğun stres kaynağı olaylar esnasında kişilerarası destek oldukça büyük bir önem kazandığından (Pierce vd., 1991) çalışanların destek almaya yönelik isteklilikleri hem danışmanlar hem de yöneticiler açısından önem arz etmektedir (Lynch, 2013). İnsanların güven ve bağlılığını kazanmada ve kişilerarası ilişkileri geliştirmede özerklik sağlamanın mı yoksa güvenlik sağlamanın mı katkısının daha fazla olduğu konusunda bir tartışma da sürüp gitmektedir (Mikulincer ve Shaver, 2007). Self Determinasyon teorisi (Ryan ve Deci, 2000b) insanların temel psikolojik ihtiyaçlarını özellikle de özerklik ihtiyacını doyuran partnerlere yöneldiklerini ileri sürmektedir ve bu hususta yapılan son çalışmalar da (Lynch, 2013) duygusal bağlanmanın güvenlikten ziyade özerklik ile kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna ilave olarak yapılan farklı araştırmalar temel psikolojik ihtiyaçları karşılanmış özerklik ve self determinasyon düzeyi yüksek bireylerin yaşam doyumlarının ve öz saygılarının yüksek, kaygı ve depresyon düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur (Kasser ve Ryan, 1993; Eliot d., 1997; Deci ve Ryan, 2000; Deci vd., 2001; Chirkov, 2001; Compton, 2001; Jenkins, 2003; akt. Çankaya, 2005, s. 5). Aşağıdaki şekil bu bağlamda self determinasyon modelini açıklamaktadır.



Şekil 2.3 Self Determinasyon Modeli: Özerklik Destekleyici İş Yeri İklimi, İhtiyaç Tatmini, İşe Katılım ve Doyum ile İyi Olma Göstergeleri (Kaygı ve Özsaygı) Arasındaki İlişki

Kaynak: Deci vd., 2001, s. 932.

Özerklik desteği yöneticinin astının bakış açısını anlamasını ve onaylamasını, bilgilendirici bir tarzda anlamlı bilgiler sağlamasını, tercih yapabilme olanağı sunmasını, bir eylemi başlatmayı ve inisiyatif almayı teşvik etmesini gerektirmektedir (Deci ve Ryan 1985b).

İş ortamında özerklik destekleyici ve kontrol edici davranışların etkilerinin incelendiği çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda özerklik desteği ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ve özerkliğin yüksek olduğu ortamlarda bireylerin doyumlarının, ve verimlerinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Deci vd, 1989; Barrick ve Mount, 1993).

Deci, Connel ve Ryan'ın (1989) yürüttükleri bir başka alan çalışmasında şirket yöneticilerinin daha fazla özerklik destekleyici olduklarında çalışma gruplarındaki üyeler şirkete daha fazla güven duyduklarını ve daha yüksek düzeyde genel iş tatmini hissettiklerini bildirmişlerdir.

Pajak ve Glickman'da (1989) özerklik destekleyici yönetimin daha fazla güven ve sadakat telkin ettiğini göstermişlerdir.

Özerklik destekleyici ortamların insanların içsel motivasyonunu harekete geçirdiği de yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır (Gagné vd, 1997).

Sonuç olarak iş yerine, yapılan işe ve yönetici tutumuna bağlı bazı faktörler özerklik başta olmak üzere temel psikolojik ihtiyaçların tatmininde önemli olabilmektedir. Ayrıca bu ihtiyaçların tatmini yapılan işle alakalı pozitif çıktılara zemin hazırlamaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanın temel ihtiyaçları tatmin edilmişse yüksek performans ve pozitif çıktılar elde

edilebilir aynı şekilde iş yeri ve kuralları çalışanların temel ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde düzenlenerek özerklik destekleyici ortamlar oluşturulursa, çalışanlar mutlu ve motive olur bu da örgütsel başarı getirir.

Son yıllarda yönetim ve çalışanların motivasyonu alanlarında self- determinasyon teorisini konu alan çalışmalar uluslar arası literatürde oldukça sık yer almaktadır (Vansteenkiste ve Ryan, 2013; Van den Broeck vd., 2013; Fernet, 2013; Trepanier vd., 2013; Trepanier vd., 2012; Mitchell vd., 2012; Lian vd., 2012; Broeck vd., 2011), buna karşın teori ülkemizde eğitimciler ve psikologlar arasında kısmen çalışma alanı bulmuş olsa da yönetim ve organizasyon alanında uluslar arası düzeyde gördüğü ilgiye henüz ulaşamamıştır ve bu alanda teoriye yönelik çalışmalar oldukça sınırlı bir düzeyde kalmıştır (Çankaya, 2005; Çankaya, 2009).

2.4.3 Kontrole Karşı Özerklik Desteği

İş görenlerin psikolojik sağlıkları ve düzenli çalışmaları örgütler için her zaman önemli bir konu olmuştur. İşletmeler bugünün dünyasında rekabet edebilmek için her zamankinden daha fazla olarak mümkün olan en iyi çalışanı işe almakla kalmayıp onu üretken ve etkili kılmaların yollarını da bulmak durumundadırlar. En fazla üretken ve etkili olan işgörenler ise en üst düzeyde motive olanlar ve bununla birlikte fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlığı yerinde olanlardır. Bu tür çalışanlar enerjik çalışırlar, üstün çaba harcarlar, yüksek kaliteli çıktılar üretirler ve optimum performans gösterirler (Fernet, 2013, s. 72). Maalesef günümüzde iş yerlerinde psikolojik sağlık problemleri artmaktadır ve bu durum hem örgütlere (üretimde azalma, yüksek iş gücü devri ve devamsızlık gibi) hem de bireylere (stres, depresyon, yaşam kalitesinde düşme gibi) oldukça yüksek maliyet getirmektedir (Vézina, Bourbonnais, Marchand ve Arcand, 2008).

İş yeri ve yönetici davranışları işgörenlerin özerklik, yeterlik ve ilişki gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını yüksek düzeyde tatmin edici olabildiği gibi düşük tatmin sağlayıcı hatta engelleyici de olabilmektedir (Hetland vd., 2011, s. 508).

Self-determinasyon teorisine göre iş motivasyonu insanların çalıştığı sosyal bağlamdan önemli ölçüde etkilenmektedir. Özellikle çalışılan ortamın özerklik destekleyici mi yoksa kontrol edici mi olduğu önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı çalışanlar ise sosyal durumsallıklara karşı diğerlerine göre daha zayıftırlar. Yapılan araştırmalar, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki düşük kaliteli ilişkilerin düşük özerkliğe sahip işgörenler arasında önemli ölçüde tükenmişliğe neden olduğunu ancak özerk

olarak motive olmuş ve iş değerlerini içselleştirmiş çalışanların bundan etkilenmediğini ve tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olduklarını göstermiştir (Fernet, 2013, s. 73).

İş görenlerin doğal ve gönüllü çalışma eğilimi ve içsel motivasyonu yöneticiler için önemli bir kaynaktır. Çalışma sürecinde maksatlı bir davranışı başlatma ve düzenlemeyle ilgili olay ve bağlamlar ya otonomiye, özerkliği (tercih yapmayı) destekleyecek ya da davranışı kontrol edecek (belirli bir çıktıya yönelik baskı yapacak) şekilde işlev görebilirler. Özerklik destekleyici olay ve bağlamlar içsel motivasyonu sağlar ve geliştirir. Kontrole dayalı olanlar ise içsel motivasyonu azaltır (Deci ve Ryan, 1987).

Çevrenin ve yöneticilerin sağlayacağı özerklik desteği bireyin seçim yapmasını ve davranışlarını kontrol etmesini sağlayacağından içsel motivasyonu harekete geçirecek (Çankaya, 2005, s. 39) bu da iyi olma halini ve iş tatminini artıracak böylece başarı performans artışı ve verim sağlanacaktır. Bu durum da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Durna ve Eren, 2005). Bunu bir model üzerinde gösterecek olursak:

Tablo 2.2 Özerklik Desteği ile Başarı ve Verimin İlişkisi



Kaynak: Çankaya, 2005; Durna ve Eren, 2005

Bir yöneticinin motive tarzı, yüksek düzeyde denetim ve kontrol altında tutmaktan yüksek düzeyde özerklik destekleyiciliğe kadar değişen bir süreklilik olarak algılanabilir (Reeve, 2006). Davranış ödül ve ceza ile motive edilmişse motivasyon sağlanmış ancak öz-belirlemeye veya özerkliğe olanak verilmemiş olmaktadır (Deci vd., 1991). Yöneticilerin kullandıkları ödül ve ceza yoluyla dışsal kontrol, yakın gözetim ve değerlendirmeler neşe,

çoşku, ilgi gibi içsel motivasyonların yerine kaygı, can sıkıntısı ve soğuma gibi duyguların gelişmesine yol açabilmektedir (Niemic, ve Ryan, 2009). Bu heyecan ve çoşkunun kaybedilmesi de tükenmişliğe neden olmakta bu da bireye ve işletmeye telafisi mümkün olmayan yüksek maliyetler getirebilmektedir (Eren ve Durna, 2006).

Özerklik destekleyici yöneticiler, çalışanların ilgileri, istekleri, zevkleri, yeterlilikleri ve tercihleri ile çalışma ortamı etkinliklerini koordine etmeye çalışırlar. Çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bu kaynaklardan yararlanılacak kurumsal olanakları oluşturarak uyumu kolaylaştırırlar. Teşvikler, ödüller, direktifler, son teslim tarihleri, gereksiz raporlamalar ve uyum istekleri gibi dışsal düzenleyicilerden kaçınırlar ve içsel motivasyonu ve özerk dışsal motivasyonlarını besleme çabaları gösterirler. Bu tip yöneticiler işgörenlerin üretim aktivitelerine istekle katılımları için çaba harcarlar. Çalışanın içsel motivasyonunun sağlanamadığı durumlarda aynı faaliyete çalışanın ilgili ve istekli katılımı için yeni yöntemler geliştirirler. Kontrolcü ve baskıcı bir dil kullanmaktan çok bilgilendirici ve esnek bir dil kullanırlar. İşgörenin ilgisini çekmeyen, değerli görülmeyen bir aktiviteye katılımı için baskı yerine bu aktivitenin önemi ve yararı konusunda açıklamalar yaparak çalışanı ikna ve tatmin edici gerekçeler sunarlar. Kontrolcü yöneticiler ise çalışanları içsel motivasyon kaynaklarından uzaklaştıran merkeziyetçi bir yöntem uygularlar. Baskıcı bir dil ve dışsal ödüller kullanırlar, olumsuzluklar üzerinde daha fazla dururlar. (Reeve, 2006).

Liderlik teorilerine yönelik literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin genel olarak yapıdan ziyade işlemlerin ve süreçlerin yenilendiği sürdürümcü liderlik ile karşıtlık oluşturduğu görülmektedir. Sürdürümcü liderlik temelde istenilen performansın yerine getirilmesine dayalı ödül durumsallığına, davranışı yönlendirmeye, aynı zamanda kurallara ve standartlara göre davranışı değerlendirmeye ve gerekli durumlarda düzeltme yapmaya dayanmaktadır ve bu yaklaşım kontrolcü motivasyon ile paralellik arz etmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Vansteenkiste vd., 2004). Sürdürümcü liderlik daha çok fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik gibi alt ve orta düzey ihtiyaçlara hitap etmekte, davranışı ve performansı ödüllerle kontrol etmeye odaklanmakta ve işgörenleri güçlendirme ve onlara kendi ilgilerinin ötesine gitme konusunda ilham vermeye daha az ilgi göstermekte (Bass, 1990) diğer bir deyişle üst düzey ihtiyaçlar olarak görülebilecek olan özerklik dahil psikolojik ihtiyaçların tatminini ön planda tutmamaktadır. Özerklik bağlamından bakıldığında sürdürümcü liderlik kontrol edici motivasyona daha yakın durmaktadır. Özerklik destekleyici motivasyonun tersine kontrole ve düzeltmeye dayanmaktadır. Kişiler kontrol edildiklerinde düşünceleri, duyguları ve davranışları üzerinde baskı hissederler bu da özerklik için tehdit oluşturmaktadır (Deci ve Ryan, 2008).

Yöneticiler tarafından sağlanan özerklik destekleyici self-determinasyon deneyiminin insanların iş yaşamında pozitif sonuçları olmaktadır ve yapılan çalışmalar eğitim ve geliştirme ile yöneticilerin oriyantasyonunu daha fazla self-determinasyon ve özerklik desteği sağlayacak şekilde değiştirmenin mümkün olduğunu göstermektedir (Deci vd., 1989, s. 589).

2.5 Self Determinasyon ve Liderlik

SDT günümüzde psikolojik ihtiyaçların en detaylı ve en geçerli çerçevesi olarak kabul görmektedir (Greguras ve Diefendorff, 2009) ve bu temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin asıl kaynağının kişinin sosyal çevresini olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel bağlamda yöneticiler (liderler) işgörenlerin ihtiyaçlarının tatmininde en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Deci vd., 1989).

Psikolojik ihtiyaçların tatmininde önemli yeri olan iş yeri faktörleri veya örgütsel faktörler nelerdir, sorusu bugün tam anlamıyla cevaplanabilmiş değildir. Ancak lider ve yöneticinin çalışanlara karşı tutumunun yeterlik, ilişki ve özerklik ihtiyaçlarının tatmininde özel bir yeri olduğu rahatlıkla söylenebilir (Hetland vd., 2010). Özellikle ilham vermeyi, özerklik desteği sağlamayı, pozitif rol model olmayı ve güçlendirmeyi içeren liderlik ve yönetici davranışları temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile ilişkili bulunmuştur (Bass ve Riggio, 2006).

Liderlik örgüt başarısı için anahtar faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Yukl, 2010). Liderlik teorilerinden en fazla dikkat çekenlerden biri de dönüşümcü liderliktir (Bass, 1985). Yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlik ile pozitif çıktılar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Judge ve Piccolo, 2004). Bunun arkasındaki mekanizmalar; takipçilerin kendilerine yönelik algılamaları (takım gücü gibi), takipçilerin lidere dönük tutumları (güven gibi) ve takipçilerin işleri hakkındaki algıları (anlamlılık gibi) olarak literatürde yer almaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar bahsi geçen bu mekanizmalara ek olarak çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının özellikle de özerkliğin tatmininin dönüşümcü liderliğin arkasındaki temel mekanizmalardan biri olduğunu göstermektedir (Kovjovic vd., 2012: 1031).

Destekleyici lider olma ve özerklik destekleme Self-determinasyon teorisinde önemli görülmüştür (Deci vd., 1989). Dönüşümcü liderliğin önemli bir bileşeni de bireysel ilgi ve destek olarak görülmektedir (Bass, 1985). Bu yüzden dönüşümcü liderliğin temel psikolojik ihtiyaçların özerlikle de özerkliğin tatmini ile pozitif ilişkili olduğu söylenebilir. Bireysel ilgi ve desteğin yanında liderlerin çalışanlara tercih yapma ve karar verme olanağı sunmaları da bir gerekliliktir (Hetland vd., 2010).

Etkili iş yeri yönetimini anlamının anahtar faktörlerinden biri (Piccolo ve Colquitt, 2006) olan dönüşümcü liderlik dört boyutla karakterize edilmektedir: Karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi (Bass, 1998). Self-determinasyon teorisinin merkezinde özerk motivasyon ve algılanan yeterlik bulunmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Self-determinasyon teorisine göre özerk olarak motive edildiklerinde ve yeterlik hissettiklerinde bireyler oldukça geniş bir alanda pozitif psikolojik çıktılar yaşamaktadırlar. İş yeri söz konusu olduğunda özerk motivasyon iş gören performansı (Kuvaas, 2009) ve bağlılık (Gagne vd., 2008) ile ilişkili bulunmuştur.

Bunun ötesinde SDT optimal işlev için olumlu kişiler arası ilişkilerin gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Anlamli etkileşimler ile karakterize edilen ilişkiler iyi olmanın ve uyumlu çalışmanın temelini oluşturduğu gibi (Baumeister ve Leary, 1995) liderlik kavramının da merkezinde yer almaktadır. Güven, saygı ve karşılıklı desteğe dayalı yüksek kaliteli ilişkiler, üzerinde etkili liderliğin gelişebileceği gerekli temellerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderlik ile özerklik arasında da yakın ilişki gözlenmektedir. Çalışanlarına özerklik desteği sağlayan yöneticilere karşı daha fazla güven duyulmakta ve bu tip yöneticiler daha fazla desteklenmektedir. Ayrıca kendisi içsel olarak motive olmuş liderler daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışları göstermektedir (Barbuto, 2005). Bunun gibi Taylor ve arkadaşları (2008) özerk olarak motive edilmiş olan öğretmenlerin sınıflarında özerklik desteği sağlamak, kaliteli bilgi sunmak, öğrencilere daha fazla yardım etmek ve onları eğitim sürecine dahil etmek gibi daha fazla liderlik davranışları sergilediklerini gözlemlemişlerdir. Ayrıca iş görenleri ile anlamli ilişkiler geliştiren ve onların özerkliğini destekleyen yöneticiler kendilerini başkalarını etkileyebilen ve onlara misyon yükleyebilen dönüşümcü liderler olarak görmektedirler (Trepanier vd., 2012).

Takipçilerin yaptıkları işlere anlam yükleme, yerine getirdikleri görevlere değer katma, gelecek için cazip (çekici) amaçlar ortaya koyma dönüşümcü liderliğin temel özellikleri olarak görülmüştür. Bu amaçları koyarken liderler takipçileri cezbedecek evrensel değerleri referans almak durumundadırlar (Bass, 1985). Bunun bir neticesi olarak takipçiler bu amaçları kendi prensipleri ile uyumlu olarak algılamaya hatta bunları kendi amaçları olarak kabul etmeye başlarlar (Bono ve Judge, 2003). Arnold ve arkadaşları (2007) bu görüşü destekler nitelikte aynı işi yapmalarına rağmen dönüşümcü liderlerin takipçilerinin yaptıkları işi dönüşümcü olmayan liderle çalışan astlara oranla daha anlamli bulduklarını tespit etmişlerdir. Fakat dönüşümü liderler yalnızca takipçilere cazip gelen amaçları tespit ederek onları peşinden sürükleyemezler aksine onların özerklik algısını beslemek, takipçilerinin bireysel görüş ve ihtiyaçlarını dikkate almak, onları karar alma süreçlerine dahil etmek ve

onlara tercihler sunmak durumundadırlar. Çalışanlara özerklik verilmesi onların kontrol olanağı olmadığı durumlarda da grup ve örgüt amaçları için çaba göstermesi yönünde motivasyon sağlamaktadır (Bass, 1985).

Burns (1978) liderlerin gücünün özünü takipçilerin özel ihtiyaçlarını karşılamaları ya da karşılıyor gibi gözükmesidir şeklinde açıklamış ve dönüşümcü liderliği takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarını tatmin için çabalamak, onların bütün potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve kendilerini gerçekleştirmeleri ile meşgul olmak şeklinde tanımlamıştır. Aynı şekilde Bass da (1990) takipçilerin duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmenin dönüşümcü liderliğin esası olduğunu ifade etmiştir.

2.6 Self Determinasyon ve Akademisyenler

Akademisyenlerin oldukça ağır ve yoğun iş yükleri vardır ve (idari görevlerinin ve sosyal sorumluluklarının yanı sıra) araştırma ve eğitim gibi en az iki önemli görevi aynı anda yürütmek durumundadırlar. Akademik kariyerleri ve saygınlıkları temelde araştırmacı kimliklerine bağlıdır bu yüzden eğitim faaliyetleri akademisyenlerin ihmal edilen üvey evlatları durumundadır. Bu yüzden üniversite yöneticileri akademisyenlerin genel çalışmalarını özellikle de eğitim öğretime yönelik olanları motive etmek için çaba ve yatırım ortaya koymaları gerekmektedir (Wilkesmann ve Schmid, 2014, s. 6).

Çalışmalar bu motivasyonu özel işletme yönetim araçlarından olan performans göre ücretlendirme ve amaçlarla yönetim gibi dışsal motivasyon yöntemleri (Kehm ve Lanzendorf, 2007; Leisyte vd., 2009) ile sağlamanın pek mümkün olmadığını bu tip yöntemlerin ya etkisiz kaldığını ya da olumsuz etki yaptığını ortaya koymaktadır. Akademisyenleri motive etmenin bir diğer ve asıl etkili olan yolu içsel motivasyon kaynaklarına yönelmektir. Genel olarak akademisyenlerin araştırma ve öğretmeye yönelik içsel bir motivasyona sahip oldukları düşünülebilir. Aksi takdirde akademik kariyerlerini başarılı bir şekilde tamamlamaları mümkün olmazdı. Akademisyenlerin akademik aktiviteleri bir iş olmanın ötesinde, ağır çalışma şartları ve düşük ücrete rağmen, bir uzmanlık ve hatta hobi olarak görmelerinin nedeni bu içsel motivasyondur denebilir ((Moses ve Ramsden, 1992, s. 105).

İçsel motive olabilmek için algılanan özerklik çok önemlidir. Özerk eylemleri destekleyen iş çevresi (ortamı) temel ihtiyaçların tatminine olanak sağlamaktadır çünkü yalnızca bu durum içsel kontrol algısını mümkün kılmaktadır. Bu da hareketin ilk orijini dışsal olsa bile bütünleşmiş motivasyon sağlanmasını gerekli kılmaktadır (Ryan ve Deci, 2000c, s. 64). Bu da yalnızca baskı, kontrol ve yalnızlaştırmanın ortadan kaldırılması ile mümkün olabilmektedir.

SDT teorik olarak bunu sağlayabilecek örgütsel yapılara vurgu yapmakta ve bunu inisiyatif verici ve özgürleştirici örgütsel form olarak adlandırmaktadır (Carney ve Getz, 2009).

Algılanan dışsal baskı ve kontrolün içsel motivasyonu azalttığına dair pek çok bilimsel araştırma bulgusu mevcuttur, bu durum özellikle eğitim öğretim süreci için geçerlidir (Niemi ve Ryan, 2009). Akademisyen ve öğretmenlerin kendi üstlerindeki karar alıcılar tarafından ne kadar kontrol edildiklerini hissederler ise öğrencilerine o oranda bu kontrol ve baskıyı yansıttıkları da bulgular arasındadır (Roth vd., 2007). Dışsal sınırlamalar içsel motivasyon ile ters bir ilişki içindedir (Taylor vd., 2008).

Wilkesmann ve Schmid (2014, s. 20) Alman üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptıkları bir araştırmada SDT kabullerini doğrulayan deneysel verilere ulaşmışlardır. Buna göre akademisyenlere sağlanan özerklik desteği ile öğretmeye yönelik içsel motivasyonları arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır ve özerklik destekleyici ortamlar akademisyenleri motive etmek açısından diğer ödüllerden daha etkilidir. Ancak akademisyen yöneticiler yine de parasal sembolik ödülleri tamamen göz ardı etmemeli, özerklik destekleyici ve içsel motivasyonu artırıcı kurum ikliminin yanı sıra bunlara da yer vermelidirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN ÖZERKLİK DESTEKLEYİCİ DAVRANIŞLAR
BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARA KARŞI TUTUMLARININ
SELF-DETERMINASYON TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Yukarıdaki bölümlerde araştırma konumuzla ilgili literatür çalışması verilmiş, kavramsal bir çerçeve çizilmiş ve bu alanda yapılmış önceki çalışmalara atıf yapılmıştır. Bu çerçevede temel konumuz olan self-determinasyon teorisinin bir motivasyon-kapsam teorisi olmasından dolayı birinci bölümde motivasyon, örgüt ve yönetim kavramları açıklanmış, yönetim süreçleri boyunca motivasyon üzerinde durulmuş ve yönetimin bir bilim dalı olarak ele alınmaya başladıktan sonra geçirdiği tarihsel evrim ve gelişme içerisinde yönetim teorilerinin motivasyona bakışları incelenmiştir. Bunun yanında kapsam ve süreç açısından motivasyon teorileri de ele alınmıştır. İkinci bölümde araştırmamızın asıl konusunu teşkil eden ve bir temel psikolojik ihtiyaçlar ve motivasyon yaklaşımı olan self-determinasyon teorisi tanıtılmıştır. Bu çerçevede özerklik, yeterlik ve ilişki şeklinde temel psikolojik ihtiyaçlar, içsel ve dışsal motivasyonlar ile dışsal motivasyonun içselleştirilmesi süreci incelenmiştir. Buna ilave olarak yönetim ve self-determinasyon ilişkisi üzerinde durulmuş ve yöneticilerin sergilediği kontrolcü ve özerklik destekleyici tutumların işgören üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümü olan bu araştırma ve bulgular bölümünde ise üniversite yöneticilerinin özerklik destekleyici davranışlar bağlamında çalışanlara karşı tutumları self-determinasyon teorisi perspektifinden incelenmiş ve bulgular analiz edilmiştir.

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Davranış bilimleri veya örgütsel davranış, yönetim biliminin en önemli alanlarından biridir. Çalışanların performanslarının ve örgüte bağlılıklarının artırılması için psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve motivasyonlarının (özellikle içsel motivasyon) sağlanması büyük önem arz etmektedir. Bu konuda pek çok motivasyon teorisi geliştirilmiştir. Bunlardan Edward Deci ve Richard Ryan tarafından geliştirilen Self-Determinasyon Teorisi en yeni, geniş kapsamlı ve en tutarlılardan biri olarak karşımıza çıkmakta ve dünyada popülerliğini her geçen gün artırmaktadır. Ancak ülkemizde psikoloji ve eğitim alanlarında etkisini hissettirmeye başlamakla birlikte henüz yönetim alanında hak ettiği kadar ilgi görmemiş, yaygınlaşmamış ve henüz üzerinde pek fazla araştırma yapılmamıştır.

Self-determinasyon teorisi insanın psikolojik ihtiyaçlarını yeterlik, ilişki ve özerklik olarak üçe ayırmış, bu ihtiyaçların karşılanmasının kişinin sağlıklı, mutlu ve verimli olabilmesi için gerekli olduğunu öne sürmüştür (Deci vd., 1991). İşgörenlerin ihtiyaçlarının anlaşılması, yöneticiler tarafından motive edilebilmeleri ve örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırılabilmeleri de bu teori çerçevesinde mümkün gözükmektedir. Bu yönüyle yöneticiler tarafından anlaşılması ve uygulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Kuramcılar tarafından bu üç ihtiyaç arasında en önemli olan ve diğerlerini de doyuran ihtiyaç özerklik olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmamızda özerklik ihtiyacı üzerinde yoğunlaşmış ve araştırma yöneticilerin işgörelere sağladığı özerklik desteği üzerine yürütülmüştür.

Yukarıda da değindiğimiz gibi ülkemizdeki kuramla ilgili çalışmaların çoğunun psikoloji ve eğitim bilimleri alanında yapıldığı görülmektedir. Psikologlar farklı kesimlerden insanların ihtiyaçları ve motivasyonları üzerinde çalışmakta, eğitim bilimciler ise daha çok öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlamaya onları daha çalışkan ve verimli olmaları konusunda motive etmeye çalışmaktadırlar. Yurt dışında kuramın yönetim alanına uygulamasına yönelik pek çok çalışma olmasına rağmen bu alandaki çalışmalar ülkemizde sınırlıdır. Özellikle bu çalışmanın uygulama alanını oluşturan üniversitelerde farklı fakülte ve birimlerde görev yapan akademik yöneticiler üzerinde bu kuram çerçevesinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın alandaki literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin, çalışanların self-determinasyon teorisiyle ortaya konan yeterlik, ilişki ve özellikle özerklik (otonomi) gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını kavramaları, bunları doyumaya yönelik bir yönetim tarzı belirlemeleri, çalışanların özerkliğini destekleyici davranış sergilemeleri motivasyon ve verimlilik açısından oldukça önemlidir. Bu da şüphesiz örgüt amaçlarına ulaşılmasına katkı yapacaktır.

Çevrenin ve yöneticilerin ihtiyaçların doyumunu özellikle de özerkliği desteklediği durumlarda iyi olma düzeyleri artmakta, buna karşın kontrolcü ve baskıcı bir çevre ve yönetim iyi olma düzeyini ve verimliliği düşürmektedir (Ryan ve Deci, 2000b). Bunun yanında bu ihtiyaçların (özellikle ebeveyn, öğretmen ve yönetici gibi önemli koruyucular ve sorumlular tarafından) engellenmesi pasifliğe, dağılmaya, parçalanmaya ve kötü olmaya yatkınlığa neden olduğunu ortaya koymaktadır (Vansteenkiste ve Ryan, 2013, s. 263). Buradan hareketle yeterli özerklik desteği alamamış akademik ve idari üniversite çalışanlarının sorun yaşayacağı bunun da eğitim-öğretimi olumsuz etkileyeceği düşünülebilir. Özellikle akademik personelin eğitim öğretim ve araştırma faaliyetlerini hedeflenen şekilde sürdürebilmeleri kaygı, stres ve depresyondan uzak kalmaları, kendi kendilerini

yönetebilmeleri ve sorumluluk almaları yoluyla olabilir ki bu da içsel motivasyon ve algılanan özerklik desteği ile sağlanabilir (Ingledeu vd., 2004).

İçsel motivasyon akademik araştırmaların ön koşulu, olmazsa olmazdır ve kontrol ve baskının içsel motivasyonu engellediğine dair bulgular vardır (Deci ve Ryan, 1987). Bu durumda üniversite çalışanlarına gerekli özerklik desteğinin sağlanıp sağlanmadığı ve içsel olarak motive olup olmadıklarının araştırılması önem arz etmektedir. Çalışmalar akademisyenleri motive etmenin yolunun içsel motivasyon kaynaklarına yönelme ve onlara özerklik desteği sağlama ile mümkün olabileceğini ortaya koymuştur (Moses ve Ramsden, 1992, s. 105), bu durumda genelde Türkiye'deki özelde ise Akdeniz Üniversitesindeki yöneticilerin özerklik destekleyici tutum sergileyip sergilemedikleri ve cinsiyet, kıdem ve çalışan fakülte gibi demografik faktörlerin bu tutumlarını etkileyip etkilemediği araştırılması gereken bir konu olarak ele alınmalıdır zira akademisyenlerin algıladıkları kontrol ve baskıyı öğrencilerine yansıttıklarına dair bulgular da mevcuttur (Roth vd., 2007).

Kuramcılar yöneticilerin iş yeri problemlerini çözmeye ve çalışanları motive etmeye yönelik tutumlarını yüksek düzeyde kontrol, orta düzeyde kontrol, orta düzeyde özerklik desteği ve yüksek düzeyde özerklik desteği şeklinde dört gruba ayırmışlardır. Bu çalışmada da bu sınıflandırmaya uygun olarak üniversite yöneticilerinin personele yönelik tutumları self determinasyon perspektifinden ele alınıp incelenmiştir.

Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Destekleyici Davranışlar Bağlamında Çalışanlara Karşı Tutumlarının Self Determinasyon Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi'nde Bir Çalışma başlıklı bu çalışmanın amacı;

Self-Determinasyon Teorisi çerçevesinde üniversite yöneticilerinin ne düzeyde özerklik destekleyici davranışlar sergilediklerini ve çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarından olan özerklik ihtiyaçının yöneticilerce ne oranda karşılandığını araştırmaktır. Bu genel amaç çerçevesinde çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

Üniversite yöneticilerinin çalışma ortamında ortaya çıkan iş yeri problemleri sırasında çalışanlara karşı tutumları ne düzeyde özerklik destekleyici veya kontrol edicidir?

- Üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları muhataplarının akademik veya idari personel oluşuna göre değişmekte midir?
- Üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları yöneticilerin cinsiyetlerine göre değişmekte midir?

- Üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları yöneticilerin çalıştıkları fakülte/yüksekokula göre değişmekte midir?
- Üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları yöneticilerin yaşlarına göre değişmekte midir?
- Üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları yöneticilerin çalışma (meslekte geçirilen) yıllarına göre değişmekte midir?
- Üniversite yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine (yöneticilikte geçirilen yıla) göre değişmekte midir?
- İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeğinin (İPTÖ) alt boyutları olan Yüksek Düzeyde Kontrol, Orta Düzeyde Kontrol, Orta Düzeyde Özerklik Desteği ve Yüksek Düzeyde Özerklik Desteği değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

Bu çalışma ile üniversite yöneticilerinin çalışanlara ne düzeyde özerklik desteği sağladığı, sağlanan bu desteğin personelin akademik veya idari oluşuna göre değişip değişmediği, kıdem ve cinsiyetlerinin sağladıkları özerklik desteğinin düzeyini etkileyip etkilemediği ortaya konmuş, araştırma bulgularına dayanarak yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

3.2 Yöntem

Araştırma tarama yönteminin kullanıldığı betimsel ve nicel bir araştırmadır. Bu yöntem bir evrenin tamamı veya bunun mümkün olmadığı durumlarda ise mümkün olan örneklem veya çalışma grubu üzerinde araştırma yaparak nicel veri toplanmasına ve bu verileri kullanarak bireylerin ve nesnelerin özelliklerinin betimlenmesine dayanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Bu çalışmada üniversite yöneticilerinin iş yeri problemleri anında çalışanlara karşı ne düzeyde özerklik destekleyici ve ne düzeyde kontrolcü davranış sergiledikleri araştırılarak var olan durum tespit edilmeye ve yöneticilerin bu alandaki özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından katılımcılara elden veya elektronik posta yoluyla ulaştırılmış ve toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların fakülte, pozisyon, cinsiyet, kıdem gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde yöneticilerin sağladığı özerklik desteğini ölçmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Analizlerde frekans analizleri, t testi, U testi, H testi, F testi ve korelasyon analiz teknikleri kullanılmıştır.

3.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Akdeniz Üniversitesi'ndeki fakültelerde dekanlık, dekan yardımcılığı ve bölüm başkanlığı, meslek yüksek okullarında müdürlük ve müdür yardımcılığı düzeyinde yöneticilik yapan ve sayıları yaklaşık 200 olan akademisyenden oluşmaktadır.

Araştırmada maksatlı bir örneklem yoluna gidilmemiş bazılarında elden verilerek, bazılarında da elektronik posta yoluyla olmak üzere hedef kitlenin tamamına veri toplama aracı ulaştırılmış bunlardan ankete cevap veren ve dönüş yapan beş farklı fakülteden ve çeşitli meslek yüksek okullarından 116 akademisyen yönetici, çalışma grubunu oluşturmuştur. Katılımcıların birimlere göre dağılımı şu şekilde olmuştur: İktisadi ve İdari Bilimler / İşletme Fakültelerinden 21, Eğitim Fakültesinden 19, Tıp Fakültesinden 30, Fen Fakültesinden 22, Mühendislik Fakültesinden 10 ve Meslek Yüksek Okullarından 14 olmak üzere toplam 116 akademisyen yönetici.

Çalışmada herhangi bir örnekleme gidilmiş olmasa da bu sayı aynı zamanda büyüklüğü 200 kişi olan bir evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü için de yeterli görülmektedir.

Evrendeki hedef kitle sayısına göre olması gereken örneklem büyüklüğünün hesaplanması için aşağıdaki formül kullanılabilir (Baş, 2006, s. 42) :

$$n = Nt^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$$

Bu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır

Buna göre araştırma evreninin 200 kişi olduğu varsayıldığında örneklem büyüklüğü % 95 güvenirlilik aralığında ($\alpha = 0,05$), $p=0,5$ ve $q=0,5$ ve $t=1,96$ değerleri için % 6 örnekleme hatası ile hesaplandığında örnekleme bulunması gerekli görülen denek sayısı için yaklaşık 114

değeri elde edilmektedir. Yapılan çalışmaya 116 katılım olduğu göz önüne alınırsa örneklem büyüklüğü olarak da yeterli sayıya ulaşıldığı söylenebilir.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından katılımcılara elden veya elektronik posta yoluyla ulaştırılmış ve toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların fakülte, pozisyon, cinsiyet, kıdem gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde yöneticilerin sağladığı özerklik desteğini ölçmek amacıyla self determinasyon teorisinin kuramcıları (Deci, Connell and Ryan, 1989) tarafından geliştirilmiş ve daha önce geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış bir ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeğin orijinal adı Problems At Work Scale (PAW) (Deci ve Ryan, www.selfdeterminationtheory.org, 20.02.2014), bunu İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) şeklinde Türkçeye çevirmek mümkündür.

Ölçek, bir yöneticinin çalışanlarla ilgili iş ortamında karşılaşabileceği 8 hayali sorun (senaryo) tanımlamakta, her bir sorun karşısında dört muhtemel tutum alternatifi ortaya koymakta ve her bir alternatifin ne düzeyde uygun bulunduğunu ölçmek amacıyla 7 aralıklı ölçek üzerinde alternatiflerin puanlanmasını istemektedir. Bu dört alternatiften biri yüksek düzeyde kontrol sergileyen yönetici yaklaşımını, biri orta düzeyde kontrol sergileyen yönetici yaklaşımını, diğer ikisi ise sırasıyla orta düzeyde özerklik destekleyici davranış sergileyen yönetici yaklaşımı ile yüksek düzeyde özerklik sergileyen yönetici yaklaşımını temsil etmektedir. Araştırmaya katılan her bir yönetici, 8 farklı sorunun her biri için 4 adet olmak üzere toplam 32 adet alternatifi puanlamaktadır. Alternatifler; birbirinden bağımsız değerlendirilmekte ve özerklik desteğine yüksek puan verenlerin, kontrol edici ifadelerle düşük puan vermelerini gerektiren bir yönlendirme söz konusu olmamaktadır.

Deci, Ryan ve Connell (1989) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali tek bir ast grubuna karşı yönetici tutumunu ölçen, tek puanlama tablosundan oluşmaktadır. Bu çalışmada ise biri akademik ve diğeri de idari personele karşı olmak üzere yönetici tutumlarını ölçen iki tablo yer almaktadır. Tabloda 3.1’de, bu çalışmada kullanılan ölçeğin maddeleri ve puanlama tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.1 Yöneticiler İçin İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) Maddeleri

A . Ali birkaç yıllık bir çalışan, bölümündeki diğer çalışanlarla beraber işlerini düzgün yapmaktadır. Ancak son iki haftadır dalgın ve ilgisiz görünmektedir. Yaptığı iş iyiydi fakat şu sıralar genelden daha az çalışma ortaya koymaktadır. Yöneticisinin yapması gereken en uygun şey:	
PERSONELE KARŞI TUTUM	ONAYLAMA DERECESİ Hiç uygun değil.... Tamamen uygun
1-Kendi iyiliği için, işinden geri kalmamasının gerçekten önemli olduğu konusunda onu ikna etmek	1 2 3 4 5 6 7
2-Onunla konuşmak ve onun bu ilgisizliğinin sebeplerini bulmaya yardımcı olmaya çalışmak.	1 2 3 4 5 6 7
3-Eğer böyle yavaş bir tempoyla çalışmaya devam ederse, bazı negatif adımlar atılabileceği konusunda onu uyarmak.	1 2 3 4 5 6 7
4-Verimliliğini arkadaşlarınınki ile karşılaştırarak görmesini sağlamak ve onlara yetişmesi için onu cesaretlendirmek.	1 2 3 4 5 6 7
B. Çalışanlarınızdan Ayşe, diploma için gece okuluna gidiyor. Derslerine çok sıkı çalışıyor, son derece başarılı ve başarısıyla gurur duyuyor. Buna rağmen onunla ilgili endişelisiniz, çünkü ne zaman okuldaki stresi yüksek olursa onunla çalışmak çok zor oluyor. Yapacağınız en iyi şey:	
5.Bu durumun nasıl üstesinden gelmeyi planladığını sormak.	1 2 3 4 5 6 7
6.İşi ile okulu arasında dengeyi gözetmesi gerektiğini anlatmak ve enerjisinin çoğunu işine ayırmasını önermek.	1 2 3 4 5 6 7
7.Diğer çalışan öğrencilerin sorunu nasıl ele aldığını göstermek ve bunun ona problemini çözme konusunda yardımcı olup olmadığını izlemek	1 2 3 4 5 6 7
8.Okulundan kısması ya da daha az ders alması konusunda ısrar etmek, derslerin işine engel olmasına izin vermemek.	1 2 3 4 5 6 7
C. Bir fakülte/bölümdeki bir çalışma grubu, yıl boyunca diğer gruplardan daha verimsiz çalışmakta. Yöneticinin bu durumu ele almasının en iyi yolu:	
9. Onlara daha fazla performans göstermeleri gerektiğini söylemek ve performanslarını artırmaları için somut teşvikler sunmak	1 2 3 4 5 6 7
10.Onları diğer grupların performansından haberdar etmek. Böylece aynı şekilde yapmak için motive olacaklardır.	1 2 3 4 5 6 7
11.Grupla genel olarak konuşmak ve verimliliği arttırmak için çözüm bulmalarını kolaylaştırmak.	1 2 3 4 5 6 7
12.Her bir bireyin üretkenliğini kayıt altına almak ve bunun önemli bir performans göstergesi olduğunu vurgulamak.	1 2 3 4 5 6 7
D. Kemal'in performansı istikrarlı bir şekilde orta seviyededir. Onun daha iyi yapabileceğini düşünüyorsunuz. Faydalı bir yaklaşım şu şekilde olabilir:	
13.Kemal'i performansı ve iyileştirme yollarının olup olmadığı hakkında konuşmaya teşvik etmek.	1 2 3 4 5 6 7
14.Kemal'e daha iyi yapabileceği ve bu seviyede devam ederse daha ileri gidemeyeceği konusunda baskı yapmak.	1 2 3 4 5 6 7
15.Değerlendirmenizi onunla birlikte gözden geçirmek ve diğerlerine kıyasla nerede durduğunu tespit etmek	1 2 3 4 5 6 7
16.Onu daha yakından takip etmek, verimi arttığında onu övmek, geride kaldığı zaman buna dikkat çekmek.	1 2 3 4 5 6 7
E. Faaliyetlerdeki son değişiklikler tüm çalışanlar için daha ağır iş yüküne neden oldu. Yönetici konumundaki Demet durumun geçici olacağını ümit etmişti. Ancak bugün belirsiz bir süre için bölümünün azaltılmış kadrosuyla çalışmaya devam etmesi gerektiğini öğrendi. Demet'in yapması gereken:	
17. Ancak hâlihazırdaki üretkenlik seviyesinde kalabilirlerse çalışanların işlerine devam edeceklerini vurgulamak ve çıktılarını dikkatlice takip etmek.	1 2 3 4 5 6 7
18.Durumu açıklamak ve talepleri nasıl karşılayabilecekleri hakkında tekliflerinin olup olmadığını görmek.	1 2 3 4 5 6 7
19. Çalışanlarına başarmayı denemeye devam etmeleri gerektiğini, böyle yapmanın onların avantajına olacağını anlatmak.	1 2 3 4 5 6 7
20. Diğer bölümlerdeki yoğunlukları örnek göstererek, elemanlarını iş yükünü kaldırmaları için cesaretlendirmek.	1 2 3 4 5 6 7

F. Kurumda hiçbir çalışanın yapmak istemediği bir görev vardır ve bu görev işe yeni başlayan çalışana verilmektedir. Henüz yeni bir kimse işe başlamadığından, Cem bu işi bir süredir yapmaktadır. Diğer işlerde ilgili, memnun ve katılımcı olmasına rağmen; söz konusu işin şaka ve alay konusu olmasının da etkisiyle, bu işle ilgili rahatsızlığının gittikçe arttığı görülmektedir. Cem'in müdürü;	
21. Aynı seviyede olan diğer çalışanların da işlerinin memnun olunmayan yönlerine katlanmak zorunda olduklarını bildirebilir.	1 2 3 4 5 6 7
22. Bunun onun sorumluluğu olduğunu açık bir dille ifade edebilir ve işini yapmaya devam ettiğinden emin olabilir.	1 2 3 4 5 6 7
23. Onunla iş hakkında konuşabilir, bu konu ve kendisine yönelen şakalarla ilgili sahip olduğu duygularını anlamaya çalışabilir.	1 2 3 4 5 6 7
24. Görevin kıdeme dayalı olarak adil bir şekilde verildiğini ve böyle bir sistemin diğer çalışanlar kadar Cem'in de yararına olduğunu vurgulayabilir.	1 2 3 4 5 6 7
G. Hasan'ın, sorumlu olduğu bölümde bazı sıkıntılar meydana gelmektedir. Verilen işleri bitirmede ve acil durumlara cevap vermede yavaş kalmaktadır. Yöneticisinin yapacağı en iyi şey:	
25. Verilen işleri yapmanın onun için ne kadar önemli olduğunu ve hâlihazırdaki taleplerin karşılanması gerektiğini vurgulamak.	1 2 3 4 5 6 7
26. Benzer pozisyondaki diğer insanların durumu nasıl idare ettiğini bildirmek ve bu konuda düşünmesini sağlamak. Bu; onun, durumu nasıl daha iyi yöneteceğini kavramasına yardımcı olabilir.	1 2 3 4 5 6 7
27. Verilen İşlerin belirlenen zaman dilimlerinde yapılması konusunda ısrar etmek ve son teslim tarihlerini karşılıyor olduğundan emin olmak.	1 2 3 4 5 6 7
28. Hasan'dan neyin yanlış olduğunu düşündüğünü sormak ve işi nasıl daha iyi organize edebileceği konusunda yardım edip edemeyeceğine bakmak.	1 2 3 4 5 6 7
H. Öğrencilerden birisi, kendisiyle ilgilenen bir danışmanın/ memurun davranışlarından pek memnun olmadığını size bildirdi. Bu durumda yapabileceğiniz şey:	
29. Bu öğrenci ile ilgilenirken neden böyle davrandığını astınıza sormak.	1 2 3 4 5 6 7
30. Öğrenci memnuniyetinin önemli olduğunu ve onlarla daha iyi ilgilenmesi gerektiğini vurgulamak.	1 2 3 4 5 6 7
31. Diğer çalışanların öğrencilerle ilgilenme şeklini göstererek, kendi tarzını diğerleriyle kıyaslamasını sağlamak.	1 2 3 4 5 6 7
32. Öğrencinin daha memnun olduğunu görmek istediğinizi ve onu kontrol edeceğinizi söylemek.	1 2 3 4 5 6 7

Puanlamanın ilk adımında ölçek, 4 alt ölçeğe ayrılmış, diğer bir deyişle 32 alternatif maddeden 4 kategori (faktör) oluşturulmuştur. Bu dört kategori; Yüksek Düzeyde Kontrol Edici (YK), Orta Düzeyde Kontrol Edici (OK), Orta Düzeyde Özerklik Destekleyici (OÖ) ve Yüksek Düzeyde Özerklik Destekleyici (YÖ) şeklindedir.

Yüksek Düzeyde Kontrol Edici YK (Self-determinasyona en çok zararı veren) Maddeler: Yönetici, astından herhangi bir girdi almadan (onun çözüm yöntemine katılımına olanak tanımadan) çözümü tarif eder ve çözümün, kendi bildirdiği yöntemle sağlandığından emin olmak için ödül veya ceza gibi dışsal yaptırımlar ortaya koyar.

Orta Düzeyde Kontrol Edici OK (Self-determinasyona orta derecede zarar veren) Maddeler: Yönetici astına problemle başa çıkmak için ne yapması gerektiğini söyler.

Orta Düzeyde Özerklik Destekleyici OÖ (Self-determinasyonu güçlendiren) Maddeler: Yönetici; sorun yaşamayan diğer çalışanları gözlemleyerek probleme bir çözüm yolu bulması konusunda astını teşvik eder.

Yüksek Düzeyde Özerklik Destekleyici (YÖ (Self-determinasyonu en çok güçlendiren)
Maddeler: Yönetici; astını dinler, onun duygu ve düşüncelerini onaylar, gerekli ise geri bildirim sağlar ve problemle nasıl başa çıkacağına kendisinin karar vermesi konusunda onu cesaretlendirir.

Tam metni yukarıda verilen ölçeğin alt ölçeklere veya boyutlara ayrımı şu şekildedir:

YK: 3, 8, 9, 16, 17, 22, 27, 32. maddeler

OK: 1, 6, 12, 14, 19, 24, 25, 30. maddeler

OÖ: 4, 7, 10, 15, 20, 21, 26, 31. maddeler

YÖ: 2, 5, 11, 13, 18, 23, 28, 29. maddeler

Dört alt ölçek oluşturulduktan sonra 7 üzerinden puanlanan 8'er maddelik her bir alt ölçek (faktör, boyut) için ortalama bir değer bulunur. Bu durumda ortalama 1 ile 7 arasında bir değere denk gelecektir. Sekiz maddeli her bir alt ölçek (faktör, boyut) için alınabilecek en düşük değer (8*1) 8, en yüksek değer ise (8*7) 56 olacaktır.

Yukarıdaki şekliyle yöneticiler için her bir alt ölçeği ayrı ayrı değerlendirmek mümkün olduğu gibi bu dört alt ölçek, yöneticinin kontrole karşı özerklik destekleyici oryantasyonunu tespit etmek amacıyla tek değişken haline de getirilebilmektedir. Deci, Connell ve Ryan'ın (1989) anlattığı şekliyle, bunun için Yüksek Düzeyde Kontrol (YK) alt ölçeğinin ortalaması -2 (eksi iki), Orta Düzeyde Kontrol (OK) alt ölçeğinin ortalaması -1 (eksi bir), Orta Düzeyde Özerklik Destekleyici (OÖ) alt ölçeğinin ortalaması +1 (artı bir) ve Yüksek Düzeyde Özerklik Destekleyici (YÖ) alt ölçeğinin ortalaması +2 (artı iki) ile ağırlıklandırılır (çarpılır) ve çıkan sonuçlar toplanır. YK ve OK değerlerinin her birine en yüksek puan olan 7, OÖ ve YÖ değerlerinin her birine en düşük puan olan 1 verilirse ölçekten alınabilecek en düşük puan $(-112 -56 +8 + 16) = -144$ (eksi yüz kırk dört) olur. Eğer YK ve OK değerlerinin her biri 1, OÖ ve YÖ değerlerinin her biri 7 olursa ölçekten alınabilecek en yüksek puan $(-16 -8 +56 +112) = +144$ (artı yüz kırk dört) olur. Sonuç yöneticinin tutumunu ortaya koymaktadır ve pozitif (artı değerli) yüksek puanlar, ölçekten alınabilecek en yüksek puan olan +144'e yaklaştıkça daha fazla özerklik destekleyici tutumu, negatif (eksi) değerli düşük puanlar, ölçekten alınabilecek en düşük puan olan -144'e yaklaştıkça daha fazla kontrolcü tutumu ifade etmektedir.

Ölçeğin Türkçeye çevirisi araştırmacı, yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanında uzman olan ve benzer konularda çalışmaları bulunan danışmanı, bir tercüman ve iyi derecede İngilizce bilen ve self determinasyon teorisi ve özerklik hakkında çalışmaları bulunan bir eğitim bilimcisi olmak üzere dört kişilik bir grup tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin ilk hali A.Ü. Alanya İşletme Fakültesi, Alanya Eğitim Fakültesi ve ALTSO Meslek Yüksek Okulunda görev yapmakta olan ve aynı zamanda dekanlık, dekan yardımcılığı, yüksek okul müdürlüğü, müdür yardımcılığı ve bölüm başkanlığı gibi idari görevleri olan 20 akademisyene uygulanmıştır. Daha sonra gerekli görülen düzeltmeler yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

3.5 Güvenilirlik Analizi

Üzerinde araştırma yapılan konuya ait popülasyon ya da rasgele seçilen örnek birimlerin davranış, tutum ve bilgi gibi çeşitli özelliklerinin ölçülmesinde, ilgilenilen konuya ilişkin belirli sayıda sorudan oluşan ölçme araçları geliştirilmiştir. Güvenilir bir ölçme aracı geliştirirken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. Ölçeği oluşturan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olması gerekir. Güvenilirlik yapılan bir test veya ankette soruların birbirleriyle tutarlı olup olmadığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Burada konu elde edilen skorların dağılımının bir rastlantı mı yoksa birimin gerçek özelliğinden mi kaynaklandığıdır. Bununla birlikte her birim farklı zamanlarda yapılan ölçülmeye aynı ya da yaklaşık skor değerine sahip oluyorsa ölçümlerin güvenilir olduğu söylenebilir. Aksi takdirde ölçümler güvenilir değildir. Güvenilirlik analizi varsayımları:

- Gözlem birimleri birbirinden bağımsız olmalıdır.
- Ölçekteki sorular arasında hatalar birbiri ile ilişkili olmamalıdır.
- Her soru çifti 2-değişkenli normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Ölçeği oluşturan soru sayısı 30'dan fazla olmalıdır.
- Ölçeğin uygulanacağı bağımsız birim sayısı 50'den fazla olmalıdır
- Ölçek toplanabilir özelliğe sahip olmalıdır (Kalaycı, 2010, s. 404; Nakip, 2006, s.145).

3.5.1 Güvenilirlik Analizinde Kullanılan Modeller

Cronbach Alfa modeli, test-yeniden test, alternatif form ve ikiye bölme yöntemi ölçeklerin güvenilirlik seviyesini ölçmede kullanılmaktadır. Bunlar (Nakip, 2006, s. 145):

Cronbach Alfa modeli ölçekte yer alan k, sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k, sorunun varyansları toplamının genel varyansa ortalaması ile elde edilir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Test-Yeniden Test, elde edilen bir örneğe, kısa zamanda (2-4 hafta) aralıklarla ve mümkün mertebe benzer şartlar altında aynı testi (ölçmeyi) uygulayarak, iki sonuç karşılaştırılır. Ölçme sonuçları aynı ya da birbirine çok yakın çıkarsa, ölçmenin güvenilir olduğuna; değilse, tesadüfi hatanın büyük olduğuna karar verilir. Tesadüfi hata büyük olursa, güvenilirlik düşük olur. Korelasyon analizi yapılarak iki ölçme arasında bir fark olup olmadığına bakılır. Korelasyon katsayısı yüksekse, iki test sonuçlarının birbirine yakın olduğuna karar verilir.

Alternatif form, aynı amaca yönelik benzer soruların bulunduğu iki farklı formun uygulandığı bu yöntemde cevaplayıcının, farklı ifadelerle aynı cevabın verip vermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır. İki test arasında makul sürelerin olması gerekir. Aynı amaca yönelik iki farklı ölçek hazırlamanın ve araştırma maliyetinin yüksek olması sakıncalarındandır.

İkiye bölme, aynı konuyu ölçen çok sayıda ifadeyi tesadüfi bir şekilde iki gruba bölerek, anketin farklı yerlerine yerleştirmektir.

Bu çalışmada kullanılan İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeğinin, İPTÖ (Problems At Work Questionnaire, PAW) güvenilirliğini test etmek için teorinin kuramcıları ve ölçeği geliştirenler cronbach alpha yöntemini kullanmışlar ve ölçeğin alpha değerini iki farklı uygulamada 0.70 ve 0.75 olarak hesaplamışlardır (Deci vd., 1989, s. 584) Bu çalışmada da aynı yöntem kullanılmış ve ölçeğimizin hem akademik personele yönelik tutumları araştıran kısmı hem de idari personele yönelik tutumları ölçen kısmı için iki ayrı cronbach alpha değeri hesaplanmıştır.

Tablo 3.2 Üniversite Yöneticilerinin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum (Özerklik Desteği) Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	32

Tablo3.2’de görüldüğü gibi ölçekte kullanılan önermelerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık aracı olan Cronbach Alfa (α) değeri kullanılmıştır. Buna göre, 32 önermeden oluşan Yöneticiler İçin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri (Özerklik Desteği) Tutum Ölçeğinin (α) değerinin 0.931 olduğu görülmüştür. α : 0,931 değeri, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3 Üniversite Yöneticilerinin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum (Özerklik Desteği) Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	32

Tablo 3.3’te görüldüğü gibi ölçekte kullanılan önermelerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık aracı olan Cronbach Alfa (α) değeri kullanılmıştır. Buna göre, 32 önermeden oluşan Yöneticiler İçin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri (Özerklik Desteği) Tutum Ölçeğinin (α) değerinin 0.930 olduğu görülmüştür.

3.6 Araştırma Bulguları

Aşağıda araştırmadan elde edilen bulgular katılımcıların demografik profili, diğer araştırma bulguları ve t- testi ve Anova analizi alt başlıklarıyla yer almaktadır.

3.6.1 Katılımcıların Demografik Profili

Yöneticilerin özerklik desteği, her şeyden önce onların bazı kişisel özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden örneklem grubuna giren katılımcıların cinsiyet, yaş, meslekte geçirilen yıl ve idarecilikte geçirilen yıla ilişkin veriler bu başlık altında irdelenmektedir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Fakülte/Okul	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	17	14,7	Fen	22	19,0
Erkek	99	85,3	Tıp	30	25,9
Toplam	116	100,0	Eğitim	19	16,4
Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)	İİBF	21	18,1
39 ve altı	28	24,1	MYO	14	12,1
40-49	72	62,1	Mühendislik	10	8,6
50 ve üstü	16	13,8	Toplam	116	100,0
Toplam	116	100,0	Yönet. Yılı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Meslek Y.	Frekans (n)	Yüzde (%)	1-5	72	62,1
1-5	18	15,5	6-10	12	10,3
6-10	59	50,9	11-15	15	12,9
11-15	19	16,4	16-20	11	9,5
16 ve üstü	20	17,2	21 ve üstü	6	5,2
Toplam	116	100,0	Toplam	116	100,0

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi katılımcıların %85,3'ü (n=99) erkeklerden, %14,7'si (n=17) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında ise en yüksek oranı %62,1 ile (n=72) 40-49 yaş gurubunun oluşturduğu görülmektedir. Ankete katılanların meslekteki yılları incelendiğinde en yüksek oranın %50,9 (n=6-10) ile 6-10 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 16-20, 11-15 ve 1-5 yıl arası çalışanların izlediği görülmektedir. Katılımcıların %25,9'u (n=30) tıp, %19'u (n=22) fen, %18,1'i İİBF, %16,4'ü (n=19) eğitim ve %8,6'sı (n=10) mühendislik fakültesinde ve %12,1'i (n=14) meslek yüksek okulunda çalışmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların yönetici olarak görev yaptıkları yıllar incelendiğinde en yüksek orana %62,1 (n=72) ile 1-5 yıl arası çalışanların sahip olduğu görülmektedir.

3.6.2 Katılımcıların Ölçek Maddelerine Verdikleri Puanlar

Üniversite yöneticilerinin akademik ve idari personele karşı iş yeri problemleri tutum ölçeği (İPTÖ) ortalama sırası tablo 3,5'te ve 3,6'da verilmiştir.

Tablo 3.5 Üniversite Yöneticilerinin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) Ortalama Sırası Tablosu

1	2	3	4	5	6	7
Hiç uygun değil	Uygun değil	Biraz uygun değil	Ne uygun ne uygun değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun

Puan	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Önermeler														
1-Kendi iyiliği için, işinden geri kalmamasının gerçekten önemli olduğu konusunda onu ikna etmek	11	9,5	7	6,0	19	16,4	16	13,8	22	19,0	21	18,1	20	17,2
2-Onunla konuşmak ve onun bu ilgisizliğinin sebeplerini bulmaya yardımcı olmaya çalışmak.	-	-	2	1,7	3	2,6	9	7,8	10	8,6	15	12,9	77	66,4
3-Eğer böyle yavaş bir tempoya çalışmaya devam ederse, bazı negatif adımlar atılabileceği konusunda onu uyarmak	44	37,9	22	19,0	9	7,8	16	13,8	10	8,6	10	8,6	5	4,3
4-Verimliliğini arkadaşlarınınki ile karşılaştırarak görmesini sağlamak ve onlara yetişmesi için onu cesaretlendirmek	8	6,9	19	16,4	15	12,9	18	15,5	19	16,4	21	18,1	16	13,8
5-Bu durumun nasıl üstesinden gelmeyi planladığını sormak.	9	7,8	-	-	2	1,7	22	19,0	38	32,8	24	20,7	21	18,1
6-İşi ile okulu arasında dengeyi gözetmesi gerektiğini anlatmak ve enerjisinin çoğunu işine ayırmasını önermek.	2	1,7	7	6,0	14	12,1	19	16,4	28	24,1	21	18,1	25	21,6
7-Diğer çalışan öğrencilerin sorunu nasıl ele aldığını göstermek ve bunun onun problemini çözmeye konusun da yardımcı olup olmadığını izlemek.	2	1,7	6	5,2	6	5,2	12	10,3	20	17,2	50	43,1	20	17,2
8-Okulundan kısması ya da daha az ders alması konusunda ısrar etmek, derslerin işine engel olmasına izin vermemek.	36	31,0	14	12,1	18	15,5	28	24,1	7	6,0	9	7,8	4	3,4
9-Onlara daha fazla performans göstermeleri gerektiğini söylemek ve performanslarını arttırmaları için somut teşvikler sunmak.	7	6,0	4	3,4	8	6,9	17	14,7	30	25,9	31	26,7	19	16,4
10-Onları diğer grupların performansından haberdar etmek. Böylece aynı şekilde yapmak için motive olacaklardır.	3	2,6	5	4,3	13	11,2	10	8,6	34	29,3	29	25,0	22	19,0
11-Grupla genel olarak konuşmak ve verimliliği arttırmak için çözüm bulmalarını kolaylaştırmak.	-	-	2	1,7	-	-	3	2,6	17	14,7	47	40,5	47	40,5
12-Her bir bireyin üretkenliğini kayıt altına almak ve bunun önemli bir performans göstergesi olduğunu vurgulamak.	3	2,6	17	14,7	11	9,5	20	17,2	12	10,3	32	27,6	21	18,1
13-Kemal'i performans ve iyileştirme yollarının olup olmadığı hakkında konuşmaya teşvik etmek.	6	5,2	3	2,6	-	-	19	16,4	24	20,7	36	31,0	28	24,1
14-Kemal'e daha iyi yapabileceği ve bu seviyede devam ederse daha ileri gidemeyeceği konusunda baskı yapmak.	30	25,9	31	26,7	24	20,7	10	8,6	15	12,9	2	1,7	4	3,4
15-Değerlendirmenizi onunla birlikte gözden geçirmek ve diğerlerine kıyasla nerede durduğunu tespit etmek.	7	6,0	2	1,7	9	7,8	12	10,3	36	31,0	35	30,2	15	12,9

16-Onu daha yakından takip etmek, verimi arttırdığında onu övmek, geride kaldığı zaman buna dikkat çekmek.	5	4,3	2	1,7	2	1,7	18	15,5	36	31,0	36	31,0	17	14,7
17-Ancak hâlihazırdaki üretkenlik seviyesinde kalabilirse çalışanların işlerine devam edeceklerini vurgulamak ve çıktılarını dikkatlice takip etmek.	12	10,3	17	14,7	28	24,1	17	14,7	25	21,6	10	8,6	7	6,0
18-Durumu açıklamak ve talepleri nasıl karşılayabilecekleri hakkında tekliflerinin olup olmadığını görmek.	-	-	-	-	3	2,6	9	7,8	12	10,3	50	43,1	42	36,2
19-Çalışanlarına başarmayı denemeye devam etmeleri gerektiğini, böyle yapmanın onların avantajına olacağını anlatmak.	-	-	10	8,6	18	15,5	16	13,8	29	25,0	34	29,3	9	7,8
20-Diğer bölümlerdeki yoğunlukları örnek göstererek, elemanlarını iş yükünü kaldırmaları için cesaretlendirmek.	8	6,9	14	12,1	24	20,7	26	22,9	9	7,8	24	20,7	11	9,5
21-Aynı seviyede olan diğer çalışanların da işlerinin memnun olunmayan yönlerine katılmak zorunda olduklarını bildirebilir.	18	15,5	21	18,1	9	7,8	28	24,1	27	23,3	4	3,4	9	7,8
22-Bunun onun sorumluluğu olduğunu açık bir dille ifade edebilir ve işini yapmaya devam ettiğinden emin olabilir.	5	4,3	21	18,1	21	18,1	22	19,0	28	24,1	12	10,3	7	6,0
23-Onunla iş hakkında konuşabilir, bu konu ve kendisine yönelen şakalarla ilgili sahip olduğu duygularını anlamaya çalışabilir.	-	-	5	4,3	2	1,7	-	-	39	33,6	49	42,2	21	18,1
24-Görevin kıdeme dayalı olarak adil bir şekilde verildiğini ve bu sistemin diğerleri kadar Cem'in de yararına olduğunu vurgulayabilir.	3	2,6	8	6,9	12	10,3	14	12,1	31	26,7	31	26,7	17	14,7
25-Verilen işleri yapmanın onun için ne kadar önemli olduğunu ve hâlihazırdaki taleplerin karşılanması gerektiğini vurgulamak.	7	6,0	3	2,6	12	10,3	19	16,4	21	18,1	33	28,4	21	18,1
26-Benzer pozisyondaki diğer insanların durumu nasıl idare ettiğini bildirmek ve bu konuda düşünmesini sağlamak. Bu; onun, durumu nasıl daha iyi yönettiğini kavramasına yardımcı olabilir.	3	2,6	2	1,7	10	8,6	19	16,4	25	21,6	43	37,1	14	12,1
27-Verilen işlerin belirlenen zaman dilimlerinde yapılması konusunda ısrar etmek ve son teslim tarihlerini karşılıklı olarak yor olduğundan emin olmak.	10	8,6	10	8,6	14	12,1	25	21,6	21	18,1	30	25,9	6	5,2
28-Hasan'dan neyin yanlış olduğunu düşündüğünü sormak ve işini nasıl daha iyi yönetebileceği konusunda yardım edip edemeyeceğini sormak.	-	-	2	1,7	-	-	4	3,4	26	22,4	33	28,4	51	44,0
29-Bu öğrenci ile ilgilenirken neden böyle davrandığını astınıza sormak.	11	9,5	3	2,6	9	7,8	2	1,7	22	19,0	40	34,5	29	25,0
30-Öğrenci memnuniyetinin önemli olduğunu ve onlarla daha iyi ilgilenmesi gerektiğini vurgulamak.	-	-	11	9,5	4	3,4	14	12,1	23	19,8	32	27,6	32	27,6
31-Diğer çalışanların öğrencilerle ilgilenme şekli göstererek, kendi tarzını diğerleriyle kıyaslamasını sağlamak.	10	8,6	24	20,7	15	12,9	21	18,1	16	13,8	16	13,8	14	12,1
32-Öğrencinin daha memnun olduğunu görmek istediğini ve onu kontrol edeceğinizi söylemek.	20	17,2	16	13,8	12	10,3	23	19,8	20	17,2	18	15,5	7	6,0

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi katılımcıların akademik personele karşı yüksek özerklik desteğine ilişkin önermelerin *uygun veya tamamen uygun* bulunma frekansları ve yüzdeleri diğer önermelerinkine oranla daha yüksektir. Örneğin; *uygun* ve *tamamen uygun* değerlendirmelerinin (6 ve 7 puan verilenler) toplamını beraber değerlendirdiğimizde en yüksek puanları alan maddeler 11. madde (%81), 2. madde (%79,3) ve 18. madde (%79) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda ölçek tanıtımında verdiğimiz maddelerin alt boyutlara göre sıralanışı göz önünde bulundurulduğunda bu maddelerin tamamının Yüksek Düzeyde Özerklik Desteği (YÖ) alt boyutunda buldukları ve yüksek düzeyde özerklik destekleyici yönetici davranışları oldukları görülecektir. Buna karşın yine *uygun* ve *tamamen uygun* değerlendirmelerinin (6 ve 7 puan verilenler) toplamına göre en düşük puanı alan 14. maddenin (%5,1) bir Orta Düzeyde Kontrol Edici (OK) davranışı, bir sonraki düşük puanı alan 8. maddenin (%11,2) Yüksek Düzeyde Kontrol Edici (YK) davranışı ve yine aynı düşük puanı alan 21. maddenin (%11,2) Orta Düzeyde Özerklik Destekleyici (OÖ) yönetici davranışını temsil ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.6 Üniversite Yöneticilerinin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) Ortalama Sırası Tablosu

Puan	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
1-Kendi iyiliği için, işinden geri kalmamasının gerçekten önemli olduğu konusunda onu ikna etmek	7	6,0	6	5,2	15	12,9	17	14,7	34	29,3	15	12,9	22	19,0
2-Onunla konuşmak ve onun bu ilgisizliğinin sebeplerini bulmaya yardımcı olmaya çalışmak.	-	-	-	-	2	1,7	9	7,8	4	3,4	24	20,7	77	66,4
3-Eğer böyle yavaş bir tempoya çalışmaya devam ederse, bazı negatif adımlar atılabileceği konusunda onu uyarmak	33	28,4	18	15,5	9	7,8	17	14,7	11	9,5	10	8,6	18	15,5
4-Verimliliğini arkadaşlarının ki ile karşılaştırarak görmesini sağlamak ve onlara yetişmesi için onu cesaretlendirmek	8	6,9	20	17,2	16	13,8	14	12,1	20	17,2	26	22,4	12	10,3
5-Bu durumun nasıl üstesinden gelmeyi planladığını sormak.	7	6,0	-	-	24	20,7	-	-	37	31,9	26	22,4	22	19,0
6-İşi ile okulu arasında dengeyi gözetmesi gerekliğini anlatmak ve enerjisinin çoğunu işine ayırma sını önermek.	-	-	3	2,6	9	7,8	27	23,3	31	26,7	23	19,8	23	19,8
7-Diğer çalışan öğrencilerin sorunu nasıl ele aldığını göstermek ve bunun onun problemini çözme konusunda yardımcı olup olmadığını izlemek.	-	-	2	1,7	6	5,2	12	10,3	29	25,0	46	39,7	21	18,1
8-Okulundan kısması ya da daha az ders alması konusunda ısrar etmek, derslerin işine engel olmasına izin vermemek.	33	28,4	8	6,9	23	19,8	24	20,7	8	6,9	16	13,8	4	3,4

Puan	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Önermeler														
9-Onlara daha fazla performans göstermeleri gerektiğini söylemek ve performanslarını arttırmaları için somut teşvikler sunmak.	5	4,3	4	3,4	7	6,0	19	16,4	30	25,9	31	26,7	20	17,2
10-Onları diğer grupların performansından haberdar etmek. Böylece aynı şekilde yapmak için motive olacaklardır.	5	4,3	6	5,2	9	7,8	5	4,3	36	31,0	29	25,0	26	2,4
11-Grupla genel olarak konuşmak ve verimliliği arttırmak için çözüm bulmalarını kolaylaştırmak.	-	-	2	1,7	-	-	8	6,9	15	12,9	41	35,3	50	43,1
12-Her bir bireyin üretkenliğini kayıt altına almak ve bunun önemli bir performans göstergesi olduğunu vurgulamak.	-	-	15	12,9	9	7,8	22	19,0	-	-	26	22,4	22	19,0
13-Kemal'i performans ve iyileştirme yollarının olup olmadığı hakkında konuşmaya teşvik etmek.	2	1,7	3	2,6	-	-	12	10,3	34	29,3	33	28,4	32	27,6
14-Kemal'e daha iyi yapabileceği ve bu seviyede devam ederse daha ileri gidemeyeceği konusunda baskı yapmak.	25	21,6	30	25,9	22	19,0	7	6,0	18	15,5	8	6,9	6	5,2
15-Değerlendir menizi onunla birlikte gözden geçirmek ve diğerlerine kıyasla nerede durduğunu tespit etmek.	5	4,3	4	3,4	4	3,4	14	12,1	39	33,6	33	28,4	17	14,7
16-Onu daha yakından takip etmek, verimi arttırdığında onu övmek, geride kaldığı zaman buna dikkat çekmek.	3	2,6	-	-	-	-	11	9,5	33	28,4	46	39,7	23	19,8
17-Ancak hâlihazırda üretkenlik seviyesinde kalabilirse çalışanların işlerine devam edeceklerini vurgulamak ve çıktıları dikkatlice takip etmek.	10	8,6	12	10,3	18	15,5	24	20,7	26	22,4	14	12,1	12	10,3
18-Durumu açıklamak ve talepleri nasıl karşılayabilecekleri hakkında tekliflerinin olup olmadığını görmek.	-	-	-	-	3	2,6	9	7,8	14	12,1	51	44,0	39	33,6
19-Çalışanlarına başarmayı denemeye devam etmeleri gerektiğini, böyle yapmanın onların avantajına olacağını anlatmak.	-	-	10	8,6	17	14,7	17	14,7	26	22,4	32	27,6	14	12,1
20-Diğer bölümlerdeki yoğunlukları örnek göstererek, elemanlarını iş yükünü kaldırabilmeleri için cesaretlendirmek.	8	6,9	7	6,0	21	18,1	14	12,1	25	21,6	28	24,1	13	11,2
21-Aynı seviyede olan diğer çalışanların da işlerinin memnun olunmayan yönlerine katlanmak zorunda olduklarını bildirebilir.	12	10,3	22	19,0	5	4,3	28	24,1	32	27,6	11	9,5	6	5,2
22-Bunun onun sorumluluğu olduğunu açık bir dille ifade edebilir ve işini yapmaya devam ettiğinden emin olabilir.	3	2,6	17	14,7	23	19,8	23	19,8	18	15,5	21	18,1	11	9,5
23-Onunla iş hakkında konuşabilir, bu konu ve kendisine yönelen şakalarla ilgili sahip olduğu duygularını anlamaya çalışabilir.	-	-	5	4,3	45	38,8	-	-	-	-	37	31,9	29	25,0

Puan	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Önermeler														
24-Görevin kıdeme dayalı olarak adil bir şekilde verilmesini ve bu sistemin diğerleri kadar Cem'in de yararına olduğunu vurgulayabilir.	3	2,6	8	6,9	12	10,3	12	10,3	29	25,0	28	24,1	24	20,7
25-Verilen işleri yapmanın onun için ne kadar önemli olduğunu ve hâlihazırdaki taleplerin karşılanması gerektiğini vurgulamak.	7	6,0	2	1,7	10	8,6	13	11,2	18	15,5	39	33,6	27	23,3
26-Benzer pozisyondaki diğer insanların durumu nasıl idare ettiğini bildirmek ve bu konuda düşünmesini sağlamak. Bu; onun, durumu nasıl daha iyi yöneteceğini kavramasına yardımcı olabilir.	-	-	4	3,4	6	5,2	20	17,2	21	18,1	45	38,8	20	17,2
27-Verilen işlerin belirlenen zaman dilimlerinde yapılması konusunda ısrar etmek ve son teslim tarihlerini karşılı yor olduğundan emin olmak.	10	8,6	10	8,6	9	7,8	23	19,8	16	13,8	30	25,9	18	15,5
28-Hasan'dan neyin yanlış olduğunu düşündüğünü sormak ve işini nasıl daha iyi organize edebileceği konusunda yardım edip edemeyeceği	-	-	-	-	28	24,1	-	-	27	23,3	-	-	61	52,6
29-Bu öğrenci ile ilgilenirken neden böyle davrandığını astınıza sormak.	8	6,9	3	2,6	7	6,0	7	6,0	17	14,7	36	31,0	38	32,8
30-Öğrenci memnuniyetinin önemli olduğunu ve onlarla daha iyi ilgilenmesi gerektiğini vurgulamak.	-	-	5	4,3	5	4,3	7	6,0	30	25,9	37	31,9	32	27,6
31-Diğer çalışanların öğrencilerle ilgilenme şeklini göstererek, kendi tarzını diğerleriyle kıyaslamasını sağlamak.	3	2,6	20	17,2	10	8,6	18	15,5	26	22,4	21	18,1	18	15,5
32-Öğrencinin daha memnun olduğunu görmek istediğinizi ve onu kontrol edeceğinizi söylemek.	16	13,8	11	9,5	11	9,5	16	13,8	17	14,7	31	26,7	14	12,1

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi katılımcıların idari personele karşı gösterdikleri yüksek özerklik desteği düzeylerine ilişkin önermelerin *uygun* veya *tamamen uygun* bulunma frekansları ve yüzdeleri diğer önermelere oranla daha yüksektir. Örneğin *uygun* ve *tamamen uygun* değerlendirmelerinin (6 ve 7 puan verilenler) toplamını beraber değerlendirdiğimizde en yüksek puanları alan maddeler 2. madde (%87.1), 11. madde (%84.4) ve 18. madde (%77.6) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda ölçek tanımında verdiğimiz maddelerin alt boyutlara göre sıralanışı göz önünde bulundurulduğunda bu maddelerin tamamının YÖ alt boyutunda buldukları ve yüksek düzeyde özerklik destekleyici yönetici davranışları oldukları görülecektir. Yine aynı şekilde *uygun* ve *tamamen uygun* değerlendirmelerinin (6 ve 7 puan verilenler) toplamına göre en düşük frekans ve yüzdeye sahip olan 14. maddenin (%12.1) bir Orta Düzeyde Kontrol Edici (OK) davranışı, bir sonraki düşük puanları alan 21. maddenin (%14.7) Orta Düzeyde Özerklik Destekleyici (OÖ) davranışı ve yine, düşük puan

alan 8. maddenin (%17.7) Yüksek Düzeyde Kontrol Edici (YK) yönetici davranışını temsil ettikleri görülmektedir.

3.6.3 Katılımcıların Ölçeğin Alt Boyutlarına Verdikleri Puanlar

Üniversite yöneticilerinin akademik ve idari personele karşı iş yeri problemleri tutum ölçeğinin (İPTÖ) alt boyutlara göre önerme tabloları tablo 3.7 ve 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.7 Yöneticiler İçin Akademik Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeğinin (İPTÖ) Alt Boyutlara Göre Önerme Tablosu

ÖNERMELER	N	A.O.	S.S.	α
Akademik Personele Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol Etme, APYK (A.O. = 3,96)				
3-Eğer böyle yavaş bir tempoyla çalışmaya devam ederse, bazı negatif adımlar atılabileceği konusunda onu uyarmak	116	2,79	1,90	,815
8-Okulundan kısması ya da daha az ders alması konusunda ısrar etmek, derslerin işine engel olmasına izin vermemek.	116	2,99	1,76	
9-Onlara daha fazla performans göstermeleri gerektiğini söylemek ve performanslarını arttırmaları için somut teşvikler sunmak.	116	4,96	1,62	
16-Onu daha yakından takip etmek, verimi arttırdığında onu övmek, geride kaldığı zaman buna dikkat çekmek.	116	5,18	1,39	
17-Ancak hâlihazırdaki üretkenlik seviyesinde kalabilirse çalışanların işlerine devam edeceklerini vurgulamak ve çıktılarını dikkatlice takip etmek.	116	3,72	1,67	
22-Bunun onun sorumluluğu olduğunu açık bir dille ifade edebilir ve işini yapmaya devam ettiğinden emin olabilir.	116	3,95	1,58	
27-Verilen işlerin belirlenen zaman dilimlerinde yapılması konusunda ısrar etmek ve son teslim tarihlerini karşılıyor olduğundan emin olmak.	116	4,30	1,68	
32-Öğrencinin daha memnun olduğunu görmek istediğinizi ve onu kontrol edeceğinizi söylemek.	116	3,76	1,87	
Akademik Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol Etme, APOK (A.O. = 4,61)				
1-Kendi iyiliği için, işinden geri kalmamasının gerçekten önemli olduğu konusunda onu ikna etmek	116	4,50	1,87	,849
6-İşi ile okulu arasında dengeyi gözetmesi gerektiğini anlatmak ve enerjisinin çoğunu işine ayırmasını önermek.	116	4,95	1,59	
12-Her bir bireyin üretkenliğini kayıt altına almak ve bunun önemli bir performans göstergesi olduğunu vurgulamak.	116	4,73	1,82	
14-Kemal’e daha iyi yapabileceği ve bu seviyede devam ederse daha ileri gidemeyeceği konusunda baskı yapmak.	116	2,75	1,60	
19-Çalışanlarına başarmayı denemeye devam etmeleri gerektiğini, böyle yapmanın onların avantajına olacağını anlatmak.	116	4,74	1,44	
24-Görevin kıdeme dayalı olarak adil bir şekilde verildiğini ve bu sistemin diğerleri kadar Cem’in de yararına olduğunu vurgulayabilir.	116	4,92	1,56	
25-Verilen işleri yapmanın onun için ne kadar önemli olduğunu ve hâlihazırdaki taleplerin karşılanması gerektiğini vurgulamak.	116	4,95	1,67	
30-Öğrenci memnuniyetinin önemli olduğunu ve onlarla daha iyi ilgilenmesi gerektiğini vurgulamak.	116	5,35	1,54	
Akademik Personele Karşı Orta Düzeyde Özerklik Desteği, APOÖ (A.O. = 4,57)				
4-Verimliliğini arkadaşlarınınki ile karşılaştırarak görmesini sağlamak ve onlara yetişmesi için onu cesaretlendirmek.	116	4,27	1,86	,782
7-Diğer çalışan öğrencilerin sorunu nasıl ele aldığını göstermek ve bunun onun problemini çözme konusunda yardımcı olup olmadığını izlemek.	116	5,34	1,43	
10-Onları diğer grupların performansından haberdar etmek. Böylece aynı şekilde yapmak için motive olacaktırlar.	116	5,08	1,53	

ÖNERMELER	N	A.O.	S.S.	α
15-Değerlendirmenizi onunla birlikte gözden geçirmek ve diğerlerine kıyasla nerede durduğunu tespit etmek.	116	5,00	1,54	
20-Diğer bölümlerdeki yoğunlukları örnek göstererek, elemanlarını iş yükünü kaldırabilmeleri için cesaretlendirmek.	116	4,12	1,75	
21-Aynı seviyede olan diğer çalışanların da işlerinin memnun olunma yan yönlerine katlanmak zorunda olduklarını bildirebilir.	116	3,62	1,77	
26-Benzer pozisyonadaki diğer insanların durumu nasıl idare ettiğini bildirmek ve bu konuda düşünmesini sağlamak. Bu; onun, durumu nasıl daha iyi yöneteceğini kavramasına yardımcı olabilir.	116	5,12	1,39	
31-Diğer çalışanların öğrencilerle ilgilenme şeklini göstererek, kendi tarzını diğerleriyle kıyaslamasını sağlamak.	116	3,97	1,88	
Akademik Personele Karşı Yüksek Düzeyde Özerklik Desteği, APYÖ (A.O= 5,71)				
2-Onunla konuşmak ve onun bu ilgisizliğinin sebeplerini bulmaya yardımcı olmaya çalışmak.	116	6,27	1,22	,668
5-Bu durumun nasıl üstesinden gelmeyi planladığını sormak	116	5,03	1,56	
11-Grupla genel olarak konuşmak ve verimliliği arttırmak için çözüm bulmalarını kolaylaştırmak.	116	6,13	0,95	
13-Kemal'i performans ve iyileştirme yollarının olup olmadığı hakkında konuşmaya teşvik etmek.	116	2,75	1,60	
18-Durumu açıklamak ve talepleri nasıl karşılayabilecekleri hakkında tekliflerinin olup olmadığını görmek.	116	6,02	1,00	
23-Onunla iş hakkında konuşabilir, bu konu ve kendisine yönelen şakalarla ilgili sahip olduğu duygularını anlamaya çalışabilir.	116	5,62	1,10	
28-Hasan'dan neyin yanlış olduğunu düşündüğünü sormak ve işini nasıl daha iyi organize edebileceği konusunda yardım edip edemeyeceğine bakmak	116	6,07	1,03	
29-Bu öğrenci ile ilgilenirken neden böyle davrandığını astınıza sormak.	116	5,21	1,84	
Ölçeğin Genel Güvenilirliği				,931

Tablo 3.7'ye göre dört faktör; Akademik Personele Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol (APYK), Akademik Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol (APOK), Akademik Personele Karşı Orta Düzeyde Özerklik (APOÖ) ve Akademik Personele Karşı Yüksek Düzeyde Özerklik (APYÖ) şeklindedir.

Faktörlerin Cronbach's Alfa değerleri oldukça yüksek olup 0,66 ile 0,81 arasındadır ve her faktör sekiz maddeyle açıklanmaktadır. Ölçeğin genel güvenilirliği ise, 0,931 olarak hesaplanmıştır. Tabloda görüldüğü gibi, akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol ortalaması (APYK) 3.9, orta düzeyde kontrol ortalaması (APOK) 4.61, orta düzeyde özerklik desteği ortalaması (APOÖ) 4.57, yüksek düzeyde özerklik desteği ortalaması 5.71 olarak gerçekleşmiştir.

Yüksek düzeyde özerklik desteği puan ortalamasının en yüksek olması bizim yaklaşımımız açısından memnuniyet verici bir durumdur, ancak orta düzeyde kontrol puanlarının da dikkate değer olması göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda hepsi bir arada değerlendirildiğinde tablo 3.9' da da hesaplaması gösterildiği şekliyle yöneticilerin akademik personele karşı genel oryantasyonu orta düzeyde özerklik desteği şeklinde gerçekleşmektedir.

Özerklik desteği bakımından aynı alt boyutta olan farklı maddelere çok farklı puanlar verilmesi yöneticilerin özerklik desteği konusunda bağlamsal davrandığını, bir soruna karşı gösterdiği oryantasyonunu başka bir sorun karşısında değiştirebildiğini göstermektedir. Örneğin; ikisi de yüksek düzeyde dış kontrol içeren maddelerden ceza eğilimli olan 3. madde 2.79 puan, ödül yaklaşımı içeren 16. madde ise 5.18 puan almıştır. Tablo incelendiğinde benzer durumlara diğer alt boyutlarda da rastlanmaktadır.

Tablo 3.8 Üniversite Yöneticilerinin İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Önerme Tablosu

ÖNERMELER	N	A.O.	S.S.	α
İdari Personele Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol Etme, İPYK (A.O. = 4,29)				
3-Eğer böyle yavaş bir tempoyla çalışmaya devam ederse, bazı negatif adımlar atılabileceği konusunda onu uyarmak	116	3,49	2,20	,844
8-Okulundan kısması ya da daha az ders alması konusunda ısrar etmek, derslerin işine engel olmasına izin vermemek.	116	3,25	1,85	
9-Onlara daha fazla performans göstermeleri gerektiğini söylemek ve performanslarını arttırmaları için somut teşvikler sunmak.	116	5,05	1,54	
16-Onu daha yakından takip etmek, verimi arttırdığında onu övmek, geride kaldığı zaman buna dikkat çekmek.	116	5,59	1,16	
17-Ancak hâlihazırdaki üretkenlik seviyesinde kalabilirse çalışanların işlerine devam edeceklerini vurgulamak ve çıktılarını dikkatlice takip etmek.	116	4,15	1,72	
22-Bunun onun sorumluluğu olduğunu açık bir dille ifade edebilir ve işini yapmaya devam ettiğinden emin olabilir.	116	4,23	1,64	
27-Verilen işlerin belirlenen zaman dilimlerinde yapılması konusunda ısrar etmek ve son teslim tarihlerini karşılıyor olduğundan emin olmak.	116	4,61	1,84	
32-Öğrencinin daha memnun olduğunu görmek istediğinizi ve onu kontrol edeceğinizi söylemek.	116	4,34	1,98	
İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol Etme, İPOK (A.O. = 4,80)				
1-Kendi iyiliği için, işinden geri kalmamasının gerçekten önemli olduğu konusunda onu ikna etmek	116	4,70	1,70	,827
6-İşi ile okulu arasında dengeyi gözetmesi gerektiğini anlatmak ve enerjisinin çoğunu işine ayırmasını önermek.	116	5,12	1,32	
12-Her bir bireyin üretkenliğini kayıt altına almak ve bunun önemli bir performans göstergesi olduğunu vurgulamak.	116	4,87	1,62	
14-Kemal'e daha iyi yapabileceği ve bu seviyede devam ederse daha ileri gidemeyeceği konusunda baskı yapmak.	116	3,09	1,80	
19-Çalışanlarına başarmayı denemeye devam etmeleri gerektiğini, böyle yapmanın onların avantajına olacağını anlatmak.	116	4,81	1,50	
24-Görevin kıdeme dayalı olarak adil bir şekilde verildiğini ve bu sistemin diğerleri kadar Cem'in de yararına olduğunu vurgulayabilir.	116	5,03	1,62	
25-Verilen işleri yapmanın onun için ne kadar önemli olduğunu ve hâlihazırdaki taleplerin karşılanması gerektiğini vurgulamak.	116	5,22	1,67	
30-Öğrenci memnuniyetinin önemli olduğunu ve onlarla daha iyi ilgilenmesi gerektiğini vurgulamak.	116	5,59	1,30	
İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Özerklik Desteği, İPOÖ (A.O. = 4,79)				
4-Verimliliğini arkadaşlarınınki ile karşılaştırarak görmesini sağlamak ve onlara yetişmesi için onu cesaretlendirmek.	116	4,24	1,84	,774
7-Diğer çalışan öğrencilerin sorunu nasıl ele aldığını göstermek ve bunun onun problemini çözme konusunda yardımcı olup olmadığını izlemek.	116	5,50	1,16	
10-Onları diğer grupların performansından haberdar etmek. Böylece aynı şekilde yapmak için motive olacaklardır.	116	5,17	1,62	

ÖNERMELER	N	A.O.	S.S.	α
15-Değerlendirmenizi onunla birlikte gözden geçirmek ve diğerlerine kıyasla nerede durduğunu tespit etmek.	116	5,11	1,46	
20-Diğer bölümlerdeki yoğunlukları örnek göstererek, elemanlarını iş yükünü kaldırabilmeleri için cesaretlendirmek.	116	4,52	1,72	
21-Aynı seviyede olan diğer çalışanların da işlerinin memnun olunma yan yönlerine katlanmak zorunda olduklarını bildirebilir.	116	3,88	1,69	
26-Benzer pozisyondaki diğer insanların durumu nasıl idare ettiğini bildirmek ve bu konuda düşünmesini sağlamak. Bu; onun, durumu nasıl daha iyi yöneteceğini kavramasına yardımcı olabilir.	116	5,34	1,28	
31-Diğer çalışanların öğrencilerle ilgilenme şeklini göstererek, kendi tarzını diğerleriyle kıyaslamasını sağlamak.	116	4,54	1,75	
İdari Personele Karşı Yüksek Düzeyde Özerklik Desteği, İPYÖ (A.O= 5,83)				
2-Onunla konuşmak ve onun bu ilgisizliğinin sebeplerini bulmaya yardımcı olmaya çalışmak.	116	6,42	0,99	,691
5-Bu durumun nasıl üstesinden gelmeyi planladığını sormak	116	5,15	1,46	
11-Grupla genel olarak konuşmak ve verimliliği arttırmak için çözüm bulmalarını kolaylaştırmak.	116	6,09	1,05	
13-Kemal'i performans ve iyileştirme yollarının olup olmadığı hakkında konuşmaya teşvik etmek.	116	4,87	1,62	
18-Durumu açıklamak ve talepleri nasıl karşılayabilecekleri hakkında tekliflerinin olup olmadığını görmek.	116	5,98	1,00	
23-Onunla iş hakkında konuşabilir, bu konu ve kendisine yönelen şakalarla ilgili sahip olduğu duygularını anlamaya çalışabilir.	116	5,68	1,11	
28-Hasan'dan neyin yanlış olduğunu düşündüğünü sormak ve işini nasıl daha iyi organize edebileceği konusunda yardım edip edemeyeceği	116	6,28	0,83	
29-Bu öğrenci ile ilgilenirken neden böyle davrandığını astınıza sormak.	116	5,43	1,76	
Ölçeğin Genel Güvenilirliği				,930

Tablo 3.8'e göre dört faktör "İdari Personele Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol (İPYK), İdari Personele Karşı Orta Kontrol (İPOK), İdari Personele Karşı Orta Özerklik (İPOÖ) ve İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik (İPYÖ) şeklindedir." Faktörlerin Cronbach's Alfa değerleri oldukça yüksek olup 0,69 ile 0,83 arasındadır. Ölçeğin genel güvenilirliği ise 0,930 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi idari personele karşı yüksek düzeyde kontrol ortalaması, 4.29, orta düzeyde kontrol ortalaması 4.80, orta düzeyde özerklik desteği ortalamaları 4.79 ve yüksek düzeyde özerklik desteği ortalamaları ise 5.83 olarak gerçekleşmiştir. Akademik personele karşı tutumda olduğu gibi idari personele karşı tutumda da yine aynı şekilde yüksek düzeyde özerklik desteği puan ortalamasının en yüksek olması bizim yaklaşımımız açısından memnuniyet verici bir durumdur, ancak orta düzeyde kontrol puanlarının da dikkate değer olması göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda hepsi bir arada değerlendirildiğinde tablo 3.9'da da hesaplaması gösterildiği şekliyle yöneticilerin idari personele karşı da genel oryantasyonu orta düzeyde özerklik şeklinde gerçekleşmektedir.

Özerklik desteği bakımından aynı alt boyutta olan farklı maddelere çok farklı puanlar verilmesi idari personele karşı tutumda da göze çarpmaktadır; bu da aynı şekilde akademisyenlere karşı tutumda olduğu gibi yöneticilerin özerklik desteği konusunda bağlamsal davrandığını, bir sorun karşısında gösterdiği oryantasyonunu başka bir sorun karşısında değiştirebildiğini göstermektedir. Örneğin ikisi de orta düzeyde dış kontrol içeren maddelerden *baskı yapmak* şeklinde biten 14. maddenin 3.09 puan almışken *gerektiğini vurgulamak* şeklinde biten 30. maddenin 5.59 puan aldığı görülmektedir. Tablo 3.8 incelendiğinde benzer durumlara diğer alt boyutlarda da rastlanmaktadır.

Veri toplama aracı kısmında tanıtıldığı şekliyle ölçeğimizin tek boyuta indirgenmiş genel puanlama sistemine bakılacak olursa Kontrol Ediciliğe karşı Özerklik Destekleyicilik puanlarının -144 ile +144 arasında değiştiği ve (-) negatif puanların kontrol ediciliği, (+) pozitif puanların da özerklik destekleyiciliği yansıttığı görülecektir. Bunlar da kendi içinde orta düzeyde ve yüksek düzeyde şeklinde ayrılacak olursa (-144 ile -73) arası Yüksek Düzeyde Kontrol Edici, (-72 ile -1) arası Orta Düzeyde Kontrol Edici, (+1 ile +72) arası Orta Düzeyde Özerklik Desteği sağlayıcı, (+73 ile +147) arası Yüksek Düzeyde Özerklik Desteği sağlayıcı şeklinde ayrılabilir.

3.6.4 Katılımcıların Özerklik Destekleyici Tutum Puanları

Üniversite Yöneticilerinin Akademik ve İdari Personele Karşı Özerklik Destekleyici Tutum Puanları Ortalamaları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 3.9 Üniversite Yöneticilerinin Akademik ve İdari Personele Karşı Özerklik Destekleyici Tutum Puanları Ortalamaları

Personel Türü	Katılımcı Yönetici	Min	Max	Ort
Akademik Personele Karşı Tutum	116	-6	67	27.80
İdari Personele Karşı Tutum	116	-8	61	23.92
Personele Karşı Genel Tutum	116	-8	61	25.86

Tutum	YK	OK	OÖ	YÖ
Puan aralığı	-144 ile -73 arası	-72 ile -1 arası	+1 ile +72 arası	+73 ile +144 arası

Tablo 3.9’da verilen yöneticilerin özerklik destekleme puan ortalamaları Orta Düzeyde Özerklik Desteği (25.86) sağladıklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak yöneticilerin genel olarak, orta düzeyde özerklik destekleyici davranış sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca tablodan

akademik personele sağlanan özerklik desteğinin (27.80), idari personele sağlanan özerklik desteğinden (23.92) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.6.5 Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi (Normal Dağılım Varsayımı Kontrolü)

Farksızlık testleri gerçekleştirilmeden önce yöneticiler için İş Yeri Problemleri Tutum Ölçeği (İPTÖ) alt boyutları Kolmogorov-Smirnov testine tabi tutulmuştur. Böylece hangi boyutların parametrik (t-Testi ve F-Testi/Varyans Analizi/Anova), hangi boyutların parametrik olmayan testlere (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H) tabi tutulacağı tespit edilmiştir (<http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/index.htm>, Engineering Statistics Handbook, erişim 08.12.2014).

Tablo 3.10 Yöneticiler İçin Akademik ve İdari Personele Karşı İş Yeri Problemleri (Özerklik Desteği) Tutum Ölçeği Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	A.O.	S.S.	Kolmogorov-Smirnov "Z"	Sig.
AF1: Akad. Per. Karşı Yüksek Kontrol	3,96	1,12	1,371	,047
AF2: Akad. Per. Karşı Orta Kontrol	4,61	1,14	1,062	,210
AF3: Akad. Per. Karşı Orta Özerklik	4,57	1,04	1,258	,085
AF4: Akad. Per. Karşı Yüksek Özerklik	5,71	0,72	1,487	,024
İF1: İdari Per. Karşı Yüksek Kontrol	4,29	1,23	,998	,272
İF2: İdari Per. Karşı Orta Kontrol	4,80	1,06	1,067	,205
İF3: İdari Per. Karşı Orta Özerklik	4,79	0,99	1,630	,010
İF4: İdari Per. Karşı Yüksek Özerklik	5,83	,68	1,260	,083

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda alfa (α) değeri $p=0,05$ 'in altında kalan boyutlar parametrik olmayan testlere (Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H) ve alfa (α) değeri $p=0,05$ 'in üzerinde olan boyutlar parametrik testlere (t-Testi ve Anova) tabi tutulmaktadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol ($\alpha=0,047<0,05$), Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik ($\alpha=0,024<0,05$) ve İdari Personele Karşı Orta Özerklik ($\alpha=0,010<0,05$) ilişkin boyutlar parametrik olmayan testlere tabi tutulurken Akademik Personele Karşı Orta Kontrol ($\alpha=0,210>0,05$), Akademik Personele Karşı Orta Özerklik ($\alpha=0,085<0,05$), İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol ($\alpha=0,272<0,05$), İdari Personele Karşı Orta Kontrol ($\alpha=0,205<0,05$) ve İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ($\alpha=0,083<0,05$) boyutlarına parametrik testlerin uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.6 Parametrik Olmayan Testlerin (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H) Analiz Bulguları

U-testi ve H-testi parametrik test koşullarının sağlanamadığı durumlarda uygulanan analiz/test tekniklerindedir. Bu testler, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derece farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır (Kalaycı, 2010, s. 76).

Tablo 3.11 Yönetici Tutumlarının Cinsiyete İlişkin Mann Whitney U testi Bulguları

Önermeler	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması (S.O.)	Z	p.
Akademik Per. Yüksek Kontrol	Kadın	17	37,71	-2,765	,006
	Erkek	99	62,07		
Akademik Per. Yüksek Özerklik	Kadın	17	51,71	-,905	,366
	Erkek	99	59,67		
İdari Per. Orta Özerklik	Kadın	17	39,06	-2,587	,010
	Erkek	99	61,84		

Tablo 3.11'e göre katılımcıların cinsiyetleriyle Akademik Personele Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($Z=-2,765$; $p=0,006<0,05$). Buna göre kadınların (S.O.=37,71) yüksek düzeyde kontrol puanlarının, erkeklere (S.O.=62,07) oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Ankete cevap verenlerin cinsiyetleriyle Akademik Personele Karşı Yüksek Düzeyde Özerklik sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($Z=-,905$; $p=0,366>0,05$). Katılımcıların cinsiyetleriyle İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Özerklik davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($Z=-2,587$; $p=0,010<0,05$). Buna göre kadınlar (S.O.=39,06) erkeklere (S.O.=61,84) oranla daha az orta düzeyde özerklik destekleyici davranış sergileme eğilimindedir.

Tablo 3.12 Fakülte/MYO Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları

Önermeler	Fakülte/MYO	N	Sıra Ortalaması (S.O.)	Ki ²	P
Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol	Fen	22	69,57	16,525	,005
	Tıp	30	54,65		
	Eğitim	19	60,74		
	İİBF	21	44,86		
	MYO	14	81,36		
	Mühendislik	10	38,10		
Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği	Fen	22	48,89	7,756	,170
	Tıp	30	57,12		
	Eğitim	19	69,71		
	İİBF	21	56,12		
	MYO	14	72,86		
	Mühendislik	10	47,40		
İdari Personele Karşı Orta Özerklik Desteği	Fen	22	56,59	9,183	,102
	Tıp	30	50,80		
	Eğitim	19	52,95		
	İİBF	21	66,52		
	MYO	14	79,07		
	Mühendislik	10	50,70		

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi katılımcıların akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışıyla çalıştıkları fakülteler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($Ki^2=16,525$; $p=0,005<0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için Mann Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalarda Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol oryantasyonundaki farklılığın Fen (S.O.=25,77) ile İİBF (S.O.=18,05) fakülteleri ($Z=-2,022$; $p=0,043$) ve Fen (S.O.=19,00) ile Mühendislik (S.O.=11,00) fakülteleri ($Z=-2,248$; $p=0,025$) arasında olduğu belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda fen fakültesi yöneticilerinin akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışlarını tercih ettiği söylenebilir. Bununla birlikte yöneticilerin görev yaptığı fakültelerle akademik personele karşı yüksek düzeyde özerklik destekleme ve idari personele karşı orta düzeyde özerklik destekleme arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 3.13 Yaş Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları

Önermeler	Yaş	N	Sıra Ortalaması (S.O.)	Ki ²	P
Akad. Per. Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol	39 ve altı	28	55,86	,970	,616
	40-49	72	57,89		
	50 ve üstü	16	65,88		
Akad. Per. Karşı Yüksek Özerklik Desteği	39 ve altı	28	57,70	,695	,706
	40-49	72	60,14		
	50 ve üstü	16	52,53		
İdari Personele Karşı Orta Özerklik Desteği	39 ve altı	28	50,29	3,665	,160
	40-49	72	59,08		
	50 ve üstü	16	70,25		

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi katılımcıların yaşları ile akademik personele karşı yüksek kontrol ($Ki^2=,970$; $p=0,616>0,05$), akademik personele karşı yüksek özerklik ($Ki^2=,695$; $p=0,706>0,05$) ve idari personele karşı orta özerklik ($Ki^2=3,665$; $p=0,160>0,05$) davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 3.14 Meslekteki Yıl Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları

Önermeler	Meslek Yılı	N	Sıra Ortalaması (S.O.)	Ki ²	P
Akad. Per. Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol	1-5	18	46,36	8,287	,040
	6-10	59	54,28		
	11-15	19	69,58		
	16-20	20	71,35		
Akad. Per. Karşı Yüksek Özerklik Desteği	1-5	18	55,00	,302	,960
	6-10	59	58,88		
	11-15	19	58,18		
	16-20	20	60,83		
İdari Per.Karşı Orta Özerklik Desteği	1-5	18	42,56	5,615	,132
	6-10	59	59,12		
	11-15	19	63,21		
	16-20	20	66,55		

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi katılımcıların akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışıyla meslekte geçirdikleri yıl arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($Ki^2=8,287$; $p=0,040<0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için Mann Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalarda akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışındaki farklılığın 1-5 (S.O.=14,94) ile 11-15 (S.O.=22,84) yıl ($Z=-2,228$; $p=0,026<0,05$) ve 1-5 (S.O.=15,47) ile 16-20 (S.O.=23,13) yıl ($Z=-2,228$; $p=0,033<0,05$) arasında olduğu belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda 1-5 yıl meslek tecrübesi olanlar 11-15 ve 16-20 yıl meslek tecrübesi olanlara göre daha düşük oranda akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol edici davranışlarda bulunmayı tercih ettiği söylenebilir. Bununla birlikte yöneticilerin meslekte geçirdikleri yıl ile akademik yüksek özerklik ve idari orta özerklikleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 3.15 Yöneticilik Deneyimi (Yıl) Grubuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analizi Bulguları

Önermeler	Yöneticilik Deneyimi (yıl)	N	Sıra Ortalaması (S.O.)	Ki^2	P
Akad. Personele Karşı Yüksek Düzeyde Kontrol	1-5	72	57,06	3,244	,518
	6-10	12	55,92		
	11-15	15	59,80		
	16-20	11	74,45		
	21 ve üstü	6	48,50		
Akad. Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği	1-5	72	58,97	,782	,941
	6-10	12	56,08		
	11-15	15	57,87		
	16-20	11	53,77		
	21 ve üstü	6	68,00		
İdari Per. Karşı Orta Özerklik Desteği	1-5	72	57,43	5,039	,283
	6-10	12	72,25		
	11-15	15	53,87		
	16-20	11	67,18		
	21 ve üstü	6	39,50		

Tablo 3.15’te görüldüğü gibi katılımcıların yöneticilik deneyimleri ile akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol ($Ki^2=3,244$; $p=0,518>0,05$), akademik personele karşı yüksek düzeyde özerklik desteği ($Ki^2=,782$; $p=0,941>0,05$) ve idari personele karşı orta düzeyde özerklik desteği ($Ki^2=5,039$; $p=0,283>0,05$) sergileme davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

3.6.7 Parametrik Testlerin (t- Testi ve F Testi/Anova Testi) Analiz Bulguları

F-testi ve t-testi parametrik test koşullarının sağlandığı durumlarda uygulanan analiz/test tekniklerindedir. Bu testler, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli

derece farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır (Kalaycı, 2010, s. 76). F testi gerçekleştirilmeden önce varyansların homojenliği testi yapılır. Buna göre varyans eşitliğinin olduğu durumlarda Tukey, LSD ve Scheffe testlerinden biri uygulanır. Eğer varyans eşitliği söz konusu değil ise games-howell, dunnet, duncan ve tamhane testlerinden biri seçilir.

Tablo 3.16 Cinsiyete İlişkin t-Testi Bulguları

Önermeler	Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	T	p.
Akad. Per. Karşı Orta Kontrol	Kadın	17	4,01	,87	-2,384	,019
	Erkek	99	4,74	1,15		
Akad. Per. Karşı Orta Özerklik Desteği	Kadın	17	3,94	,80	-2,733	,007
	Erkek	99	4,67	1,04		
İdari Per. Karşı Yüksek Kontrol	Kadın	17	3,56	1,02	-2,720	,008
	Erkek	99	4,42	1,22		
İdari Per. Karşı Orta Kontrol	Kadın	17	4,32	1,04	-2,066	,041
	Erkek	99	4,89	1,05		
İdari Per. Karşı Yüksek Özerklik Desteği	Kadın	17	5,58	,91	-1,585	,116
	Erkek	99	5,87	,63		

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetleri ile akademik personele karşı orta düzeyde kontrol, akademik personele karşı orta düzeyde özerklik desteği, idari personele karşı yüksek düzeyde kontrol, idari personele karşı orta düzeyde kontrol davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kadınların akademik personele karşı orta düzeyde kontrol puanları (A.O.= 4,01, S.S.=,87) ile erkeklerin akademik personele karşı orta düzeyde kontrol puanları (A.O.= 4,74, S.S.=1,15) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=-2,384$; $p=0,019<0,05$). Buna göre erkekler, kadınlara oranla daha yüksek düzeyde akademik personele karşı orta düzeyde kontrol etme davranışında bulunmaktadır. Ankete cevap verenlerden kadınların akademik personele karşı orta düzeyde özerklik sergileme puanları (A.O.=3,94, S.S.=,80) ile erkeklerin orta düzeyde özerklik sergileme puanları (A.O.=4,67, S.S.=1,04) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=-2,733$; $p=,007<0,05$). Bu bulguya göre kadınlar, erkeklere göre daha düşük oranda akademik personele karşı orta düzeyde özerklik desteği sağlama davranışı sergilemektedir. Ayrıca katılımcılardan kadınların idari personele karşı yüksek düzeyde kontrol etme puanları (A.O.= 3,56, S.S.=1,02) ile erkeklerin idari personele karşı yüksek düzeyde kontrol etme puanları (A.O.= 4,42; S.S.=1,22) arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t=-2,066$; $p=0,041<0,05$). Buna göre erkekler, kadınlara oranla daha yüksek düzeyde idari personele karşı yüksek düzeyde kontrol etme davranışına sahiptir. Son olarak katılımcılardan kadınların idari personele karşı orta düzeyde kontrol puanları (A.O.=4,32; S.S.=1,04) ile erkeklerin idari personele karşı orta düzeyde kontrol puanları (A.O.= 4,89, S.S.=1,05) anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($t=-2,066$; $p=0,041<0,05$). Erkekler, kadınlara oranla daha fazla, idari personele karşı orta düzeyde

kontrol edici davranmaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri ve idari personele karşı yüksek düzeyde özerklik destekleyici davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 3.17 Katılımcıların Bağlı Buldukları Fakülte/Okul İle İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteklerine İlişkin Homojenlik Testi Tablosu

Test of Homogeneity of Variances			
İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,341	5	110	,008

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi Levene Testi bulgularına göre İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği (F4İ) değerinin anlamlılık düzeyi $p=0,008<0,05$ olduğu için post hoc (gruplar arasındaki farklılıkların tespiti) testinden varyansların eşit olmadığı (equal variance not assumed) durumlarda tercih edilen Tamhane testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.18 Katılımcıların Bağlı Buldukları Fakülte/Okul İle İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteklerine İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Fakülte / MYO	N	\bar{X}	S.S.	ANOVA		Tamhane Testi Bulguları			
					F	P	Ortalama Farkı (OF)			
İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği	Fen	22	5,50	,71	4,550	,001	Tıp	Ortalama Farkı (OF)		
	Tıp	30	5,61	,82				Fakülte	I-J	p.
	Eğitim	19	6,09	,38				Fen	,11250	1,000
	İİBF	21	6,19	,35				Eğitim	-,47961	,123
	MYO	14	6,08	,75				İİBF	-,57798*	,022
	Mühendislik	10	5,60	,48				MYO	-,47679	,655
	Toplam	116	5,83	,68				Mühend	,01250	1,000

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi katılımcıların çalıştıkları fakülte/yüksekokul ile idari personele karşı yüksek düzeyde özerklik desteği sağlama davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,550$; $p=0,001<0,05$). Buna göre İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) yöneticileri (A:O.=6,19, S.S.=,35), Eğitim (A:O.=6,09, S.S.=,38), MYO (A:O.=6,08, S.S.=,75), Tıp (A:O.=5,61, S.S.=,82), Mühendislik (A:O.=5,60, S.S.=,48) ve Fen (A:O.=5,50, S.S.=,71) Fakültesinde yöneticilik yapanlara oranla idari personele karşı daha yüksek düzeyde özerklik destekleyici davranışta bulunmaktadırlar. Gruplar arasındaki farklılık ise Tıp Fakültesi yöneticileri ile İİBF yöneticileri arasında görülmektedir (OF=-0,57798; $p=0,022<0,05$). Buna göre Tıp Fakültesi yöneticileri idari personele karşı, İİBF

yöneticilerine oranla daha az seviyede yüksek düzeyde özerklik destekleyici davranışta bulunmaktadır.

Tablo 3.19 Katılımcıların Bağlı Buldukları Fakülte/Okul İle İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteklerine İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları

Bağımsız Değişken	Fakülte/MYO (I)	Fakülte/MYO (J)	Ortalama Farkı (OF) (I-J)	P
İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği	Fen	Eğitim	-,5921	,027
	Eğitim	Fen	-,5921	,027
	Fen	İİBF	-,6904	,005
	İİBF	Fen	-,6904	,005

Tablo 3.19'deki çoklu karşılaştırma (tamhane) testi sonucuna göre yönetici olarak çalışılan yıl ile İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre gruplar arasındaki anlamlı farklılık fen ile eğitim (OF= -,5921; p=0,027<0,05) arasında görülmektedir. Buna göre Eğitim Fakültesinde görevli olan yöneticiler, Fen Fakültesi yöneticilerine oranla daha yüksek seviyede İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik desteği sağlayacak davranışta bulunmaktadır.

Tablo 3.20 Yöneticilik Yaptıkları Yıl ile İdari Personele Karşı Orta Kontrol Davranışlarına İlişkin Homojenlik Testi Tablosu

Test of Homogeneity of Variances			
İdari Personele Karşı Orta Kontrol			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,555	4	111	,002

Tablo 3.20'de görüldüğü gibi Levene testi bulgularına göre İdari Personele Karşı Orta Kontrol değerinin anlamlılık düzeyi p=0,023<0,05 olduğu için post hoc (gruplar arasındaki farklılıkların tespiti) testinden varyansların eşit olmadığı (equal variance not assumed) durumlarda tercih edilen tamhane testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.21 Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Yıl ile İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol Davranışlarına İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yöneticilik Yılı	n	\bar{X}	S.S.	ANOVA		Tamhane Testi Bulguları			
					F	P	Ortalama Farkı			
İdari Personele Karşı Orta Kontrol	1-5	72	4,90	,86	3,468	,010	1-5			
	6-10	12	5,39	1,43				İdare Yılı	I-J	p.
	11-15	15	4,10	1,40				6-10	-,43306	,124
	16-20	11	4,85	,90				11-15	,79444*	,007
	21 ve üstü	6	4,18	0,89				16-20	,05051	,879
	Toplam	116	4,80	1,06				21 ve üstü	,71528	,102

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi katılımcıların yöneticilik yaptıkları yıllar ile idari personele orta düzeyde kontrol davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=3,468$; $p=0,010<0,05$). Bununla birlikte 6-10 yıl yöneticilik yapanların idari personele karşı davranışlarındaki yüksek özerklik destekleme düzeyinin (A.O.=5,39, S.S.=1,43), 1-5 yıl (A.O.=4,90, S.S.=,86), 11-15 yıl (A.O.=4,10, S.S.=1,40), 16-20 yıl (A.O.=4,85, S.S.=,90) ve 21 ve üstü yıl (A.O.=4,18, S.S.=,89) görev yapanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılık ise yöneticilikte 1-5 yıl görev yapanlar ile 11-15 yıl görev yapan yöneticiler arasında görülmektedir. Tablo 3.21’deki çoklu karşılaştırma (tamhane) testi sonucuna göre yönetici olarak çalışılan yıl ile İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre gruplar arasındaki anlamlı farklılık 1-5 yıl ile 11-15 yıl yöneticilik yapan gruplar arasında ($OF=0,79444$; $p=0,007<0,05$) görülmektedir. Buna göre 1-5 yıl arasında idareci olarak görev yapan yöneticiler, 6-10 yıl idareci olarak görev yapanlara oranla daha az seviyede İdari Personele Karşı Orta Kontrol davranışında bulunmaktadır.

Tablo 3.22 Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Yıl ile İdari Personele Karşı Orta Kontrol Düzeyi Özerklik Desteği Sağlama Davranışlarına İlişkin One Way ANOVA Testi (Tamhane Testi Bulguları) Sonuçları

Bağımsız Değişken	Yöneticilik Yılı (I)	Yöneticilik Yılı (J)	Ortalama Farklılığı (I-J)	P
İdari Personele Karşı Orta Kontrol Düzeyi	6-10	11-15	1,2875	,002
	11-15	6-10	1,2875	,002
	6-10	20 ve üstü	1,2083	,020
	20 ve üstü	6-10	1,2083	,020

Tablo 3.22’deki çoklu karşılaştırma (tamhane) testi sonucuna göre yönetici olarak çalışılan yıl ile İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre gruplar arasındaki anlamlı farklılık 1-5 yıl ile 11-15 yıl

yöneticilik yapan gruplar arasında (OF= 0,79444; p=0,007<0,05) görülmektedir. Buna göre 1-5 yıl arasında idareci olarak görev yapan yöneticiler, 6-10 yıl idareci olarak görev yapanlara oranla daha az seviyede İdari Personele Karşı Orta Düzeyde Kontrol Edici davranışta bulunmaktadır.

3.6.8 Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar arası ilişkilere yönelik korelasyon analizi tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.23 Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8
F1: Akad. Per. Yüksek Kontrol	1							
F2: Akad. Per. Orta Kontrol	,817* ,000	1						
F3: Akad. Per. Orta Özerklik	,738* ,000	,787* ,000	1					
F4: Akad. Per. Yüksek Özerklik	,566* ,000	,614* ,000	,642* ,000	1				
F1: İdari Per. Yüksek Kontrol	,816* ,000	,629* ,000	,631* ,000	,432* ,000	1			
F2: İdari Per. Orta Kontrol	,697* ,000	,845* ,000	,682* ,000	,476* ,000	,783* ,000	1		
F3: İdari Per. Orta Özerklik	,675* ,000	,691* ,000	,850* ,000	,477* ,000	,767* ,000	,806* ,000	1	
F4: İdari Per. Yüksek Özerklik	,404* ,000	,424* ,000	,424* ,000	,809* ,000	,529* ,000	,565* ,000	,550* ,000	1

*0,001'e göre anlamlı

Tablo 3.23'te görüldüğü gibi yöneticilerin Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol davranışları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,817;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

Akademik Personele Karşı Orta Özerklik Desteği ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,738;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

Akademik Personele karşı Yüksek Özerklik Desteği ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,566;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

Akademik Personele Karşı Orta Özerklik Desteği ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol düzeyi arasında yüksek anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,787;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik Desteği ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,614;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik ile Akademik Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,642;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol düzeyi ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,816;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,629;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,631;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol ile Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,432;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,697;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,845;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,682;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,697;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,845;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,682;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,476;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Kontrol ile İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,783;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Özerklik ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,675;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Özerklik ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,691;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Özerklik ile Akademik Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,850;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Özerklik ile Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,477;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Özerklik ile İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,767;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Orta Özerklik ile İdari Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,806;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile Akademik Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,404;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile Akademik Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,424;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile Akademik Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,424;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile Akademik Personele Karşı Yüksek Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,809;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile İdari Personele Karşı Yüksek Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,529;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile İdari Personele Karşı Orta Kontrol arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,565;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

İdari Personele Karşı Yüksek Özerklik ile İdari Personele Karşı Orta Özerklik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,550;p=0,000$). İlişki pozitif yönlüdür, değişkenlerden biri artınca diğeri de artmaktadır.

Önceki tablolarda yöneticilerin genel olarak orta düzeyde özerklik desteği sağladığı ve akademik personele sağlanan özerkliğin idari personele sağlanandan daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 3.23'ten de yöneticilerin akademik personele karşı olan davranışları ile idari personele karşı olan tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Yani yöneticiler akademik personele daha fazla özerklik desteği sağlamakla birlikte bir yöneticinin akademik personele sağladığı özerklik desteği arttıkça idari personele sağladığı özerklik desteği de artmaktadır. Bunun tersi de doğrudur. Bir yöneticinin idari personele karşı kontrolü arttıkça akademik personele karşı kontrolü de artmaktadır.

Bunun yanında özerklik desteği ile kontrol tutumu arasında da anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Bu da yöneticilerin olaya durumsal yaklaşıkları, önemli gördükleri bir problem karşısında ne olursa olsun mutlaka bir şeyler yapılması gerektiğinden hareketle hem özerklik destekleyici tutuma hem de kontrolcü tutuma uygun veya çok uygun şekilde yüksek puanlar verdikleri önemsiz gördükleri problemler karşısında önlem alma ihtiyacı hissetmediklerinden hem özerklik destekleyici tutuma hem de kontrolcü tutuma düşük puan verdikleri şekilde yorumlanabilir. Burada her bir probleme karşı önerilen dört çözüm alternatifinden biri yüksek düzeyde kontrol, biri orta düzeyde kontrol, biri orta düzeyde özerklik desteği, diğeri de yüksek düzeyde özerklik desteği içermektedir, özerklik desteğine yüksek puan verenlerin kontrol ifadelerine düşük puan vermeleri gerektiği şeklinde bir yönlendirme yapılmamakta, katılımcılar her bir öneriyi diğerlerinden bağımsız değerlendirmektedir.

Tutumlar birbirine yaklaştıkça aralarındaki ilişkinin derecesinin arttığı da yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır. Örneğin akademik personele sağlanan yüksek düzeyde özerklik desteğinin; orta düzeyde özerklik desteği ile korelasyon katsayısı $r = 0.642$, orta düzeyde kontrol ile korelasyon katsayısı $r = 0.614$ ve yüksek düzeyde kontrol ile korelasyon katsayısı $r = 0.566$ şeklinde diğerlerine oranla daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

SONUÇ

Self-determinasyon (öz-belirleme) teorisi; kişinin tercih ve seçim deneyimi yaşaması, kendi hareketlerinin başlatıcısı ve sürdürücüsü olmasını ifade eden *özerklik (autonomy)*, görevleri başarmaya yönelik algılarını ve özgüvenini ifade eden *yeterlik (competence)* ve çevresiyle karşılıklı saygıya dayanan uyumlu iletişim kurmasını ifade eden *ilişki (relatedness)* olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyaç tanımlamıştır. Teoriye göre özerklik, yeterlik ve ilişki gereksinimi insanların yaşaması, gelişmesi ve bütünlüğü için gerekli olan *psikolojik besinlerdir*. Bu ihtiyaçlar evrenseldir ve karşılanmasında en önemli faktör çevredir. Ödül, ceza, tehdit, sıkı gözetim, denetim ve değerlendirmeler, son teslim tarihi gibi zaman sınırlamaları self-determinasyona zarar verici; seçenek sunma, tercih hakkı verme, ilgi çeken ve hoş giden konu ve yöntemler ortaya koyma, pozitif geri bildirim verme ve başkalarının bakış açısını kabullenme ise self-determinasyonu destekleyici davranışlardır.

Özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyacı karşılanmış, self-determinasyon düzeyi yüksek bireylerin yaşam doyumu, öz saygı, işe yönelik pozitif tutum, üretkenlik, bütünleşme ve iyi olma düzeylerinin yüksek; pasiflik, dağılma, kötü olma, stres, kaygı ve depresyon düzeylerinin düşük olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur.

Akdeniz Üniversitesine bağlı fakülte ve meslek yüksek okullarında dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve bölüm başkanı olarak görev yapan 116 akademisyen yöneticinin katıldığı bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Üniversite yöneticilerinin astlarına karşı tutumları orta düzeyde özerklik desteği sağlayıcıdır.

Akademik personele sağlanan özerklik desteği idari personele sağlanandan genel olarak daha yüksektir.

Akademik ve idari personele karşı yüksek düzeyde özerklik destekleyici davranışlar cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Buna karşılık erkek yöneticiler kadınlardan daha çok orta düzeyde özerklik desteği sağlayıcı tutum sergilemektedir. Gerek akademik, gerek idari personele karşı erkek yöneticiler kadınlardan daha fazla orta ve yüksek düzeyde kontrol edici tutum sergilemektedir.

Katılımcıların akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışıyla çalıştıkları fakülteler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Akademik personele karşı yüksek kontrol

oryantasyonundaki farklılığın Fen ile İİBF fakülteleri ve Fen ile Mühendislik fakülteleri arasında olduğu belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda Fen Fakültesi yöneticilerinin akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışlarını tercih ettiği söylenebilir. Bununla birlikte yöneticilerin görev yaptığı fakültelerle akademik personele karşı yüksek düzeyde özerklik destekleme arasında bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Katılımcıların çalıştıkları fakülte/okul ile idari personele karşı yüksek düzeyde özerklik desteği sağlama davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre İİBF yöneticileri MYO ile Eğitim, Tıp, Mühendislik ve Fen fakültelerinde yöneticilik yapanlara oranla idari personele karşı daha yüksek düzeyde özerklik destekleyici davranışta bulunmaktadırlar. Gruplar arasındaki farklılık ise Tıp Fakültesi yöneticileri ile İİBF yöneticileri arasında görülmektedir.

Katılımcıların yaşları ile personele karşı yüksek kontrol ve personele karşı yüksek özerklik davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol davranışıyla meslekte geçirdikleri yıl arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol boyutunda 1-5 yıl meslek tecrübesi olanlar 11-15 ve 16-20 yıl meslek tecrübesi olanlara göre daha düşük oranda akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol edici davranışlarda bulunmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin meslekte geçirdikleri yıl ile akademik personele karşı sergiledikleri yüksek düzeyde özerklik arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Katılımcıların yöneticilik deneyimleri ile akademik personele karşı yüksek düzeyde kontrol ve akademik personele karşı yüksek düzeyde özerklik desteği sergileme davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın katılımcıların yöneticilik yaptıkları yıllar ile idari personele karşı yüksek düzeyde özerklik desteği sağlayacak şekilde davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl yöneticilik yapanların idari personele karşı davranışlarındaki yüksek özerklik destekleme düzeyinin 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü görev yapanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Üniversite yöneticilerinin akademik personele karşı sergiledikleri yüksek kontrol düzeyi ile idari personele karşı sergiledikleri yüksek kontrol düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde akademik personele karşı sergilenen yüksek özerklik düzeyi ile idari personele karşı sergilenen yüksek özerklik düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlara dayanarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Çalışmanın ortaya koyduğu en temel sonuç üniversite yöneticilerinin akademik ve idari personele karşı tutumlarının orta düzeyde özerklik destekleyici olduğudur. Bu düzey kontrolcü yaklaşımlara nazaran tercih edilen bir durum olsa da ideal olan, özerklik desteğinin artırılmasıdır. Bu konuda; yöneticilere sağlanan özerklik desteğinin artırılması ve astlara özerklik desteği sağlama konusunda onlara eğitim verilmesi şeklinde başlıca iki öneride bulunulabilir. Yukarıda da araştırma sonuçları ile ortaya konduğu gibi üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticilere özerklik desteği sağlarsa onlar da astlarına sağlamaktadırlar. Bu durumda Yüksek Öğretim Kurumunun ve Rektörlük üst yönetiminin fakülte ve meslek yüksek okulu yöneticilerine yüksek düzeyde özerklik desteği sağlamalarının faydalı olacağı söylenebilir. Ayrıca yapılan araştırmalar eğitim ve geliştirme ile yöneticilerin oriyantasyonunu daha fazla self determinasyon ve özerklik desteği sağlayacak şekilde değiştirmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da eğitimleri sırasında yönetim ve örgütsel davranış derslerini almış olan İİBF yöneticilerinin diğer fakültelerin yöneticilerine oranla daha yüksek düzeyde özerklik desteği sağladığı ortaya konmuştur. Bu da diğer fakülte ve meslek yüksek okulu yöneticilerine verilecek olan eğitimlerden olumlu sonuçlar alınacağı düşüncesini desteklemektedir.

Bu çalışmanın bir diğer bulgusu yöneticilerin cinsiyetleri ile akademik personele sağladıkları yüksek düzeyde özerklik desteği arasında bir ilişki bulunmamasıdır. Buna karşılık erkek yöneticilerin idari personele yönelik tutumlarında kadınlara oranla daha kontrolcü oldukları bulunmuştur. Kadınların erkeklere göre idari personele karşı daha az kontrol edici davranış sergiledikleri yönetici atamalarında göz önünde bulundurulabilir.

Çalışmada yöneticilerin yaşları ile sağladıkları özerklik desteği arasında bir ilişki bulunmamıştır. Özerklik destekleyici yönetici tutumlarının yaşa bağlı olmadığı yönetici atamalarında göz önünde bulundurulabilir.

Yönetici tutumunun yanında birey ile iş uyumu ve iş yeri ortamı da özerklik başta olmak üzere temel psikolojik ihtiyaçların tatmininde ve buna bağlı olarak yüksek performans ve pozitif çıktılar sağladama önemli olmaktadır. İş yeri ortamı ve kurallarının çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde düzenlenmesi ve özerklik destekleyici ortamlar oluşturulması, işlerin kişilere uygunluğunun sağlanması önerilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., “Inequity in Social Exchanges, in L. Berkowitz”, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, 267-300, New York, 1965.
- Ambrose, M. L. and Kulik, C. T., *Old Friends, New Faces*, Motivation Research, 1990
- Andersen, S., “Fundamental Human Needs: Making Social Cognition Relevant”, *Psychological Inquiry*, 11, (4), 2000, 269-276.
- Argyris, C., *Personality and Organization*, New York: Harper, 1957.
- Assor, A., Vansteenkiste, M., & Kaplan, A., “Identified versus introjected approach and introjected avoidance motivations in school and in sports: The limited benefits of self-worth strivings”, *Journal of Educational Psychology*, 101, 2009, 482–497. doi:10.1037/a0014236
- Aydın, M., *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1991
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M., *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*, unpublished manuscript, Fordham University, 2000.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M., “Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and wellbeing in two work settings”, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2004, 2045–2068.
- Barbuto, J. E., “Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2005, 26–40. doi:10.1177/107179190501100403
- Barnard, C., *The Functions of the Executive* Cambridge, Harvard Uni. Press, Mass, 1938.
- Barnard, C., *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge, 1948.
- Baron, R. A., *Psychology* (4th ed.), Allyn and Bacon, Boston, 1998.
- Barrick, M. and Mount, M., “Autonomy As a Moderator of The Relationship Between The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1, 1993, 111-118.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A., & Thøgersen-Ntoumani, C., “Self-determination theory and diminished functioning: The role of interpersonal

- control and psychological need thwarting”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 2011, 1459–1473. doi:10.1177/0146167211413125
- Bass, B.M., *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, NY.,1990.
- Bass, B. M., *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- Baumeister, R., & Leary, M. R., “The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation”, *Psychological Bulletin*, 117, 1995, 497-529, doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Bertalanffy L. V., “General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science, Human Biology”, 1951, 303-361.
- Bertalanffy L. V., “General Systems Theory”, *Main Currents in Modern Thought*, 1955, 367-384.
- Blau, P. M., Scott, W. R., *Formal Organizations*, Chandler Publishing Company, San Francisco, 1962.
- Boulding, K., “General Systems Theory: The Skeleton of Science”, *Management Science*, 1956, 197-208.
- Brien, M., Jacques, F., Megeua, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., Morin, E. M., “The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France”, *Applied Psychology: Health And Well-Being*, 2012, 4, 2, 167–187, doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E., Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11, 1966, 238-263.
- Broeck, A. V., Schreurs, B., Witte, H. D., Vansteenkiste, M., Germeys, F., Schaufeli, W., Understanding Workaholics’ Motivations: A Self-Determination Perspective, *Applied Psychology: An International Review*, 2011, 60 (4), 600–621 doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00449.x
- Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., 1. Basım, Ankara, 2002.
- Carney, B.M. and Getz, I., *Freedom*, Freedom Inc Crown Business, New York, NY. 2009.
- Cartwright, D., *Group Dynamics*, Evanston, Illinois: Row, Peterson Company, 1953.

- Chirkov, V., A Study of the Internalization of Cultural Practices in College Samples from South Korea, Russia, Turkey and U.S.: A Self-Determination Theory Perspective on Culture and Well-being, Ph. D. Thesis, University of Rochester, Rochester, 2001.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U., "Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 2003, 97–110. doi:10.1037/0022-3514.84.1.97
- Cicchetti, D., Development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Theory and method*, vol. 1, 2nd ed., pp. 1–23. New York, NY: Wiley, 2006.
- Coleman, P., Aging and The Satisfaction Psychological Needs", *Psychological Inquiry*, 11 (4), 2000, 291-294.
- Corey, Stephen, M., *Action Research to Improve School Practices*, Bureau of Publications, Columbia University, New York, 1953.
- Çankaya, Z. C., *Öz-Belirleme Modeli*, Gazi Üniversitesi EBE, Doktora tezi, Ankara, 2005.
- Çankaya, Z. C., "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2009, 4 (31), 23-31.
- Deci, E. L., *Intrinsic motivation*, New York: Plenum, 1975.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M., "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, 580-590.
- Deci, E. and Ryan, R., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, 1985a.
- Deci, E. and Ryan, R., "The General Causality Orientations Scale: Self Determination in Personality", *Journal of Research in Personality*, 19, 1985b, 109-134.
- Deci, E. and Ryan, R., "The Support of Autonomy and The Control of Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1987, 1024-1037.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., "Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains", *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne*, Vol. 49, 2008, pp. 14-23, doi:10.1037/0708-5591.49.1.14

- Deci, E. and Ryan, R., “The What And Why of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behaviour”, *Psychological Inquiry*, 11, 4, 2000, 227-269.
- Deci, E.; Ryan, R.; Gagne, M.; Lronr, D.; Usunov, J. and Kornazheva, B., “Need Satisfaction, Motivation and Well-Being in The Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self Determination”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 8, 2001, 930-942.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Julian, U., Boyanka P. K., “Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country:A Cross-Cultural Study of Self-Determination”, *PSPB*, Vol. 27 No. 8, August 2001, 930-942.
- Deci| E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M., “ An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence”, *Journal of Educational Psychology*, 73,1981,642-650.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M., “Selfdetermination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology”, *Ricerche di Psicologia*, 27, 2004, 23–40.
- DeGreene, K. B., *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design and Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ., 1973.
- De Lange, A. H., Van Yperen, N. W., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bal, P. M., “Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 2010, 118–125.
- Doğan, M., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir, 1984.
- Durna, U., Eren, V., “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 2005, 210-219.
- Eerde W. V. and Thierry, H., “Vroom’s Expectency Models and Work-Related Criteria: A Meta –Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, October 1996 pp. 575-586.
- Efil, İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (6. Baslı)*, Alfa Yayınları, İstanbul, (1999).
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A., “A 2 x 2 achievement goal framework”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 2001, 501–519.

- Eren, V., Durna, U., “Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 10, Yıl 9, Haziran 2006, 40-51.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- Erez, M. and Zidon, I., “Effects of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty to Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, 69-78.
- Fernet, C., “The Role of Work Motivation in Psychological Health”, *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 2013, Vol. 54, No. 1, 72–74 0708-5591/13/\$12.00 DOI: 10.1037/a0031058
- Follet, M. P., *Creative Experience*, Longmans and Green, London, 1924.
- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. “Proximal Job Characteristics, Feelings Of Empowerment, And Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model”, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1997, 1222-1240.
- Gagné, M., & Deci, E. L., “Self-determination theory as a new framework for understanding organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 331–362.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R., “A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation”, *Psychologica Belgica*, 48, 2008, 219–241.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”. *Leadership Quarterly*, 6, 1995, 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greenberg, J., “Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”, *Academy of Management Journal*, March 1989, pp. 174-184.
- Greenberg, J., Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes, in E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, pp.181-195, Malden, MA:Blackwell, 2000.
- Gregg, T. Russell, *Administrative Process in Administrative Behavior in Education*, Harper and Row Publishers, New York, 1957
- Gulick, Luther and Urwick, L., *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937.

- Halpin, A. W., & Winer, J., A factorial study of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, pp. 6-38, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
- Harrin, C. W., "The Appraisal of School Problems for Study", *Journal of Eduational Research*, Vol. 41, No.3, 1947.
- Herzberg, F., *The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*, Olympus, Salt Lake City, UT, 1982.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., Notelaers, G., "Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work Career", *Development International* Vol. 16 No. 5, 2011 pp. 507-523, Emerald Group Publishing Limited 1362-0436 DOI 10.1108/13620431111168903
- Hicks, H.G., Gullett, C.R., *Organizations: Theory and Behavior*. Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1975.
- Higgins, E. T., "Making a good decision: Value from fit", *American Psychologist*, 55, 2000, 1217–1230.
- Hoy, W. K. and Miskel, C.G., *Educational Administration* (7th ed.), McGraw-Hill, New York, 1998.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M., "Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1993, 1789-1805.
- Inglewed, D., Markland, D. And Sheppard, K., "Personality and Self-Determination of Exercise Behavior", *Personality and Individual Differenes*, 36, 2004, 1921-1932.
- Kehm, B.M. and Lanzendorf, U., "The impacts of university management on academic work: reform experiences in Austria and Germany", *Management Revue*, Vol. 18 No. 2, 2007, pp. 153-173.
- Kovjavic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., Van Dick, R., "How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links", *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 33, 2012, 1031–1052, DOI: 10.1002/job.1771

- Kuvaas, B., "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees", *Employee Relations*, 31, 2009, 39–56. doi: 10.1108/01425450910916814
- Latham, G., & Budworth, M., The study of employee motivation in the 20th century. In L. Koppes (Ed.), *Historical perspectives in industrial–organizational psychology: The first hundred years*, pp. 353–381, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.
- Lawler, E. E., *High involvement management*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Leisyte, L., Enders, J. and de Boer, H., "The balance between teaching and research in Dutch and English universities in the context of university governance reforms", *Higher Education*, Vol. 58 No. 5, 2009, pp. 619-635.
- Lian, H., Ferris, D. L., Brown, D. J., "Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117, 2012, 41–52
- Likert, R., *The human organization*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Locke, E. A., "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 1968, 157-189.
- Locke, E. A., and Latham, G. P., *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ., 1990.
- Lynch, M. F., "Attachment, Autonomy, and Emotional Reliance: A Multilevel Model", *Journal of Counseling & Development*, July 2013, Volume 91 DOI: 10.1002/j.1556-6676.2013.00098.x
- Lynch, M. F., La Guardia, J. G., & Ryan, R. M., "On being yourself in different cultures: Ideal and actual self-concept, autonomy support, and well-being in China, Russia, and the United States", *The Journal of Positive Psychology*, 4, 2009, 290–304.
- Maslow, A. H., "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 1943, 370-396.
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1970.
- Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York, 1933.
- McClelland, D. C., *Power: The Inner Experience*, Iwington, New York, 1975
- McClelland, D.C., Koestner, R., & Weinberger, J., How do self-attributed and implicit motives differ? In C.P. Smith (Ed.), *Motivation and personelity: Handbook of thematic content analysis*, pp.49-72, New York: Cambridge University Press, 1992.

- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R., “Boosting attachment security to promote mental health, prosocial values, and inter-group tolerance”, *Psychological Inquiry*, 18, 2007, 139–156.
- Mitchell, J. I., Gagne, M., Beaudry, A., Dyer, L., “The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology”, *Computers in Human Behavior* 28, 2012, 729–738.
- Moses, I. and Ramsden, P., “Academic values and academic practice in the new universities”, *Higher Education Research and Development*, Vol. 11 No. 2, 1992, pp. 101-118.
- Mouzelis, Nicos, P., *Organization and Bureaucracy*, Adline Publishing Company, Chicago, 1967.
- Niemiec, C.P. and Ryan, R.M., “Autonomy, competence, and relatedness in the classroom. Applying self-determination theory to educational practice”, *Theory and Research in Education*, Vol. 7 No. 2, 2009, pp. 133-144.
- Özalp, İ., *İşletme Yönetimi*, Nisan Kitapevi, Ankara, 2010.
- Pajak, E. & Glickman, C. D. “Informational And Controlling Language In Simulated Supervisory Conferences”, *American Educational Research Journal*, 26, 1989, 93-106.
- Paşaoğlu, D., *Yönetim ve Yöneticilik*, (Ed). Koparal, C., Özalp, İ., *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-21, Eskişehir, 2013.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A., “Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics”, *Academy of Management Journal*, 49, 2006, 327–340. doi:10.5465/AMJ.2006.20786079
- Pelletier, L. G., Dion, S. C., Slovinec-D’Angelo, M., & Reid, R., “Why do you regulate what you eat? Relationships between forms of regulation, eating behaviors, sustained dietary behavior change, and psychological adjustment”, *Motivation and Emotion*, 28, 2004, 245–277. doi:10.1023/B:MOEM .0000040154.40922.14
- Pierce, G. R., Sarason, I. G., & Sarason, B. R., “General and relationship-based perceptions of social support: Are two constructs better than one?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 1991, 1028–1039.
- Pinder, C., *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology press, 2008.

- Porter, L. W. and Lawler, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, 1968
- Richer, S., Blanchard, C., & Vallerand, R. J., “A motivational model of work turnover”, *Journal of Applied Social Psychology*, 32,10, 2002, 2089–2113.
- Robbins, S. P. and Coulter, M., *Management*, Pearson Education, New Jersey, 2007.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and The Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- Roethlisberger, F. J., Dickson , W. J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1943.
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y. and Kaplan, H., “Autonomous motivation for teaching: how self-determined teaching may lead to self-determined learning”, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99 No. 4, 2007, pp. 761-774.
- Ryan, R. M., “Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes”, *Journal of Personality* 63:3,1995, 397-427, doi:10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x
- Ryan, R. M., Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation*, vol. 40, pp. 1-56, Lincoln: University of Nebraska Press, 1993.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P., Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1989, 749–761. doi:10.1037/0022-3514.57.5.749
- Ryan, R. and Deci, E., “Self – Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well- Being”, *American Psychologist*, 55 (1), 2000a, 68-78.
- Ryan, R. and Deci, E., “The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept”, *Psychological Inquiry*, 11 (4), 2000b, 319-338.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L., “Intrinsic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions”, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 No. 1, 2000c, pp. 54-67.

- Ryan, R.M. and Deci, E.L., "Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will?", *Journal of Personality*, Vol. 74 No. 6, 2006, pp. 1557-1558.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S., & La Guardia, J. G., The significance of autonomy and autonomy support in psychological development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Theory and method* (pp. 795–849). Hoboken, NJ: Wiley, 2006.
- Ryan, R. M., La Guardia, J. G., Solky-Butzel, J., Chirkov, V., & Kim, Y., "On the interpersonal regulation of emotions: Emotional reliance across gender, relationships, and cultures", *Personal Relationships*, 12, 2005, 145–163.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L., All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, pp. 7-26, New York: Guilford, 1996.
- Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y., & Kasser, T., "What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs", *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 2001, 325–339.
- Sheldon, K. M., & King, L., "Why positive psychology is necessary", *American Psychologist*, 56, 2001, 216–217. doi:10.1037/0003-066X.56.3.216
- Sheldon, K., & Ryan, R. M., Positive psychology and self-determination theory: A natural interface. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (pp. 33–44). New York, NY: Springer, 2011, doi:10.1007/978-90-481-9667-8_2
- Simon, H. A., "Decision Making and Administrative Organization", *Public Administration Review*, Vol. 4, No: 1, 1944.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1957
- Skinner, E. A., *Perceived control, motivation, and coping*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995
- Standage, M., Sebire, S. J., & Loney, T., "Does exercise motivation predict engagement in objectively assessed bouts of moderate-intensity exercise behavior? A self-determination theory perspective", *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 2008, 337–352.

- Steers, R. M., and Porter, L. W., *Motivation and Work Behaviour* (3rd ed.), McGraw-Hill, New York, 1983.
- Steers, R. M., and Porter, L. W., *Motivation and Work Behaviour* (5th ed.), McGraw-Hill, New York, 1991.
- Taylor, I. M., Ntoumanis, N., & Standage, M., “A self-determination theory approach to understanding the antecedents of teachers’ motivational strategies in physical education”, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 2008, 75–94.
- Tengilimoğlu, D. E.; Asuman, A., Bektaş, M., *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Tokgöz, N., *Yönetim Fonksiyonları*, (Ed.) Koparal, C. ve Özalp, İ., *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 22-50, Eskişehir, 2013.
- Trepanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., “Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective”, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 2012, Vol. 44, No. 4, 272–277, DOI: 10.1037/a0028699
- Trepanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study, *Motiv Emot*, 2013, 37:93–105 DOI 10.1007/s11031-012-9290-9
- Urwick, L., *Elements of Administration*. Herper & Brothers, New York, 1943.
- Urwick, L., *Leadership in the Twentieth Century*, New York, 1957.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W., “Capturing autonomy, relatedness and competence at work: Construction and validation of a work-related basic need satisfaction scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 2010, 981–1002.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., Van Coillie, H., “Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers’ motivation for well-being: A person-centered perspective”, *Journal of Vocational Behavior* 82, 2013, 69–78.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B., The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Eds.), *The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement* (pp. 105–165). Bingley, United Kingdom: Emerald Group, 2010.

- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle, *Journal of Psychotherapy Integration* © 2013 American Psychological Association, 2013, Vol. 23, No. 3, 263–280 1053-0479/13/\$12.00 DOI: 10.1037/a0032359
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W. and Sheldon, K.A., “Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy- supportive contexts”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87 No. 2, 2004, pp. 246-60.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A., & Arcand, R., *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2)*, Québec, Canada: Institut de la Statistique du Québec, 2008.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, John Wiley, New York, 1964
- White, R. W., “Motivation reconsidered: The concept of competence”, *Psychological Review*, 66, 1959, 297–333. doi:10.1037/h0040934
- Wilkesmann, U., Schmid, C. J., “Intrinsic And Internalized Modes Of Teaching Motivation Evidence-based HRM”, *A Global Forum for Empirical Scholarship* Vol. 2 No. 1, 2014 pp. 6-27 Emerald Group Publishing Limited 2049-3983 DOI 10.1108/EBHRM-07-2013-0022
- Williams, G., Grow, V., Freedman, Z., Ryan, R. and Deci, E., “Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-Loss Maintenance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, (1), 1996, 115-126.
- Williams, G., Frankel, B., Campbell, D. ve Deci, E., “Research on relationship-centered care and healthcare outcomes from the rochester biopsychosocial program: a self-determination theory integration”, *The Journal of Collaborative Family Healthcare*, 18 (1), 2000, 79-91.
- www.selfdetermination.org, web page of self-determination theory, erişim: 20.02.2014
- <http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/index.htm>, *Engineering Statistics Handbook*, erişim 08.12.2014

EKLER

EK 1-YÖNETİCİLER İÇİN İŞ YERİ PROBLEMLERİ TUTUM ÖLÇEĞİ

Fakülteniz/Biriminiz:..... Bölümünüz:.....
 Uzmanlık Alanınız:..... Akademik Ünvanınız:.....
 İdari Göreviniz: Cinsiyetiniz.....
 Yaşınız.....Meslekteki Yılıınız: İdarecilikteki Yılıınız:

Bu ankette yönetiminiz altında çalışanlarla ilgili karşılaşılabileceğiniz 8 olay ve her bir olay için gösterilmesi muhtemel 4 tepki yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyun ve sonra her bir cevabın ne ölçüde uygun olduğunu 7 maddelik ölçek üzerinde değerlendirin.

Bu maddelerde doğru ya da yanlış puanlama yoktur. İnsanların tutumları farklılık gösterir ve biz burada sadece sizin kendi tutumunuza uygun gördüğünüzle ilgileniyoruz.

Her bir olaydaki durum yöneticilerin neyi yapmasının uygun olduğunu sorgulamakta. Bazıları sizi yönetici olarak tanımlarken, bazıları başka bir yöneticinin ne yapmasının uygun olduğunu düşündüğünüzü sormaktadır.

Bu durumların bazıları sizin işlerinizde ortaya çıkmasa bile, öyle bir durumda, lütfen sizin için nasıl olabileceğini hayal edin ve ona uygun bir şekilde cevap verin. Her bir maddeyi işaretlerken aşağıdaki cetveli kullanın.

1 2 3 4 5 6 7

Hiç uygun değil Orta seviyede uygun Çok uygun

A.Ali birkaç yıllık bir çalışan, bölümündeki diğer çalışanlarla beraber işlerini düzgün yapmaktadır. Ancak son iki haftadır dalgın ve ilgisiz görünmektedir. Yaptığı iş iyiydi fakat şu sıralar genelden daha az çalışma ortaya koymaktadır. Yöneticisinin yapması gereken en uygun şey:														
AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI							
Hiç uygun değil			Çok uygun				1-Kendi iyiliği için, işinden geri kalmamasının gerçekten önemli olduğu konusunda onu ikna etmek	Hiç uygun değil			Çok uygun			
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	2-Onunla konuşmak ve onun bu ilgisizliğinin sebeplerini bulmaya yardımcı olmaya çalışmak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	3-Eğer böyle yavaş bir tempoyla çalışmaya devam ederse, bazı negatif adımlar atılabileceği konusunda onu uyararak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	4-Verimliliğini arkadaşlarınınkini ile karşılaştırarak görmesini sağlamak ve onlara yetişmesi için onu cesaretlendirmek.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
B.Çalışanlarınızdan Ayşe, diploma için gece okuluna gidiyor. Derslerine çık sıkı çalışıyor, son derece başarılı ve başarısıyla gurur duyuyor. Buna rağmen onunla ilgili endişelisiniz, çünkü ne zaman okuldaki stresi yüksek olursa onunla çalışmak çok zor oluyor. Yapacağınız en iyi şey:														
AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI							
Hiç uygun değil			Çok uygun				5.Bu durumun nasıl üstesinden gelmeyi planladığını sormak.	Hiç uygun değil			Çok uygun			
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	6.İşi ile okulu arasında dengeyi gözetmesi gerektiğini anlatmak ve enerjisinin çoğunu işine ayırmasını önermek.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	7.Diğer çalışan öğrencilerin sorunu nasıl ele aldığını göstermek ve bunun ona problemini çözme konusunda yardımcı olup olmadığını izlemek	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7	8.Okulundan kısması ya da daha az ders alması konusunda ısrar etmek, derslerin işine engel olmasına izin vermemek.	1	2	3	4	5	6	7													
C . Bir fakülte/bölümdeki bir çalışma grubu, yıl boyunca diğer gruplardan daha verimsiz çalışmakta. Yöneticinin bu durumu ele almasının en iyi yolu:																											
AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI																				
Hiç uygun değil							Çok uygun							Hiç uygun değil							Çok uygun						
1	2	3	4	5	6	7	9. Onlara daha fazla performans göstermeleri gerektiğini söylemek ve performanslarını arttırmaları için somut teşvikler sunmak	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	10.Onları diğer grupların performansından haberdar etmek. Böylece aynı şekilde yapmak için motive olacaktırlar.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	11.Grupla genel olarak konuşmak ve verimliliği arttırmak için çözüm bulmalarını kolaylaştırmak.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	12.Her bir bireyin üretkenliğini kayıt altına almak ve bunun önemli bir performans göstergesi olduğunu vurgulamak.	1	2	3	4	5	6	7													

D.Kemal'in performansı istikrarlı bir şekilde orta seviyededir. Onun daha iyi yapabileceğini düşünüyorsunuz. Faydalı bir yaklaşım şu şekilde olabilir:																											
AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI																				
Hiç uygun değil							Çok uygun							Hiç uygun değil							Çok uygun						
1	2	3	4	5	6	7	13.Kemal'i performansı ve iyileştirme yollarının olup olmadığı hakkında konuşmaya teşvik etmek.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	14.Kemal'e daha iyi yapabileceği ve bu seviyede devam ederse daha ileri gidemeyeceği konusunda baskı yapmak.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	15.Değerlendirmenizi onunla birlikte gözden geçirmek ve diğerlerine kıyasla nerede durduğunu tespit etmek	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	16.Onu daha yakından takip etmek, verimi arttığında onu övmek, geride kaldığı zaman buna dikkat çekmek.	1	2	3	4	5	6	7													

E.Faaliyetlerdeki son değişiklikler tüm çalışanlar için daha ağır iş yüküne neden oldu. Yönetici konumundaki Demet durumun geçici olacağını ümit etmişti. Ancak bugün belirsiz bir süre için bölümünün azaltılmış kadrosuyla çalışmaya devam etmesi gerektiğini öğrendi. Demet'in yapması gereken:																											
AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI																				
Hiç uygun değil							Çok uygun							Hiç uygun değil							Çok uygun						
1	2	3	4	5	6	7	17. Ancak hâlihazırdaki üretkenlik seviyesinde kalabilirlerse çalışanların işlerine devam edeceklerini vurgulamak ve çıktılarını dikkatlice takip etmek.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	18.Durumu açıklamak ve talepleri nasıl karşılayabilecekleri hakkında tekliflerinin olup olmadığını görmek.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	19. Çalışanlarına başarmayı denemeye devam etmeleri gerektiğini, böyle yapmanın onların avantajına olacağını anlatmak.	1	2	3	4	5	6	7													
1	2	3	4	5	6	7	20. Diğer bölümlerdeki yoğunlukları örnek göstererek, elemanlarını iş yükünü kaldıracakları için cesaretlendirmek.	1	2	3	4	5	6	7													

F. Kurumda hiçbir çalışanın yapmak istemediği bir görev vardır ve bu görev işe yeni başlayan çalışana verilmektedir. Henüz daha yeni bir kimse işe başlamadığından, Cem bu işi bir süredir yapmaktadır. Diğer işlerde ilgili, memnun ve katılımcı olmasına rağmen; söz konusu işin şaka ve alay konusu olmasının da etkisiyle, bu işle ilgili rahatsızlığının gittikçe arttığı görülmektedir. Cem'in müdürü;

AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI							
Hiç uygun değil			Çok uygun					Hiç uygun değil			Çok uygun			
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	21. Aynı seviyede olan diğer çalışanların da işlerinin memnun olunmayan yönlerine katlanmak zorunda olduklarını bildirebilir.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	22. Bunun onun sorumluluğu olduğunu açık bir dille ifade edebilir ve işini yapmaya devam ettiğinden emin olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	23. Onunla iş hakkında konuşabilir, bu konu ve kendisine yönelen şakalarla ilgili sahip olduğu duygularını anlamaya çalışabilir.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	24. Görevin kıdeme dayalı olarak adil bir şekilde verildiğini ve böyle bir sistemin diğer çalışanlar kadar Cem'in de yararına olduğunu vurgulayabilir.	1	2	3	4	5	6	7

G. Hasan'ın sorumlu olduğu bölümde bazı sıkıntılar meydana gelmektedir. Verilen işleri bitirmede ve acil durumlara cevap vermekte yavaş kalmaktadır. Yöneticisinin yapacağı en iyi şey:

AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI							
Hiç uygun değil			Çok uygun					Hiç uygun değil			Çok uygun			
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	25. Verilen işleri yapmanın onun için ne kadar önemli olduğunu ve hâlihazırdaki taleplerin karşılanması gerektiğini vurgulamak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	26. Benzer pozisyondaki diğer insanların durumu nasıl idare ettiğini bildirmek ve bu konuda düşünmesini sağlamak. Bu onun durumu nasıl daha iyi yöneteceğini kavramasına yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	27. Verilen işlerin belirlenen zaman dilimlerinde yapılması konusunda ısrar etmek ve son teslim tarihlerini karşılıyor olduğundan emin olmak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	28. Hasan'dan neyin yanlış olduğunu düşündüğünü sormak ve işini nasıl daha iyi organize edebileceği konusunda yardım edip edemeyeceğine bakmak.	1	2	3	4	5	6	7

H. Öğrencilerden birisi, kendisiyle ilgilenen bir danışmanın/ memurun davranışlarından pek memnun olmadığını size bildirdi. Bu durumda yapabileceğiniz şey:

AKADEMİK PERSONELE KARŞI							İDARİ PERSONELE KARŞI							
Hiç uygun değil			Çok uygun					Hiç uygun değil			Çok uygun			
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	29. Bu öğrenci ile ilgilenirken neden böyle davrandığını astınıza sormak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	30. Öğrenci memnuniyetinin önemli olduğunu ve onlarla daha iyi ilgilenmesi gerektiğini vurgulamak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	31. Diğer çalışanların öğrencilerle ilgilenme şeklini göstererek, kendi tarzını diğerleriyle kıyaslamasını sağlamak.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	32. Öğrencinin daha memnun olduğunu görmek istediğinizi ve onu kontrol edeceğinizi söylemek.	1	2	3	4	5	6	7

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Emine DEMİRKOL
Doğum Tarihi ve Yeri : 13.05.1970 – Kömürcü/Ankara
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Ankara Lisesi, Ankara, 1987
Lisans Diploması : Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü, Ankara, 1994
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı (Alanya İşletme Fakültesi) Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, Antalya, 2014
Tez Konusu : Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Destekleyici Davranışlar Bağlamında Çalışanlara Karşı Tutumlarının Self Determinasyon Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Örneği
Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Yarı Zamanlı Öğretim Elemanı (2013-2014)
 Uluslararası Antalya Üniversitesi İdari Mali İşler (2011-2012)
 Nile University, Abuja, Öğretim Görevlisi (2008-2010)
 Antalya İdeal Kreş ve Anaokulu, Kurucu-İşletmeci (2004-2005)
E-Posta : edemirkol1994@gmail.com