

AKADEMİK PERSONELİN KARARLARA KATILMASI ÜNİVERSİTELERDEKİ YÖNETİCİLERİN BAŞARISINI ETKİLER Mİ?

Yrd.Doç.Dr. İsmail BAKAN
KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
ibakan63@hotmail.com

Arş.Gör. Tuba BÜYÜKBEŞE
KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
tbuyukbese@ksu.edu.tr

Arş.Gör.Dr. Mehmet GÜVEN
KSÜ, İİBF,
mguven44@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TAŞLIYAN
KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü

ÖZET

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yoğun rekabet baskısı altında etkinlik, verimlilik, üretkenlik ve kalite, kurum ve kuruluşlar için önemli kavramlar haline gelmiştir. Bu kavramları hayata geçirecekler ise kurum ve kuruluşlardaki çalışanlardır. Dolayısıyla son yıllarda örgütlerde insana verilen değeri arttıracak yönetim yaklaşımları uygulama alanı bulmaya başlamıştır. İşte bu noktada, örgütlerde verim ve kalitenin artması için insanların daha fazla önemsendiği, amaç ve beklentilerinin karşılandığı ve görüşlerine değer verildiği yönetim yaklaşımlarından birisi olarak “katılımcı yönetim”, yönetim bilimi literatüründe yerini almıştır.

Yapılan bu çalışmada üniversitelerdeki akademik personelin kararlara katılımının yönetsel başarı üzerindeki etkisini incelenmektedir. Yönetsel başarıyı ölçen kriterler olarak yönetimden memnuniyet, yönetimin çalışanları yönlendirmesi, işbirliği, değişime uyumu, denetim, çalışma ortamı ve güven boyutlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kararlara katılım, yönetsel başarı.

ABSTRACT

As a result of globalisation efficiency, effectiveness, productivity and quality have become very important under the competitive pressure. The people who implement these concepts are the employees in the organizations. Because of this, nowadays, human based management approaches has become more popular. Participative management (PM) is defined in the literature as a management approach in which employees are regarded more important, employees' aims and expectations are met, and their opinions are valued to increase the productivity and quality.

In this study, the effects of participation in decision-making (PDM) on managerial success were researched. The academic staff's opinions about the dimensions of satisfaction with management, orientation of management, co-operation, adaptation to changes, work environment and trust were taken.

Key Words: Participation in decision-making (PDM), managerial success.

1. GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte klasik yönetim biçimlerinin yetersiz kalması yönetimde yeniden yapılanma arayışlarını ortaya çıkarmıştır. Bu arayışların sonucunda kararlara katılma son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmaları alınan kararların kalitesini artırırken aynı zamanda çalışanlar üzerinde motive edici bir etki oluşturur. Yapılan araştırmalar bireyin kararlara katılım derecesi kadar katıldığını sanmasının da tatmin düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Kösekahya, 2003:34; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:337).

Kararlara katılma çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu etkileşim sonucunda kararlara katılım birey-örgüt uyumunu sağlayarak çalışanın çalışmaya özendirilmesi bakımından son derece önemlidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:337)

2. KARARLARA KATILMA

Kararlara katılma bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. İnsanlar özellikle kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada çalışanlar kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir çalışan göreceği işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine olan güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeni ile motivasyonda özellikle önemlidir. Çalışana yönetsel kararlara katılma olanağı verildiği ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir tatmin sağlayacak ve monotonluk duygusu azalacaktır. Çalışan grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve işletmenin sorunlarıyla daha yakından ilgilenerel elinden gelen kolaylığı gösterecektir. Kendisini işletmenin bir parçası olarak görece, grup içinde alınan kararlara karşı gelenlerle mücadele edecektir. Özellikle motivasyon araştırmalarında Herzberg çalışanın kendi işiyle ilgili karar ve planları kendisinin yapmasının önemli olduğuna değinmiştir (Eren, 1997:213, 416).

Kararlara katılan çalışanlar aynı zamanda değişimlere daha kolay adapte olabilirler. Değişim fikri kendilerinin de onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç göstermez ve diğer çalışanlara da bu konuda yol gösterirler. Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve fikirlerine

değer verildiği hissini yaratır. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkiler. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardım eder.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, üniversitedeki akademik personelin kararlara katılımının yönetsel başarı üzerindeki etkisini incelemektir. Yönetsel başarıyı ölçen kriterler olarak yönetimden memnuniyet, yönetimin çalışanları yönlendirmesi, işbirliği, değişime uyum, denetim, çalışma ortamı ve güven boyutlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri alınmıştır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın ana kütesini Türkiye’de bulunan 52 devlet, 21 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 73 üniversitenin, İİBF ve Mühendislik Mimarlık Fakülteleri’nde (bu fakültelerin olmadığı yerlerde Fen Edebiyat Fakültesi’nde, bu fakülte de yoksa Hukuk Fakültesi’nde) görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde ‘oranlı küme örnekleme yöntemi’ kullanılmıştır. Buna göre önce üniversitelerin bulunduğu bölge, üniversitelerin kuruluş tarihleri ve vakıf-devlet üniversitesi kriterleri esas alınarak geneli yansıtacak bir örnekleme ulaşılamaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda 28 devlet ve 8 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 36 üniversite örnekleme alınmıştır. Daha sonra araştırma kapsamındaki üniversitelerde sosyal bilimler ve fen bilimlerinde faaliyette bulunan fakülteler birer alt evren olarak düşünülmüştür. Bunlardan üniversitelerde ağırlığı olduğu düşünülen Mühendislik Mimarlık Fakülteleri ve İİBF’ler, (bu fakültelerin olmadığı yerlerde Fen Edebiyat Fakültesi, o da yoksa Hukuk Fakültesi) araştırma kapsamına alınmıştır. Bu fakültelerden akademik personelin unvanlarına göre evreni yeterince temsil edebileceği düşünülen oranda kişi örneklem grubuna alınmıştır. Bu şekilde toplam 3223 kişi örnekleme girmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket, birinci bölümü demografik özellikler, ikinci bölümü ise karar alma ve yönetsel başarıyı ölçen çeşitli boyutlara ilişkin önermelerin bulunduğu ifadelerden oluşmaktadır. Çalışma için 3223 kişiye anket gönderilmiş, bunlardan 1014’ü geri dönmüş ve değerlendirme kapsamına alınmıştır. Anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise frekans analizi ve t testi kullanılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemek için her bir boyutu ölçen önermeler SPSS programında “compute mean” opsiyonu kullanılarak birleştirilmiş ve böylece diğer analizlerde (t testi) kullanılacak değişkenler elde edilmiştir. Her boyut için güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

5. BULGULAR

Ankete katılan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine bakıldığında, %69,4’lük büyük çoğunluğunun erkeklerden, kalan %30,6’sının ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Ankete katılan öğretim elemanlarının %68,0’ı evli, %32,0’ı ise bekar. Öğretim elemanlarının %43,2’lik çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu 35-44 yaş grubu takip etmektedir (%31,0). Ankete katılanların yarısı (%50,4) daha önce başka bir kurumda çalıştığını, bunların %45,4’ü ise daha önce başka bir üniversitede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Bölüm 1.01

Tablo 1. Demografik Özellikler (%)

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
a) cinsiyetiniz	700	69,4	b) medeni durumunuz	598	68,0
Erkek	309	30,6	Evli	281	32,0
Kadın			Bekar		
Daha önce başka kurumda çalıştınız mı?			Daha önce çalıştığınız kurum		
Evet	509	50,4	Üniversite	235	45,4
Hayır	500	49,6	Diğer	283	54,6
Bu kurumdaki çalışma süreniz			Eski kurumdaki çalışma süreniz		
1 yıldan az	97	9,8	1 yıldan az	74	14,1
1-3 yıl	264	26,7	1-3 yıl	142	27,1
4-8 yıl	260	26,3	4-8 yıl	141	26,9
9 yıl ve üstü	369	37,3	9yıl ve üstü	167	31,9
c) yaşınız			Kadro Ünvanınız		
20-24	85	8,4	Profesör	135	13,4
25-34	437	43,2	Doçent	105	10,4
35-44	313	31,0	Yrd. Doçent	293	29,0
45-54	113	11,2	Arş.Gör.	343	34,0
55-64	58	5,7	Uzman	15	1,5
65- +	5	0,5	Öğr. Gör.	117	11,6
Üniversitedeki görev yeriniz			Üniversitedeki idari göreviniz		
İİBF	437	44,5	Dekan	17	7,4
Müh-Mim.	477	48,6	Bölüm baş.	98	42,4
Fen-Edb.	67	6,8	Enstitü müdürü	3	1,3
			MYO müdürü	4	1,7
			Diğer	109	47,2
Görev yaptığımız üniversite			Görev yaptığımız üniversite		
KSÜ	86	8,6	A. Menderes	38	3,8
İnönü	29	2,9	Çanakkale	25	2,5
Dicle	15	1,5	Sabancı	1	0,1
Harran	20	2,0	M.Kemal	25	2,5
Gaziantep	51	5,1	Uludağ	66	6,6
Marmara	27	2,7	Akdeniz	14	1,4
Boğaziçi	36	3,6	19 Mayıs	34	3,4
Gazi	88	8,8	9 Eylül	133	13,3
Atatürk	42	4,2	Niğde	9	0,9
Anadolu	29	2,9	Sakarya	6	0,6
Pamukkale	34	3,4	Cumhuriyet	65	6,5
Erciyes	48	4,8	Çağ	12	1,2
İzzet Baysal	25	2,5	Fırat	13	1,3
Doğuş	28	2,8			

Öğretim elemanlarının %46,7'si 1-3 yıl arası, %26,3'ü 4-8 yıl arası, % 37,3'ü ise 9 yıl veya daha uzun süre, buldukları üniversitede çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılan öğretim elemanlarının kadro unvanlarına bakıldığında % 34,0'ını araştırma görevlileri, %29,0'ının yardımcı doçentler, %13,4'ünü profesörler, %11,6'sını öğretim görevlileri, %10,4'ünü doçentler ve kalan %1,5'ini uzmanların oluşturduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan öğretim elemanlarından idari görevi olanların içinde %42,4'lük çoğunluğunu

bölüm başkanları oluşturmakta olup, bunu, %7,4 ile dekanlar takip etmektedir. Ankete katılan öğretim elemanlarının %6,8'ini kapsayan Fen Edebiyat Fakültesi dışında kalanların hemen hemen yarısı İİBF (%44,5), yarısı ise Mühendislik Mimarlık Fakülteleri'nde (%48,6) görev yapmaktadır. Anketlerin gönderildiği 33 üniversitenin 27'sinden anketler dönmüş olup, ankete katılım oranının en yüksek olduğu üniversiteler %13,3 ile 9 Eylül Üniversitesi ve %8,8 ile Gazi Üniversitesi'dir. Ankete katılan öğretim elemanlarının görev yaptığı üniversiteler Tablo 1'de görülmektedir.

5.1. KARARLARA KATILIM BOYUTU

“Genel olarak üst yöneticilerin kurumun işleyişi üzerindeki etkisi fazladır” önermesi öğretim elemanlarına sunulduğunda, % 79,3'lük çok büyük bir çoğunluğu bu önermeye katıldıklarını (%22,9 kesinlikle katıldıklarını), % 8,8'i katılmadıklarını, % 11,9'u kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Anketin yapıldığı üniversitelerde genel olarak üst yönetimin kurumun işleyişi üzerindeki etkisinin fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Üst Yöneticilerin Kurumun İşleyişi Üzerindeki Etkisi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	27	2,8	2,8
Katılmıyorum	58	6,0	8,8
Kararsızım	115	11,9	20,6
Katılıyorum	547	56,4	77,1
Kesinlikle katılıyorum	222	22,9	100,0
Toplam	969	100,0	

*Bu soruya 45 kişi yanıt vermemiştir.

Tablo 3. Öğretim Elemanlarının Kendi Görevlerini İlgilendiren Konularda Karar Verme Sürecine Katılma Hakları

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	59	6,1	6,1
Katılmıyorum	130	13,4	19,5
Kararsızım	230	23,7	43,2
Katılıyorum	486	50,2	93,4
Kesinlikle katılıyorum	64	6,6	100,0
Toplam	969	100,0	

* Bu soruya 45 kişi yanıt vermemiştir.

Fakültemiz öğretim elemanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır” önermesine anketi yanıtlayanların % 56,8'lik çoğunluğu katıldığını, % 19,5'i katılmadıklarını, % 23,7'si ise kararsız olduklarını rapor etmişlerdir. Bu veriler öğretim elemanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katıldıklarını ifade etmektedir.

Tablo 4. Öğretim Elemanlarının Bölümü İlgilendiren Konularda Karar Verme Sürecine Katılma Hakları

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	88	8,9	8,9
Katılmıyorum	152	15,4	24,3
Kararsızım	154	15,6	39,8
Katılıyorum	457	46,2	86,0
Kesinlikle katılıyorum	138	14,0	100,0
Toplam	989	100,0	

* Bu soruya 25 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemiz öğretim elemanlarının bölümü ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır” ifadesine öğretim elemanlarının % 60,2’lik çoğunluğu katıldıklarını, % 24,3’ü katılmadıklarını, % 15,6’sı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının bölümü ilgilendiren konularda söz sahibi olduğu söylenebilir. Öğretim elemanlarının fikirleri alınarak, karar verme sürecine katılmaları, onların alınan kararlara daha hızlı ve etkili uyum sağlamalarına yardımcı olur.

Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Üniversitenin Genelini İlgilendiren Konularda Karar Verme Sürecine Katılma Hakları

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	119	12,0	12,0
Katılmıyorum	294	29,7	41,7
Kararsızım	223	22,5	64,2
Katılıyorum	270	27,2	91,4
Kesinlikle katılıyorum	85	8,6	100,0
Toplam	991	100,0	

* Bu soruya 23 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemiz öğretim elemanlarının üniversitenin genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır” ifadesine anketi yanıtlayanların %35,8’i katıldıklarını, %41,7’si katılmadıklarını, %22,5’i ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının üniversitenin genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine yeterince katılmadıkları söylenebilir.

Tablo 6. Yasa ve Yönetmeliklerde Yer Almayan Konularda Karar Verilirken Öğretim Elemanlarının Görüşlerine Başvurulması

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	96	9,8	9,8
Katılmıyorum	225	23,0	32,8
Kararsızım	347	35,5	68,3
Katılıyorum	280	28,6	96,9
Kesinlikle katılıyorum	30	3,1	100,0
Toplam	978	100,0	

* Bu soruya 36 kişi yanıt vermemiştir.

“Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken öğretim elemanlarının görüşlerine başvurulmaktadır” önermesine anketi yanıtlayanların % 31,7’si katıldıklarını % 32,8’i katılmadıklarını % 35,5’i ise bu konuda kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Bu konuda tam bir görüş birliği olmasa da yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken öğretim elemanlarının görüşlerine pek başvurulmadığı söylenebilir.

Tablo 7. Görevle İlgili Belirsiz Durumlarda Öğretim Elemanlarının Kendileri Karar Verebilmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	45	4,7	4,7
Katılmıyorum	136	14,1	18,7
Kararsızım	273	28,3	47,0
Katılıyorum	450	46,6	93,6
Kesinlikle katılıyorum	62	6,4	100,0
Toplam	966	100,0	

* Bu soruya 48 kişi yanıt vermemiştir.

“Görevle ilgili belirsiz durumlarda öğretim elemanları kendileri karar verebilirler” önermesine anketi yanıtlayanların % 53,0’ı katıldıklarını, % 18,8’i katılmadıklarını % 28,3’ü ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Öğretim elemanlarının yarısından fazlası görevle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar verebildiklerini belirtmişse de kalanların olumsuz ya da kararsız görüş bildirdikleri görülmektedir.

5.2. YÖNETİMİN YÖNLENDİRMESİ BOYUTU

Tablo 8. Yöneticilerin Öğretim Elemanlarını Kurum Amaçları Doğrultusunda Çaba Göstermeye Teşvik Etmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	68	6,8	6,8
Katılmıyorum	128	12,9	19,7
Kararsızım	147	14,8	34,5
Katılıyorum	497	49,9	84,4
Kesinlikle katılıyorum	155	15,6	100,0
Toplam	995	100,0	

*19 kişi bu soruya yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ederler” önermesine anketi yanıtlayanların %65,5’lik bir çoğunluğu katıldıklarını ifade ederken, %19,7’si katılmadıklarını, %14,8’i ise kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu da göstermektedir ki fakülte yöneticilerinin büyük çoğunluğu öğretim elemanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedirler.

Tablo 9. Yöneticilerin, Personeli Grup Halinde Çalışmaya Teşvik Etmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	121	12,1	12,1
Katılmıyorum	276	27,6	39,7
Kararsızım	262	26,2	65,8
Katılıyorum	277	27,7	93,5
Kesinlikle katılıyorum	65	6,5	100,0
Toplam	1001	100,0	

*13 kişi bu soruya yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder” önermesine anketi yanıtlayanlardan %34,2’si katıldıklarını, %39,7’si katılmadıklarını, %26,2’si ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden fakülte yöneticilerinin, personeli grup halinde çalışmaya yeterince teşvik etmedikleri sonucu çıkarılabilir.

Tablo 10. Yöneticilerin Öğretim Elemanlarını Çalışmalarında Risk Üstlenme Konusunda Teşvik Etmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	104	10,6	10,6
Katılmıyorum	241	24,5	35,1
Kararsızım	357	36,4	71,5
Katılıyorum	226	23,0	94,5
Kesinlikle katılıyorum	54	5,5	100,0
Toplam	982	100,0	

*32 kişi bu soruya yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanlarını çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder” önermesine anketi yanıtlayanların % 28,5’i katıldıklarını, % 35,1’i katılmadıklarını, % 36,4’ü ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanları arasında bu konuda bir görüş birliğinin olmadığı görülmektedir.

5.3. YÖNETİMİN BAŞARISI BOYUTU

Tablo 11. Yöneticilerin Kurumla İlgili Görevlerindeki Başarısı

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	55	5,6	5,6
Katılmıyorum	100	10,1	15,7
Kararsızım	248	25,1	40,8
Katılıyorum	446	45,2	86,0
Kesinlikle katılıyorum	138	14,0	100,0
Toplam	987	100,0	

* Bu soruya 27 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır” önermesi öğretim elemanlarına sunulduğunda % 59,2’lik çoğunluğu katıldıklarını (%14,0 kesinlikle katıldıklarını, %45,2’si katıldıklarını), % 15,7’si katılmadıklarını, % 25,1’i ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanlarının yarıdan fazlası fakülte yöneticilerini kurumla ilgili görevlerinde başarılı bulmaktadırlar. Yöneticilerin başarısının kurumun başarısında da önemli etkisi vardır. Bu nedenle yöneticilerin görevlerinde başarılı olmak konusunda daha titiz davranmaları gerektiği söylenebilir.

Tablo 12. Yöneticilerin Öğretim Elemanları Arasında Olabilecek Görüş Ayrılıklarını Uzlaştırıp Sonuca Ulaşmadaki Başarısı

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	79	8,0	8,0
Katılmıyorum	215	21,7	29,6
Kararsızım	275	27,7	57,4
Katılıyorum	348	35,1	92,4
Kesinlikle katılıyorum	75	7,6	100,0
Toplam	992	100,0	

* Bu soruya 22 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanları arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır” ifadesine anketi yanıtlayanların %42,7’si katıldıklarını, %28,7’si katılmadıklarını,

%29,6'sı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Anketin yapıldığı üniversitelerde fakülte yöneticileri öğretim elemanları arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca bağlamada yeterince başarılı olmayıp bu konuda daha fazla emek harcamaları gerekmektedir.

Tablo 13. Yöneticiler İnsan İlişkileri Yönündeki Başarısı

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	83	8,4	8,4
Katılmıyorum	131	13,3	21,7
Kararsızım	182	18,5	40,2
Katılıyorum	456	46,3	86,6
Kesinlikle katılıyorum	132	13,4	100,0
Toplam	984	100,0	

* Bu soruya 30 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır” önermesine anketi yanıtlayanların % 59,7'lik çoğunluğu katıldıklarını, % 21,7'si katılmadıklarını % 18,5'i ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Fakülte yöneticilerinin yarıdan fazlası görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır. Ancak bu sonucu değerlendirirken üniversitelerin girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin çok yoğun olduğu kurumlar olduğu unutulmamalıdır.

4. YÖNETİMİN İŞBİRLİĞİ BOYUTU

Tablo 14. Yöneticilerin Öğretim Elemanlarının Mesleki Gelişimi İçin Destek Sağlaması.

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	82	8,2	8,2
Katılmıyorum	244	24,3	32,4
Kararsızım	189	18,8	51,2
Katılıyorum	344	34,2	85,5
Kesinlikle katılıyorum	146	14,5	100
Toplam	1005	100	

*Bu soruya 9 kişi yanıt vermemiştir.

Ankete katılanlara “fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanlarının mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar” önermesi sunulduğunda %48,7'si bu önermeye katıldıklarını, %32,4'ü katılmadıklarını, %18,8'i ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Her ne kadar öğretim elemanlarının yarıya yakını bu konuda olumlu görüş bildirirse de anketi yanıtlayanların diğer yarısının bu konuda olumsuz ya da kararsız olduklarını belirtmeleri yöneticilerin öğretim elemanlarının mesleki gelişimi için yeterli desteği sağlamadıklarını göstermektedir.

“Fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanlarının görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımcı sağlar” önermesi öğretim elemanlarına sunulduğunda yarısı (% 50,7) katıldıklarını, % 23,5'i katılmadıklarını, % 25,8'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Fakülte yöneticilerinin öğretim elemanlarına görevleriyle ilgili her türlü konuda yardımcı olduğu söylenebilirse de buna katılmayanların oranı da az değildir. Diğer kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi üniversitelerde de çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için yönetim tarafından her türlü yardım ve desteğin sağlanması gereklidir. Özellikle

küreselleşme olgusunun etkisiyle lider-yönetici kavramı ön plana çıkmış olup, lider yöneticilerin yalnızca astlarına emirler veren konumdan çıkıp verdikleri görevler konusunda çalışanlarına koçluk yapan bir tutum içerisinde olmaları beklenmektedir.

Tablo 15. Yöneticilerin Öğretim Elemanlarının Görevleriyle İlgili Konularda Yardım Sağlaması

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	59	6,1	6,1
Katılmıyorum	170	17,5	23,5
Kararsızım	251	25,8	49,3
Katılıyorum	404	41,5	90,8
Kesinlikle katılıyorum	90	9,2	100,0
Toplam	974	100,0	

*Bu soruya 40 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanlarının görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamıyla da ilgilenir” önermesine anketi yanıtlayanların % 32,4’ü katıldıklarını, yarıya yakını (% 45,5’i) katılmadıklarını, % 22,1’i ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla fakülte yöneticilerinin öğretim elemanlarının sosyal yaşamıyla yeterince ilgilenmedikleri söylenebilir. Geleneksel “personel yönetimi” anlayışından “insan kaynakları yönetimi” anlayışına geçişin yaşanmasıyla birlikte insan faktörü örgütlerde en önemli kaynak olarak kabul görmeye başlamıştır. Çağdaş İKY anlayışında çalışanların yalnızca yaptıkları iş ile ilgili sorunların değil aynı zamanda sosyal yaşamıyla ilgili sorunların da yöneticiler tarafından ele alınması ve sorunların çözümü yönünde çalışanlara yardımda bulunulması gerektiği vurgulanmaktadır. Sorunsuz şekilde mesaisine başlayan bir çalışanın işinde daha verimli olacağı görüşü çağdaş yönetim anlayışlarında vurgulanan temel ifadelerden birisidir. Bu bağlamda üniversitelerde yöneticilerin öğretim elemanının iş yaşamı dışındaki sorunları ile de ilgilenmesinin iyi olabileceği söylenebilir.

Tablo 16. Yöneticilerin öğretim elemanlarının sosyal yaşamıyla ilgilenmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	132	13,4	13,4
Katılmıyorum	317	32,2	45,5
Kararsızım	218	22,1	67,6
Katılıyorum	251	25,5	93,1
Kesinlikle katılıyorum	68	6,9	100,0
Toplam	986	100,0	

*Bu soruya 3 kişi yanıt vermemiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin Dışarıdan Gelecek Etki Ve Baskılara Karşı Fakülteyi Koruması.

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	54	5,6	5,6
Katılmıyorum	113	11,6	17,2
Kararsızım	232	23,9	41,0
Katılıyorum	429	44,1	85,2
Kesinlikle katılıyorum	144	14,8	100,0
Toplam	972	100,0	

* Bu soruya 42 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizdeki yöneticiler fakülte dışından gelecek etki ve baskılara karşı fakülteyi korur” önermesine anketi yanıtlayanların % 58,9'luk çoğunluğu katıldıklarını % 17,2'si katılmadıklarını % 23,9'u ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar yöneticilerin dışardan gelen baskılara ve etkilere karşı fakülteleri koruduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 18. Yöneticilerle Öğretim Elemanları Arasındaki Görüş Alışverişinin Oluşu

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	75	7,5	7,5
Katılmıyorum	220	22,1	29,6
Kararsızım	229	23,0	52,6
Katılıyorum	393	39,4	92,0
Kesinlikle katılıyorum	80	8,0	100,0
Toplam	997	100,0	

* Bu soruya 17 kişi yanıt vermemiştir.

Ankete katılanlara “yöneticiler ile öğretim elemanları arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” önermesi sunulduğunda % 47,4'ü bu önermeye katıldıklarını, % 29,6'sı katılmadıklarını, % 23,0'ı ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Uygulamanın yapıldığı üniversitelerde yöneticilerle öğretim elemanları arasında sürekli bir görüş alışverişinin yeterince olmadığı görülmektedir. Halbuki bütün çağdaş yönetim tekniklerinde yönetimde katılımcılıktan söz edilmektedir. Katılımcı yönetim anlayışında yöneticilerin alacakları kararlarda astlarının da görüşlerine mutlaka müracaat etmeleri, onların görüşlerinin esas alınarak kararların şekillendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kararın oluşmasında görüşlerine müracaat edilmiş çalışanlar kararları kendi kararları olarak kabul edecek ve bu kararların başarıyla uygulanabilmesi için en yüksek performansı göstereceklerdir. Dolayısıyla, üniversitelerde de yöneticilerin astlarının fikirlerini daha çok almaları, astların da yöneticilerinin tavsiye ve görüşlerini değerlendirmeleri yararlı olabilir.

5. DEĞİŞİME UYUM BOYUTU

“Fakültemiz öğretim elemanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar” önermesine anketi yanıtlayanların % 51,5'i katıldıklarını, % 17,3'ü katılmadıklarını, % 31,2'si ise bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılan öğretim elemanlarının yarısı kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimseyip, onlara ayak uydurdıklarını belirtse de bu değişiklikleri benimsemeyen veya ayak uydurmayanlar da vardır. Öğretim elemanları değişimin kaçınılmaz olduğu ve bilimin sürekli geliştiği bir ortamda değişikliklere hızlı uyum sağlanması gerektiğini bilmek durumundadırlar.

Tablo 19. Öğretim Elemanlarının, Kendi Çalışma Tarzlarını Etkileyecek Değişiklikleri Benimsemesi ve Uyumunu

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	28	2,9	2,9
Katılmıyorum	140	14,4	17,3
Kararsızım	303	31,2	48,5
Katılıyorum	449	46,2	94,7
Kesinlikle katılıyorum	51	5,3	100,0
Toplam	971	100,0	

* Bu soruya 43 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemiz öğretim elemanları kurum içi ve kurum çevresindeki değişimlere kolayca uyum sağlar” önermesi öğretim elemanlarına sunulduğunda % 56,4'lük çoğunluğu bu önermeye katıldıklarını, % 26,7'si katılmadıklarını, % 26,9'u kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının çoğunun kurum içi ve çevresindeki değişimlere kolay uyum sağladığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 20. Öğretim Elemanlarının Kurum İçi ve Kurum Çevresindeki Değişimlere Uyumunu

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	39	4,0	4,0
Katılmıyorum	125	12,7	16,6
Kararsızım	265	26,9	43,6
Katılıyorum	485	49,2	92,8
Kesinlikle katılıyorum	71	7,2	100,0
Toplam	985	100,0	

* Bu soruya 29 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizde yenilikler ve ilerlemeler sürekli takip edilir ve benimsenir” önermesine anketi yanıtlayan öğretim elemanlarının % 46,3'ü katıldıklarını, % 28,4'ü katılmadıklarını % 25,2'si kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Anketin uygulandığı üniversitelerde yenilik ve ilerlemelerin belli bir oranda takip edilip, benimsendiği, ancak bunun yeterli oranda olmadığı görülmektedir.

Tablo 21. Yenilikler ve İlerlemelerin Sürekli Takibi ve Benimsenmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	84	8,5	8,5
Katılmıyorum	196	19,9	28,5
Kararsızım	248	25,2	53,7
Katılıyorum	362	36,8	90,5
Kesinlikle katılıyorum	93	9,5	100,0
Toplam	983	100,0	

* Bu soruya 31 kişi yanıt vermemiştir.

6. DENETİM BOYUTU

“Fakültemizdeki yöneticiler öğretim elemanlarının çalışmalarını yakından denetler” görüşüne öğretim elemanlarının % 44,6'sı katıldıklarını, % 28,3'ü katılmadıklarını, % 27,2'si ise kararsız olduklarını

bildirmişlerdir. Yöneticilerin öğretim elemanlarının çalışmalarını denetim altında tuttuğu, ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Tablo 22. Yöneticilerin Öğretim Elemanlarının Çalışmalarını Yakından Denetlemesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	60	6,1	6,1
Katılmıyorum	217	22,2	28,3
Kararsızım	266	27,2	55,5
Katılıyorum	363	37,1	92,5
Kesinlikle katılıyorum	73	7,5	100,0
Toplam	979	100,0	

*Bu soruya 35 kişi yanıt vermemiştir.

7. ÇALIŞMA ORTAMI BOYUTU

Tablo 23. Esnek Çalışma Ortamı

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	40	4,1	4,1
Katılmıyorum	130	13,3	17,4
Kararsızım	138	14,1	31,5
Katılıyorum	572	58,5	90,1
Kesinlikle katılıyorum	97	9,9	100,0
Toplam	977	100,0	

* Bu soruya 37 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemizde esnek bir çalışma ortamı vardır” ifadesine öğretim elemanlarının % 68,4'lük büyük bir çoğunluğu katıldıklarını, % 17,4'ü katılmadıklarını, % 14,1'i ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın yapıldığı üniversitelerde esnek bir çalışma ortamı olduğu söylenebilir.

Tablo 24. Çalışma Zamanı ve Temposunu Belirlemede Öğretim Elemanlarına Tanınan Özgürlük

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	57	5,9	5,9
Katılmıyorum	153	15,8	21,6
Kararsızım	143	14,7	36,4
Katılıyorum	478	49,2	85,6
Kesinlikle katılıyorum	140	14,4	100,0
Toplam	971	100,0	

*Bu soruya 43 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültenin çalışma zamanı ve temposunu belirlemede öğretim elemanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir” önermesine anketi yanıtlayanların % 63,6'lık çoğunluğu katıldıklarını, % 21,7'si katılmadıklarını, % 14,7'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Anketin yapıldığı üniversitelerde fakülte yönetimlerinin öğretim elemanlarına çalışma zamanı ve temposunu belirlemede yeterli özgürlüğü tanıdıkları söylenebilir.

“Fakültemiz öğretim elemanları çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestisine sahiptir” ifadesine anketi yanıtlayanlardan % 60,4'lük büyük bir bölümü katıldıklarını, % 23,7'si katılmadıklarını, % 15,8'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Ankete katılanların yarısından çoğu çalışma yaşamlarında bağımsız düşünme ve hareket etme serbestisine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 25. Öğretim Elemanlarının Çalışma Yaşamında Bağımsız Düşünebilme Ve Hareket Edebilme Serbestisi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	88	8,9	8,9
Katılmıyorum	146	14,8	23,8
Kararsızım	156	15,8	39,6
Katılıyorum	466	47,3	86,9
Kesinlikle katılıyorum	129	13,1	100,0
Toplam	985	100,0	

* Bu soruya 29 kişi yanıt vermemiştir.

Ankete katılanlara “fakülte öğretim elemanları üniversiteyle ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilirler” önermesi sunulduğunda % 46,0’ı önermeye katıldıklarını, % 33,8’i katılmadıklarını, % 20,2’si ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Ankete katılan öğretim elemanlarının yarıya yakını üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilmektedirler, ancak öğretim elemanlarının diğer yarısı bu görüşe ya katılmamakta ya da kararsız kalmaktadırlar.

Tablo 26. Öğretim Elemanlarının Üniversiteyle İlgili Düşüncelerini Çekinmeden Söyleyebilmesi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	141	14,3	14,3
Katılmıyorum	192	19,5	33,8
Kararsızım	199	20,2	54,0
Katılıyorum	341	34,6	88,6
Kesinlikle katılıyorum	112	11,4	100,0
Toplam	985	100,0	

* Bu soruya 29 kişi yanıt vermemiştir.

“Öğretim elemanları fakülte ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler” ifadesine öğretim elemanlarının % 47,6’sı katıldıklarını, % 31,2’si katılmadıklarını % 21,1’i ise kararsız olduklarını rapor etmişlerdir. Öğretim elemanlarının yarıya yakını fakülte ile ilgili düşüncelerini rahatça açıklayabildiklerini söylemesine rağmen düşüncelerini rahatça ifade edemediklerini söyleyenler veya bu hususta tarafsızlıklarını bildirenler de azımsanamayacak bir orana sahiptirler.

Tablo 27. Öğretim Elemanlarının Fakülte İle İlgili Düşüncelerini Açıklama Serbestisi

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	68	6,9	6,9
Katılmıyorum	239	24,3	31,2
Kararsızım	208	21,1	52,3
Katılıyorum	394	40,0	92,4
Kesinlikle katılıyorum	75	7,6	100,0
Toplam	984	100,0	

* Bu soruya 30 kişi yanıt vermemiştir.

8. GÜVEN BOYUTU

Tablo 28. Personel Arasında Karşılıklı Bir Dostluk ve Güven Hakim Olması

	Frekans N	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	66	6,7	6,7
Katılmıyorum	150	15,2	21,8
Kararsızım	242	24,5	46,3
Katılıyorum	424	42,9	89,2
Kesinlikle katılıyorum	107	10,8	100,0
Toplam	989	100,0	

* Bu soruya 25 kişi yanıt vermemiştir.

“Fakültemiz personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir” önermesine anketi yanıtlayanların % 53,7’si katıldıklarını, % 21,9’u katılmadıklarını % 24,5’i ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının yarısından az fazlasının bu konuda olumlu görüş bildirmeleri, diğer yarıya yakınının bu önermeye katılmadıklarını ya da tarafsız görüş bildirdiklerini göstermektedir ki, bu da önemlidir.

Tablo 29. Kararlara Katılımın Yönetsel Başarıya Etkisi

Yönetsel Başarıyı Etkileyen Kriterler	Kararlara katıldığını düşünenler		Kararlara katılmadığını düşünenler		t değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
Yönetimin Yönlendirmesi	3,30	0,74	2,42	0,88	-14,993****
Yönetimin Başarısı	3,59	0,75	2,56	0,89	-16,046****
Yönetimin İşbirliği	3,31	0,77	2,40	0,82	-15,026****
Değişime Uyum	3,49	0,69	2,76	0,82	-12,363****
Denetim	3,31	0,97	2,71	1,16	-7,065****
Çalışma Ortamı	3,55	0,67	2,67	0,80	-15,234****
Güven	3,55	0,97	2,71	1,14	-10,072****

* p<0,10 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Ankete katılan öğretim elemanlarından fakültelerinde kararlara katılım olduğunu düşünen öğretim elemanları ile bunun aksini düşünenlerin yönetsel başarıyı etkileyen kriterlere verdikleri yanıtlar arasında oldukça (p<0,001) anlamlı fark olduğu görülmektedir (Tablo 29). Fakültelerinde kararlara katılımın olduğunu düşünen öğretim elemanları yönetimin yönlendirmesi, yönetimin başarısı, yönetimin işbirliği, değişime uyum, denetim, çalışma ortamı ve güven boyutlarına ilişkin kararlara katılımın olmadığını düşünenlere göre daha olumlu algılara sahiptirler.

SONUÇ

Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında kararlara katılım ve yönetimin başarısını etkileyen boyutların hepsi (yönetimden memnuniyet, yönetimin çalışanları yönlendirmesi, işbirliği, değişime uyumu, denetim, çalışma ortamı ve güven) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarını ilgilendiren kararların alınmasında çalışanlarının düşüncelerini, istek ve beklentilerini dikkate almalı ve örgütte ben değil biz duygusunun gelişmesini sağlamak yönünde daha çok çaba harcamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., (1992) “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi” MPM Yayınları S:473, Ankara
- Berry, L. M., (1997) Psychology at Work. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.
- Esen, Ö., (1985) İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı. Bayrak Matbaacılık, İstanbul,
- Eren, E., (1997) “Yönetim Psikolojisi” İ.Ü. Yayınları, İstanbul,
- Kösekahya, G., (2003) “Katılımcılık ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A., (2003) “İnsan Kaynakları Yönetimi” Nobel Yayınları, Adana.
- Sancar, İ., (1997) “İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi Uygulamalı Bir Örnek” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniv. S.B.E. İstanbul
- Stacey, D., (1996) Ralph. Strategic Management, Organizational, Dynamics. 2.Baskı., Pitman Publishing, London,
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2001) Davranış Bilimlerine Giriş, ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları 2.Baskı Ankara
- Tikici, M., (1994) Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Malatya