

## ÇALIŞANLARIN TEŞVİKİNDE KÜLTÜREL BOYUTLAR: AYIN ELEMANI UYGULAMASI

İnci ERDEM ARTAN<sup>1</sup>, Deniz BÖRÜ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### CULTURAL DIMENSIONS IN THE MOTIVATION OF THE WORKERS: EMPLOYEE OF THE MONTH

**Abstract:** The aim of this study is to reveal how the employees perceive the "successful employee of the month" application that is used as a motivation tool at the business enterprises. This application has been directly transferred to our culture as a motivation tool. Some of the business enterprises apply this motivation tool successfully whereas it has been a kind of an abandoned application in the others. As a matter of fact, enterprises execute this application without any examination on whether the employees perceive it as a motivation tool or not. In practice, while this application is desired by some of the employees it is not by the others for it is not always an expression of success which may also create a negative effect on the employee relations beside its effect of individual annoyance. This study also includes the efforts of questionnaire development relating to the subject.

**Keywords:** Motivation, Employee of the Month

### I. GİRİŞ

İşletme adını verdiğimiz örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, faaliyetlerini amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirmek durumundadırlar. Bu da işletmenin elindeki tüm kaynaklarını – çalışanlar, bilgi, teknoloji, makineler, finansman, pazar gibi- en etkin biçimde yapılandırması anlamına gelmektedir. Bu yapılandırmada özellikle işletmelerin dikkate alması gereken en önemli konuyu çalışanlar oluşturmaktadır. Zira işletmeler faaliyetlerini çalışanları yardımıyla yerine getirebilmektedirler. Çalışanlar olmadan bir işletmenin faaliyet göstermesi mümkün değildir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için elinde bulunan asıl ve gerçek araç çalışanlardır [1].

Çalışanlar bir işletmenin başarı yada başarısızlığında direkt etkileri olan kişilerdir. Bu etkilerini de performanslarıyla ve performanslarının göstergesi olan verimlilik düzeyleri ile gerçekleştirirler [2]. Amacı ne olursa olsun bir işletmenin başarıya ulaşabilmesinde çalışanlarının, mevcut performanslarını, bilgi, yetenek ve güçlerini işletmenin hedefleri doğrultusunda harcaması gereklidir. Oysa istenilen bu durumun her zaman gerçekleşmediği, çalışanların performanslarının her

### ÇALIŞANLARIN TEŞVİKİNDE KÜLTÜREL BOYUTLAR: AYIN ELEMANI UYGULAMASI

**Özet :** Bu çalışma, işletmelerde bir motivasyon aracı olarak kullanılan "ayın başarılı elemanı" uygulamasının, çalışanlarca nasıl görüldüğünü ortaya koymaya yönelik olarak yapılmıştır. Ayın başarılı elemanı uygulaması bir motivasyon aracı olarak doğrudan kültürümüze transfer edilmiş bir uygulamadır. Bazı işletmeler bunu başarıyla uygularken, bazıları uygulamaktan vazgeçmişlerdir. Aslında işletmeler bu uygulamanın bir motivasyon aracı olarak çalışanlarca algılanıp algılanmadığına bakmaksızın kullanmakta ya da kullanmak istemektedir. Gerçekte bu uygulama bazı çalışanlarca istenirken, bazı çalışanlarca da istenmemektedir. Zira, bu uygulama her zaman başarıyı ifade etmemekte, kimi zaman çalışanlar arasında ilişkileri olumsuz etkileyen ve bireysel sıkıntı yaratan bir durum olarak görülmektedir. Çalışmada konuya ilişkin anket geliştirme çabaları da yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Ayın Elemanı Uygulaması

zaman istenen düzeyde ve yönde olmadığı da bilinmektedir. Bu gerçekten yola çıkarak çalışanlarla ilgili farklı varsayımlar geliştirilmiştir. Varsayımların bir kısmı kişilerin çalışmaktan hoşlanmadıkları ve mümkün olduğu kadar az çalışarak işlerini baştan savdıkları temeline dayanarak çalışanları değerlendirmektedir. Bu varsayımların gerçekleşmesi halinde çalışanların amaca yönlendirilmesinin de kolay olmadığı, performanslarının artırılması için zorlanması gerektiği vurgulanmaktadır [3]. Ancak bu düşüncenin göz ardı ettiği husus insanların hepsinin aynı kategoride olamayacağı, çalışmaktan hoşlanmayanlar kadar çalışmaktan, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olan, başka bir deyişle, yaptıkları işten tatmin duyarak çalışma zevki alan kişiler de var olduğu gerçeğidir. İşte bu birbirine zıt varsayımlar, çalışma ortamlarında, çalışanların hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve verimli oldukları, hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıkları bir ortam nasıl yaratılabilir sorusunu gündeme getirmiştir. Bu soruyu cevaplayabilmek için her şeyden önce insanlar niçin çalışır, çalışmanın anlamı nedir konularına eğilmek gerekir ki bu konuların özü motivasyona dayanmaktadır [4]. Böylece motivasyon, örgütlerin önemli sorunlarından biri olmuş ve özellikle örgütsel davranış konusunda çalışmalar yapanlar ile insan kaynakları yöneticilerinin en

çok üzerinde durdukları ve ilgilenmek zorunda oldukları konulardan biri olarak karşımıza çıkmıştır. Bu nedendir ki, liderlik konusu hariç hiçbir araştırma konusu motivasyon kadar ilgi görmemiştir [5].

Yöneticilerin çalışanlarla ilgili varsayımlarını da dikkate alarak "çalışanları en yüksek verimi elde edebilecek şekilde nasıl motive etmeliyiz?" sorusuna verilen cevaplar motivasyon sürecinin işleyişini ve buna bağlı olarak kişileri motive etmede kullanılan farklı yolları tartışmış ve bunun sonucunda da farklı motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. Teorilerin her biri motivasyon sürecini temel alarak çalışanları belli bir hedefe yöneltmenin, motive etmenin yollarını göstermiştir.

Motivasyon süreci, kişinin içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlarını tanımlamaktadır. Acıktığımda yemek yemesi, başarılı olmak istediğinde çalışması vb. gibi [4]. İçten gelen itici kuvvetlerin oluşmasında kişinin arzu ve ihtiyaçlarının yanı sıra etkili olan bir çok uyarıcı unsur da bulunmaktadır. Bunlar çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar olarak sayılabilir [6]. Bu uyarıcılar tanımlanarak, kişinin belli bir hedefe yönelik hareketleri yapması, belli bir amacı gerçekleştirecek davranışlarda bulunmasını sağlayan faktörlere ulaşılabilir. Bunlar; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi, başka bir deyişle geri ileti verilmesi olarak sayılabilir [7]. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için, kişileri belirli şekillerde davranmaya yönelten nedenleri, kişinin amaçlarını ve davranışın sürdürülme imkanlarını incelemek gerekir. Bu incelemeler sonucunda elde edilen bulgular ışığında, belirli davranışın yapılmasını sağlayacak faktörler elde edilmiştir. Bu faktörler başlıca iki ana grupta toplanarak açıklanmıştır. Bunlardan birincisi davranışın bizzat kendisinin ödüllendirici olduğu ve kişinin bu davranışı yaparak tatmin sağladığı gruptur ki içten güdülenme olarak tanımlanmaktadır. Örneğin işi başarma, tanınma, sorumluluk, ilerleme gibi. Diğeri ise dışarıdan gelen, iş, para, terfi, şöhret gibi ödülleri kazanmak için davranışta bulunarak tatmin sağlamayı tanımlayan ve dışarıdan güdülenme olarak adlandırılan gruptur [4,6,8-10].

Motivasyon konusunda çalışanların oluşturdukları teorilerden bazıları içsel güdülenmeyi, diğerleri ise dışsal güdülenmeyi ele alarak incelemiştir. Maslow (1954) ve McClelland (1975)'in ihtiyaç teorileri, Adams (1963)'in sosyal karşılaştırma teorisi; Hamner'in pekiştirme teorisi, Locke ve Latham'ın (1979) hedef tayini teorisi, Wroom (1964)'un beklenti teorileri en çok tanınmış ve uygulamada kullanılan teşvik yöntemleri için model olmuş teoriler olarak verilebilecek örneklerdendir [7].

Hangi tarz motivasyonu ele alıp incelersek inceleyelim hepsinde amaç, istenen bir davranışın sergilenmesidir. İstenilen davranışın kazanılması için teşvik araçlarının pekiştirici olması ve istenilen davranışın tekrarını sağlaması gerekmektedir [12]. Bir başka deyişle teşvik araçları yapılarında istenilen davranışı ortaya çıkarmaya yönelik özel bir güce sahip olmalıdırlar [13]. Bu da bize motivasyonun; öğrenme, algı, kişilik gibi davranışların açıklanmasında kullanılan ve birbirlerinden soyutlanamayan kavramlardan biri olduğunu göstermekte ve bunların hep birlikte ele alınıp incelenmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de motivasyon son derece karmaşık ve bireye dönük bir konu olarak kabul edilir, gözlenip ölçülmesi pek kolay değildir [4, 6].

Yukarıda da söz edildiği gibi, motivasyon konusunda çok fazla teori geliştirilmiştir. Ancak, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan incelemelere göre bu teoriler ile araştırma bulguları arasında tam bir uygunluk bulunmadığı da gözlenmiştir [5,14]. Bunun nedenleri ile ilgili çeşitli yorumlar bulunmaktadır.

Her şeyden önce teoriler evrensel olarak kabul edilmiştir. Bu konudaki eleştiriler özellikle son yıllarda kültürlerarası çalışma yapanlarca sıklıkla gündeme getirilmekte ve bilimsel araştırmaların kültürel değerlerden etkilendiği gerçeği vurgulanmaktadır [15-17]. Örgüt biliminin kökenin de Amerikan kültürüne dayalı varsayımların yattığı tezinden yola çıkarak örgüt biliminin uğraşı alanlarından olan motivasyon konusunda yapılan çalışmaların da Amerikan kültürünü yansıttığı söylenmektedir [5]. Gerçekten de motivasyon konusunda çalışma yapan ve teoriler geliştirenlerin büyük bir çoğunluğu Amerikan kökenli bilim insanlarıdır. Geliştirdikleri modeller, kültürün bireyci ve rasyonel tavırlı yapısına uygundur [18].

Eleştirenlere göre geliştirilen teorilerin pek çoğu hedonizm felsefesine dayanır. Bireysel faydayı en üst düzeyine çıkararak tatmin sağlamak için çabalayan rasyonel bireyleri temel alır görüşü yaygındır. Bu görüşe sahip olanlar, bunun motivasyon teorilerinin çok önemli bir eksikliği olduğunu vurgulamaktadırlar [5, 19].

Teorilere getirilen bir diğer önemli eleştiri, teorilerin, güdülenmeden söz edebilmek için, hedeflerin çok açık olduğu ve ödüllerin performansa bağlı olduğu durumları işaret etmesidir. Teoriler, kişinin motive olabilmesi için belirgin hedefler ve sonuçların var olması, yani kişinin ödül, performans beklentisi içine girmesi gerekliliği temeline dayanmaktadır. Bu tür durumlar güçlü durumlardır ve burada davranışı yönlendiren, uygun davranışta benzer beklentilere yol açan ve bu davranışlara bağlı teşvikleri belirleyen kurallar bulunmaktadır [20]. Ancak ödüllerin hemen hemen hiç olmadığı ve güç aralığı algısının yüksek olduğu, insanları iş başarısına göre değerlemenin pek mümkün olmadığı durumlar söz konusu olabilir ve böyle durumlar zayıf durumlar olarak

tanımlanır ki [15], günümüzde kullanılan motivasyon teorilerinin büyük bir çoğunluğunun bu tür zayıf durumlardaki davranışları açıklaması mümkün değildir [14].

Teorilerle ilgili bir başka eleştiri ise, bunların genellikle kolayca gözlenip, ölçülebilen ve nispeten birbirinden ayrı olan davranışlarla ilgili olduğudur. Bu indirgeyici bir yaklaşımdır ve yalnızca belli bir kişinin belli bir iş durumunda ne yapacağı hakkında bilgi vererek, yorumlar yapabilir. Oysa pek çok davranış özel olabileceği gibi genel olabilir, hemen gerçekleştirilebilir veya geciktirilebilir, bir kerelik olduğu gibi devamlılık da gösterebilir [14]. Öyleyse bu tür davranışlar da günümüz teorileriyle kolay kolay ölçülemez.

Motivasyon teorileriyle ilgili eleştirilerden bir diğeri ise; bunların hemen hiç birinde değerlerin önemli bir yer tutmadığı görüşüdür. Bunun nedenlerinin başında değerlerin belli davranışlarla doğrudan ilişkisinin kolaylıkla gözlenemediği gelmektedir. Bu teorilerde, kişinin elde etmeyi tercih ettiği şeyle ilgili olarak değere atıf yapılır. Özellikle beklenti teorisinde bu husus “değerlilik” (*valens*) terimiyle ifade edilir [6,7,21]. Bu anlamlarıyla değerler son derece kişiseldir. Oysa sosyolojik anlamda değerler; kişiye bağlı olmayan, kişinin ne istediğini değil, kişiden ne istenildiğini yansıtan anlamda kullanılır [14]. Bu anlayışla ele alınmayan değerler, kişinin ahlaki gerekleri yerine getirme güdüsünü veya onun bireysel ödüle dönüştürülemeyen, toplulukçu ilgilere katkısını açıklayamazlar [14,22].

Diğer yandan motivasyon teorilerinde yer alan teşvik araçlarının tümünün evrensel nitelikte sayılması, bir başka eleştiri konusunu oluşturmaktadır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici bir nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermez. Bir çalışan için işte yükselme olanaklarının olması anlamlı ve önemli bir özendirici araç iken, bir başkası için sunulan ekonomik imkanlar öncelikli özendirici araç olarak önem kazanabilir. Benzer şekilde bir işletme için uygun olan bir teşvik aracı bir başka işletme için uygun olmayabilir. Örneğin ticaret işletmelerinde prim özendirici bir araç olarak kullanılırken, sağlık hizmetleri sunan işletmeler için uygun değildir. Diğer yandan, toplumsal yapı, gelenekler, kültürel özellikler de motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliğini etkileyebilir. Örneğin, çok çalışıp çok kazanmak yerine “bir lokma bir hırka” inancını taşıyan toplumlarında motivasyona bakış açısı ve özendirici araçlar değişik olacaktır [10].

Günümüzde kabul gören ve uygulamada kullanılan teşvik araçlarının temelini teşkil eden, iş yaşamıyla ilişkili motivasyon teorileri, “güçlü” durumlarda, “bireyci” kültürlerde, tek başına gözlemlenebilen davranışları açıklamada yararlı olabilirler [14].

Eleştirilerden yola çıkarak; maaş, ücret artışı, prim, kardan pay verme gibi ekonomik; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, terfi, statü verme, öneri sistemi oluşturma gibi psiko-sosyal, iş genişletme, kararlara katılma, iş zenginleştirme gibi örgütsel ve yönetsel teşvik araçlarının yanı sıra kullanılan, daha çok kişinin sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olan ve uygulamada sıkça karşılaşılan bir teşvik aracı çalışanlarca motive edici bir faktör olarak algılanmakta mıdır? Ve bu araç kültürel varsayımları ne derece açıklar? Sorularına cevap verebilecek bir çalışma yapılması amaçlanmıştır.

Çalışmada ele alınacak motivasyon aracının, motivasyon teorileriyle ilgili kültür dışındaki diğer eleştirileri içinde barındırmaması için, hedeflerin açıkça belirlendiği, kişinin bu hedefe ulaşmak için yaptığı davranışların (çalışmaların) kolaylıkla gözlemlenip ölçülebildiği alanlarda uygulanan bir teşvik aracı olmasına dikkat edilmiştir. Bu amaçla çalışmada, günümüzde çok sık kullanılan “*Ayın/Yılın En Başarılı Elemanı*” uygulaması ele alınmıştır.

Çalışmada, tanımlayıcı bir yaklaşımla “*En Başarılı Elemanı*” uygulamasının kişilerce motive edici olarak algılanıp algılanmadığı ve algılarına etki eden faktörlerin kültürel varsayımlarla bağlarının olup olmadığına bakılmış, demografik değişkenler düzeyinde farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiştir.

## II. METOD

### II.1. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmış ve çalışmanın amacına uygun bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. “*Ayın En Başarılı Elemanı*” uygulaması bir motivasyon aracı olarak kullanıldığında kişilerce teşvik unsuru olarak algılanır mı? Ve bu algılara etki eden faktörlerin kültürel varsayımlarla bağları bulunmakta mıdır? sorularına cevap bulabilmek üzere iki aşamalı bir çalışma programı izlenmiştir.

**I. Aşama :** Birinci aşamada açık uçlu iki soru hazırlanmıştır. Bu sorular :

- Çalışan öğrencilere yönelik

Çalıştığınız şirkette ayın başarılı elemanı olarak adınızın ve resminizin pano, dergi, v.b. yerlerde olmasını ister misiniz?

Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız Evet ise nedenlerini açıklayınız .....

Cevabınız Hayır ise nedenlerini açıklayınız .....

- Çalışmayan öğrencilere yönelik

Okulda adınızın ve resminizin takdir, teşekkür listesinde yer almasını ister miydiniz?

Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız Evet ise nedenlerini açıklayınız.....

Cevabınız Hayır ise nedenlerini açıklayınız .....

İki tür soru hazırlanmasının nedenlerinden birincisi “başarılı eleman” ve “başarı listesi” kavramlarının birbirlerine yakın olması ve cevaplar arasında benzerliklerin bulunabileceği, ikincisi ise, cevap vereceklerin öğrenci olması nedeniyle aralarında henüz çalışma hayatına atılmayanların bulunması ve takdir listesi sorusunu daha kolay algılayacakları varsayımdır.

Bu soruları içeren anket formları Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yer alan değişik yüksek lisans programlarındaki öğrencilere dağıtılmıştır. 212 öğrencinin formu geri dönmüştür (geri dönüş oranı % 84,8). Alınan cevaplardan öğrencilerin %55 ve çalışanların % 60’ının bu tür bir uygulamayı istediği tespit edilmiştir (Tablo.1).

**Tablo.1. İlk Aşamaya Katılan Yüksek Lisans Öğrencileri**

ANKETE KATILAN YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİ	EVET DİYENLER		HAYIR DİYENLER		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
ÖĞRENCİLER	57	55	46	45	103	49
ÇALIŞANLAR	66	60	43	40	109	51
<b>TOPLAM</b>	<b>123</b>	<b>58</b>	<b>89</b>	<b>42</b>	<b>212</b>	<b>100</b>

Gelen cevaplar araştırmacılar tarafından öğrenci ve çalışan olarak önce ayrı ayrı tasnif edilerek değerlendirilmiş, daha sonra bu iki grup arasındaki benzerlikler araştırılmıştır. Yapılan incelemelerde cevapların büyük bir çoğunluğunun birbirine benzemekte olduğu anlaşılmıştır. Ancak çalışanlardan alınan cevaplar arasında, öğrencilerden elde edilen cevaplar arasında bulunmayan bazı ifadelerin bulunduğu tespit edilmiştir ki bunlar da daha çok ücret ve terfiyle ilgili olan ifadelerdir. Öğrencilerden ve çalışanlardan elde edilen tüm ifadeler birleştirilerek birbirine benzer olanlar ayıklandıktan sonra, sonuçta toplam 121 ifadeye ulaşılmıştır.

**II. Aşama :** I.Aşama sonunda elde edilen 121 ifade, “Çalışma yaşamında elde edilen başarıların takdir edilmesi anketi” olarak düzenlenmiş ve “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a kadar uzanan 4’lü ölçek ile derecelendirilmiştir. Anket formunun sonuna ayrıca bir kişisel bilgi formu eklenerek katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, doğum yeri, üniversite mezunu olup olmadıkları, İstanbul’da yaşam süreleri, çalışma hayatında ve halen çalıştıkları iş yerinde

geçirdikleri süre gibi demografik özelliklerle çalıştıkları iş yerinde ayın başarılı elemanı uygulaması olup olmadığı, varsa hiç seçilip seçilmedikleri, yoksa böyle bir uygulamaya başlanmasını isteyip istemedikleri sorulmuştur.

## II.2. Örneklem

Araştırmaya katılan denekler, müşteriyle birebir ilişkide olan veya işi bilfiil yapan; yaptıkları işler nispeten ölçülebilir, bu nedenle de belirgin iş hedefleri olan görevlerde bulunan kişiler arasından seçilmiştir. Bu amaçla hizmet sektöründe perakende düzeyde çalışan ve anket uygulaması yapılmasına izin verilen firmalardaki deneklerin (mağaza satış elemanları, fastfood çalışanları, kargo şube çalışanları, abonelik işlemleri yapanlar, akaryakıt istasyonu çalışanları gibi) yaptıkları işler gözlemlenerek, araştırma amaçlarıyla uygunluğunu tespit edilenler, araştırma kapsamına alınmışlardır.

Örneklem seçiminde kolayda örneklem metodu kullanılmıştır. Anket dağıtılan örneklem İstanbul içinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan kişilerdir. Anket sonuçlarına göre çalışanların % 40’ının erkek ve % 60’ının kadın olduğu; yaşlarının 17 ile 62 arasında değiştiği (ortalaması : 27); % 73’ünün bekar ve % 24’ünün evli olduğu; % 82,4’ünün üniversite mezunu ve üniversite mezunlarının da %79,3’ünün sosyal bilimler, % 20,7’sinin fen-mühendislik alanlarından mezun olduğu; % 55’inin İstanbul’da ve % 45’inin İstanbul dışındaki illerde doğduğu; İstanbul’da yaşam sürelerinin 1 ile 45 yıl arasında değiştiği (ortalaması:20); ortalama olarak 6,22 yıl iş hayatında ve ortalama 3,38 yıl buldukları şirkette çalışmakta oldukları ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, elde edilen sonuçlardan deneklerin %70’inin bu tür bir uygulama istemediği (ki bu gruptakilerin % 26’sı çalıştıkları şirkette böyle bir uygulama olduğunu ve % 44’ü de olmadığını söylemektedir) ve deneklerin %30’unun bu tür bir uygulamayı istediği (ki bu gruptakilerin % 10’u çalıştıkları şirkette böyle bir uygulama olduğunu ve % 20’si de olmadığını söylemektedir) görülmüştür. “Aydın Başarılı Elemanı” uygulamasının yapıldığı ve yapılmadığı işletmeleri ve çalışanların böyle bir uygulamayı isteyip istemediklerine ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo.2. “Aydın Başarılı Elemanı” Uygulamasına İlişkin Sonuçlar**

	İSTEYENLER		İSTEMEYENLER		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
Böyle bir uygulama var	54	10	131	26	185	36
Böyle bir uygulama yok	103	20	227	44	330	64
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>30</b>	<b>358</b>	<b>70</b>	<b>515</b>	<b>100</b>

### II.3. Uygulama

Araştırmacılar anketi çalışanlara şirketlere giderek dağıtmış ve daha sonra geri toplamışlardır. Anketlerin üzerinde verilecek cevapların sadece araştırma amacıyla kullanılıp şirket yönetimiyle hiç bir ilgisi olmadığını belirten bir ön açıklama sayfası bulunmaktadır. Anketler sadece gönüllü katılım gösteren deneklere uygulanmıştır. Anket formları 750 kişiye dağıtılmış, bunlardan ancak 515'i (%69) geri dönmüştür. Anket dağıtımında, çalışmada belirtilen varsayımlar dikkate alınmıştır.

### III. BULGULAR

#### III.1. Faktör Analizi Sonuçları

Anket formlarından elde edilen verileri değerlendirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu ( $\alpha=,9536$ ) görülmüştür.

Tablo 3. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktörler

FAKTÖR 1 : BİREYSEL FARKLILIKLARI VURGULAYAN			
$\alpha$ : ,9682	Ort.: 2,465	% var : 30,677	Faktör katkısı
Kişiyeye bir statü sağlar.			,809
Kişiyeye başka olanaklar için öncelik kazandırır.			,770
Kişiyeye ilerisi için referans sağlar.			,767
Kişinin bir yerlere gelmesine neden olur.			,757
Kişinin önemli olmasını sağlar.			,744
Kişiyeye gelecekte yeni imkanlar sağlar.			,742
Kişinin daha fazla söz sahibi olmasını sağlar.			,731
Kişiyeye yön verir.			,724
Kişiyeye ayrıcalık kazandırır.			,717
Kişiyeye saygın biri yapar.			,716
Kişinin itibar görmesini sağlar.			,702
Kişinin kendine olan sorumluluğunu artırır.			,698
Kişinin kariyerine olumlu etki eder.			,690
Kişinin hayatında bir değişiklik yaratır.			,673
Kişinin kendisini diğerlerine kabul ettirmesine neden olur.			,671
Kişinin kendisini ispatlamasını sağlar.			,660
Kişinin amaçlarını belirlemede önemli bir rol oynar.			,659
Kişiyeye otorite tarafından ilgi ve sempati gösterilmesini sağlar.			,653
Kişinin diğerlerinin gözünde daha değerli olmasını sağlar.			,649
Kişinin herkesçe tanınmasını sağlar.			,649
Kişinin sevilmesine neden olur.			,637
Kişiyeye daha talepkar hale getirir.			,628
Kişinin hırslı olmasını sağlar.			,625
Kişinin kendisini yetiştirenlerin emeğini boşa çıkartmayarak gönül borcunu ödemesini sağlar.			,624
Kişinin en iyi olma arzusunu artırır.			,620
Kişiyeye popülerite kazandırır.			,616
Kişinin önde olma arzusunu artırır.			,606
Kişiyeye gurur vericidir.			,601
Kişiyeye üyesi olduğu grubu temsil yeteneği sağlar.			,588
Kişinin kendisini rahat hissetmesini sağlar.			,582
Kişinin işine saygısını artırır.			,575
Kişinin daha sonraki çalışmalarının disiplinli olmasını sağlar.			,572
Kişiyeye daima önde olduğunu hissettirir.			,570
Kişinin ödediği bedellerin karşılığıdır.			,565
Kişiyeye mutlu eder.			,517

FAKTÖR 2 : İLİŞKİLERİ OLUMSUZ ETKİLEYEN			
$\alpha$ : ,9230	Ort.: 2,9735	% var : 13,735	Faktör katkısı
Farklılık yarattığı için rahatsız edicidir.			,791
Kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler.			,781
Örgüt içerisinde diğer insanların tepkisini çeker.			,777
İşletme içerisinde huzuru kaçıtır.			,763
Çok sevimsiz bir durumdur.			,731
Çalışanlar arasında kıskançlık ve geçimsizlik yaratabilir.			,720
Teşhirciliktir.			,697
Çocukça bir uygulamadır.			,644
Ortak çalışma düşüncesini zedeler.			,638
Kapitalist sistemin elemanı uyutup çalıştırma yöntemidir.			,621
Kişinin mütevazılığını azaltır.			,612
Kişinin kendisini aptal gibi hissetmesine neden olur.			,601
Çok tanınmak kişiyeye rahatsızlık yaratır.			,581
Kişinin iş yükünü artırır.			,494
Kişinin her zaman göz önünde olmasına neden olur.			,485
FAKTÖR 3 : İŞ BAŞARISINI VURGULAYAN			
$\alpha$ : ,9221	Ort.: 3,0139	% var : 4,233	Faktör katkısı
Kişinin çalışma isteğini artırır.			,761
Kişinin performansını olumlu yönde etkiler.			,755
Kişinin işini daha iyi yapmasına neden olur.			,744
Kişinin iş tatminini artırır.			,693
Kişinin takdir edilmesine neden olur.			,663
Kişinin başkalarının örnek alınmasına neden olur.			,639
Diğerlerinin de bunu istemesi nedeniyle verimi artırır.			,631
Kişinin başkaları tarafından imrenilen biri olmasını sağlar.			,615
Kişinin emeğinin karşılığıdır.			,605
Kişinin işini daha çok sevmesine neden olur.			,598
Kişinin diğerlerinin dikkatini çekmesine neden olur.			,534
Sadece parasal teşviklerin önemli olmadığını bir göstergesidir.			,521
Kişinin bir yere ait olma duygusunu artırır.			,516
FAKTÖR 4 : BİREYSEL SIKINTI YARATAN			
$\alpha$ : ,8595	Ort.: 3,2052	% var : 3,158	Faktör katkısı
Kişiyeye ağır gelir.			,713
Kişiyeye için bir dezavantajdır.			,695
Kişiyeye kaygı yaratır.			,630
Kişinin sosyal hayatını olumsuz etkiler.			,583
Kişiyeye daha sonrası için başarısız olma korkusu yaratır.			,560
Kişiyeye için inandırıcı değildir.			,536
Kişinin başkalarının sevilmemesine neden olur.			,535
Kişiyeye için önemli değildir.			,507
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,956			
Approx. Chi-Square : 24516,555 d : 2465 Sig. : ,000			

Deneklerce anlamlılık kazanan ifadelerin tek ve aynı başlık altında toplanması amacıyla yapılan faktör analizinde birden fazla faktör altında anlamlılık kazanan ve açıklayıcılık seviyesi düşük olan ifadeler (toplam 50 ifade) temizlenmiştir. Sonuç olarak açıklama düzeyi %51.803 ile 71 ifadenin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör dağılımları ve bunlar altında yer alan ifadeler aşağıda Tablo.3'de verilmektedir.

Faktör analizi uygulamasından sonra tekrarlanan güvenilirlik analizinde tüm sorular için  $\alpha$  değerinin ,9066 olduğu görülmüştür.

Denekler arasında faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı ve hangi faktöre daha çok anlam yüklendiğini görmek açısından ayrıca Friedman testi uygulanmıştır. Analizlerin sonuçlarından faktör

sıralaması açısından denekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve faktörlerin sıralanmasında 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörünün görüldüğü anlaşılmıştır (Tablo.4).

**Tablo.4. Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Denekler	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
		Kişi S.	Ort.	Std.sap.	Min.	
	Kişi S.	515	515	515	515	Ki Kare : 384,786 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4664	2,9735	3,0157	3,2068	
	Std.sap.	,6608	,6840	,6421	,6391	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

### III.2. "Aydın Başarılı Elemanı" Uygulamasının İşletmede Olup Olmamasına ve Çalışanlarca İstenip İstenmemesine Göre Yapılan İncelemeler

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasında, "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapıldığı ve yapılmadığı işletmeler ile çalışanların böyle bir uygulamayı isteyip istemedikleri durumuna göre anlamlı farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla, Tablo 2'de verilen bilgiler ışığında, her bir alanda (1.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapıldığını bildirenlerden, bu uygulamayı isteyenler; 2.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının olduğunu ancak böyle bir uygulamayı istemeyenler; 3.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapılmadığını ancak böyle bir uygulama olsa ayın elemanı seçilmek isteyenler; 4.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapılmadığını ancak böyle bir uygulama olsa da ayın elemanı seçilmek istemeyenler) yer alan deneklerin faktörleri algılama derecelerinde farklılıklar olup olmadığını araştırmak için non-parametrik test olan Friedman testini uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda tabloda (Tablo.5) gösterilmiştir.

Tablo.5 incelendiğinde, Friedman testi sonuçlarının her grup için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, her grup (uygulama olan ve seçilenler, uygulama olan ve seçilmeyenler, uygulama olmayan ve isteyenler, uygulama olmayan ve istemeyenler) için faktörlerin sıralamasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalar bakımından hangi faktörün daha yüksek değere sahip olduğuna bakıldığında, tüm gruplar için "bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktörünün ilk sırada geldiği görülmektedir. Yukarıdaki Tablo.5'deki

faktörlerin ortalamaları sıralandığında, aşağıdaki Tablo.6'e ilişkin görünüm elde edilmektedir.

**Tablo.5. Friedman Testi Sonuçları**

Aydın Başarılı Elemanı	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Uygulama olan ve seçilenler	Kişi S.	54	54	54	54	Ki Kare : 60,410 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,5831	3,0407	3,0912	3,2083	
	Std.sap.	,5671	,67824	,6322	,6786	
	Min.	1,00	1,20	1,00	1,00	
	Max.	3,86	4,00	4,00	4,00	
Uygulama olan ve seçilmeyenler	Kişi S.	131	131	131	131	Ki Kare : 148,939 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4905	2,9566	3,0175	3,1572	
	Std.sap.	,6057	,6890	,5866	,6610	
	Min.	1,17	1,13	1,54	1,13	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
Uygulama olmayan ve isteyenler	Kişi S.	103	103	103	103	Ki Kare : 215,135 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,6624	3,2913	3,3659	3,4393	
	Std.sap.	,6020	,4963	,3980	,4368	
	Min.	1,23	1,80	2,08	2,00	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
Uygulama olmayan ve istemeyenler	Kişi S.	227	227	227	227	Ki Kare : 256,986 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,3329	2,8224	2,8336	3,1261	
	Std.sap.	,7100	,7085	,6975	,6722	
	Min.	1,00	1,08	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

**Tablo 6. "Aydın Başarılı Elemanı" Uygulamasına İlişkin Görüşlerin Faktör Ortalamalarına Ait Sıralama**

	UYGULAMA VAR		UYGULAMA YOK	
	Seçildim	Seçilmedim	İstiyorum	İstemiyorum
<b>Faktör 1.</b> Bireysel farklılıkları vurgulayan	3	4	4	4
<b>Faktör 2.</b> İlişkileri olumsuz etkileyen	4	3	3	2
<b>Faktör 3.</b> İş başarısını vurgulayan	2	2	2	3
<b>Faktör 4.</b> Bireysel sıkıntı yaratan	1	1	1	1

Yukarıdaki Tablo.6'dan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlar, çalıştıkları işletmede "Aydın Başarılı Elemanı" uygulaması olsun ya da olmasın, ayın başarılı elemanı seçilsin ya da seçilmesin, bu uygulamayı kişide sıkıntı yaratan, sosyal ilişkilerini zedeleyen bir durum olarak vurgulamışlardır. Bununla birlikte, hemen arkasından, böyle bir uygulamayı istemeyenler hariç,

diğer bütün gruplar, bu uygulamanın iş başarısını artıracak bir durum olduğunu da belirtmişlerdir.

### III.3. Demografik Değişkenlere Göre Yapılan İncelemeler

Analizlerin ikinci aşamasında faktörlerin demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Yapılan analizlerde, ayrıca demografik değişkenlerin alt seçenekleri düzeyinde, bu faktörlerin algılanmasında fark olup olmadığı ve faktör sıralamasında hangi faktörün kaçınıcı sırada görüldüğüne ilişkin detaylı incelemeler de yapılmıştır.

#### III.3.1. Cinsiyet Açısından Yapılan İncelemeler

Cinsiyet ayrımı içerisinde yapılan incelemelerde öncelikle kadınlar ile erkekler arasında “*Aynı Başarılı Elemanı*” faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, kadınların ve erkeklerin kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığın olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Cinsiyet ayrımı içerisinde yapılan incelemelerde kadınlarla erkekler arasında “*İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)*” ve “*Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)*” faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elemanı uygulamasını, erkeklere oranla kadınlar, daha fazla iş başarısını vurguladığını, aynı zamanda da sıkıntı yarattığını ifade etmişlerdir. Bu tür uygulamanın bireysel farklılığı vurgulaması ve ilişkileri olumsuz etkilemesi açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.7’de sunulmaktadır.

Tablo.7. Cinsiyet Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma

Faktörler	Cinsiyet	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Kadın	2,4974	,6358	1,354	400,418	,176
	Erkek	2,4151	,6964			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Kadın	2,9949	,6533	,889	513	,374
	Erkek	2,9400	,7299			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Kadın	3,0848	,5973	3,150	514	,002
	Erkek	2,9037	,6952			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Kadın	3,2783	,5687	3,267	514	,001
	Erkek	3,0916	,7231			

Cinsiyet ayrımı içerisinde yapılan incelemelerde kadınların ve erkeklerin kendi içlerinde faktörleri sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı ve hangi faktöre daha çok anlam yükledikleri görmek açısından Friedman testi uygulanmıştır. Analizlerinin

sonuçlarından faktörlerin sıralaması açısından kadınların ve erkeklerin kendi içlerinde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ve kadınların da, erkeklerinde faktörlerin sıralanmasında 1.sırada “*bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)*” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.8).

Tablo 8. Kadın ve Erkekler Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar

Cinsiyet	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Kadın	Kişi S.	314	314	314	314	Ki Kare : 260,753 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4974	2,9949	3,0848	3,2783	
	Std.sap.	,6358	,6533	,5973	,5687	
	Min.	1,11	1,00	1,08	1,13	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Erkek	Kişi S.	201	201	201	201	Ki Kare : 126,994 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4181	2,9400	2,9078	3,0951	
	Std.sap.	,6969	,7299	,6944	,7231	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

#### III.3.2. Yaş Açısından Yapılan İncelemeler

Yaş düzeyinde yapılan incelemelerde, öncelikle “*Aynı Başarılı Elemanı*” faktörleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin ve farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, yaş grupları aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Yaş ile ilgili yapılan analizlerde öncelikle, deneklerin yaşları ile faktörler arasında bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu incelemede, deneklerin yaşı ile “*İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)*” faktör arasında ,001 anlamlılık düzeyinde doğrusal, pozitif yönlü, oldukça düşük (,168) açıklayıcılığa sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı elemanı uygulamasının, ilişkileri etkileyen bir uygulama olarak görülmesi ile deneklerin yaşlarının etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan yaş açısından yapılan incelemelerde, deneklerin yaşının 17 ile 62 arasında değiştiği (ortalama 27) görülmüştür. Bu geniş aralıkta dağılım gösteren deneklerin yaşları çalışmada karşılaştırmaya olanak tanınması açısından “*gençler (17-27)*” ile “*orta yaşlılar ve yaşlılar (28-62)*” olarak iki gruba ayrılmıştır. Gruplara ayırmada deneklerin yaş ortalaması esas alınmıştır. Bu iki grup açısından yapılan analizlerde, gençlerle, orta yaşlı ve

yaşlılar arasında “İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.9’da sunulmaktadır.

**Tablo.9. Yaş Grupları Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Yaş grupları	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Gençler	2,4641	,6508	-,054	269,968	,957
	O.yaşlılar ve yaşlılar	2,4677	,6860			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Gençler	2,9233	,6713	-2,554	269,637	,011
	O.yaşlılar ve yaşlılar	3,0945	,7013			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Gençler	2,9780	,6277	-1,911	266,306	,057
	O.yaşlılar ve yaşlılar	3,0997	,6722			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Gençler	3,1902	,5983	-,821	514	,412
	O.yaşlılar ve yaşlılar	3,2410	,7297			

Yukarıda Tablo.9’da da ifade edildiği gibi, aynı başarılı elamanı uygulamasını orta yaşlılar ve yaşlıların, gençlere göre daha ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer faktörlerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yaş ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde gençlerle orta yaşlı ve yaşlıların kendi içlerinde faktörlerin sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem gençler hem de orta yaşlı ve yaşlılar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem gençlerin hem de orta yaşlı ve yaşlıların 1.sırada “bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.10).

### III.3.3. Medeni Durum Açısından Yapılan İncelemeler

Medeni durum ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde öncelikle bekarlar ile evliler arasında “Aynı Başarılı Elemanı” faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, bekarların ve evlilerin kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Medeni durum ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde bekarlar ile evliler arasında “İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elamanı uygulamasını evliler, bekarlara oranla, daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılamaktadırlar. Diğer faktörler

açısından evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.11’de sunulmaktadır.

**Tablo.10. Gençler ile Orta Yaşlılar ve Yaşlılar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Yaş grupları	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Gençler	Kişi S.	364	364	364	364	Ki Kare : 264,581 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4641	2,9233	2,9780	3,1902	
	Std.sap.	,6508	,6713	,6277	,5983	
	Min.	1,00	1,00	1,08	1,13	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
Orta yaşlılar ve yaşlılar	Kişi S.	151	151	151	151	Ki Kare : 124,555 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4719	3,0945	3,1065	3,2467	
	Std.sap.	,6863	,7013	,6692	,7287	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

**Tablo.11. Medeni Durum Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Medeni Durum	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Bekar	2,4671	,6522	,115	222,271	,909
	Evli	2,4593	,6892			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Bekar	2,9213	,6799	-2,947	230,789	,004
	Evli	3,1228	,6789			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Bekar	2,9885	,6423	-1,577	233,186	,116
	Evli	3,0901	,6415			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Bekar	3,1804	,6501	-1,524	247,566	,129
	Evli	3,2752	,6077			

Medeni durum ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde evlilerin ve bekarların, kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem evliler hem de bekarlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem evlilerin hem de bekarların 1.sırada “bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.12).

**Tablo.12. Evliler ve Bekarlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Medeni Durum	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Bekar	Kişi S.	381	381	381	381	Ki Kare : 2784,690 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4671	2,9213	2,9885	3,1804	
	Std.sap.	,6522	,6799	,6423	,6501	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
Sıralama	4	3	2	1		
Evlü	Kişi S.	134	134	134	134	Ki Kare : 108,501 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4644	3,1219	3,0930	3,2817	
	Std.sap.	,6870	,6764	,6378	,6026	
	Min.	1,00	1,00	1,31	1,50	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
Sıralama	4	3	2	1		

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan  
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen  
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan  
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

### III.3.4. Üniversite Mezuniyeti ve Mezun Olunan Üniversite Açısından Yapılan İncelemeler

Bu bölümde analizler, deneklerin üniversite mezunu olup olmamaları ve üniversiteden mezun oldukları uzmanlık bölümlerine (sosyal bilimler, fen-mühendislik) göre, 2 ayrı düzeyde yapılmıştır.

Üniversite mezunu olup olmamaları düzeyinde yapılan incelemelerde öncelikle üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında "Aynı Başarılı Elemanı" faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, üniversite mezunu olanların ve üniversite mezunu olmayanların kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Deneklerin üniversite mezunu olup olmamaları açısından yapılan incelemelerde üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında "Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elemanı uygulamasını üniversite mezunu olanlar, üniversite mezunu olmayanlara oranla, daha fazla bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak görmektedirler. Diğer faktörler açısından üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 13'de sunulmaktadır.

**Tablo 13. Üniversite Mezuniyeti Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Mezuniyet	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Ün. mezunu	2,4637	,6556	-1,04	127,376	,918
	Ün. mez. Değil	2,4719	,6880			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Ün. mezunu	2,9739	,6842	,031	131,127	,975
	Ün. mez. Değil	2,9714	,6870			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Ün. mezunu	3,0067	,6242	-,547	514	,585
	Ün. mez. Değil	3,0473	,7266			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Ün. mezunu	3,2385	,6070	2,574	514	,010
	Ün. mez. Değil	3,0495	,7580			

Üniversite mezunu olup olmamaları ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanların, kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem üniversite mezunu olanlar hem de üniversite mezunu olmayanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem üniversite mezunu olanların hem de üniversite mezunu olmayanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.14).

**Tablo.14. Üniversite Mezunu Olanlar ve Olmayanlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Üniversite Mezuniyeti	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Üniversite Mezunu	Kişi S.	424	424	424	424	Ki Kare : 333,681 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4652	2,9739	3,0089	3,2406	
	Std.sap.	,6556	,6842	,6233	,6062	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
Sıralama	4	3	2	1		
Üniversite Mezunu Değil	Kişi S.	91	91	91	91	Ki Kare : 53,911 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4719	2,9714	3,0473	3,0495	
	Std.sap.	,6880	,6870	,7266	,7580	
	Min.	1,11	1,13	1,15	1,00	
	Max.	3,97	4,00	4,00	4,00	
Sıralama	4	3	2	1		

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan  
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen  
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan  
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Analizlerin bir sonraki aşamasında üniversite mezunu olanların, mezun oldukları uzmanlık alanları açısından aralarından bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Denekler, temelde sosyal bilimler ve fen-mühendislik olarak iki uzmanlık alanından mezun olduklarını ifade etmişlerdir. Üniversiteden mezun olunan uzmanlık alanı düzeyinde yapılan incelemelerde öncelikle sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında "Aydın Başarılı Elemanı" faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, sosyal bilimler alanından mezunu olanların ve fen-mühendislik alanından mezun olanların kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Mezun olunan uzmanlık alanı açısından yapılan analizlerde sosyal bilimler uzmanlık alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında "ilişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aydın başarılı elemanı uygulamasını fen-mühendislik alanından mezunu olanlar, sosyal bilimler alanından mezunu olanlara göre, daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak görmekteyiz. Diğer faktörler açısından sosyal bilimler alanından mezunu olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.15'de sunulmaktadır.

**Tablo.15. Mezun Olunan Uzmanlık Alanı Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Mezun Olunan Bölüm	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Sosyal Bilimler	2,4869	,6613	1,471	141,461	,144
	Fen ve mühendislik	2,3750	,6288			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Sosyal Bilimler	2,9381	,6831	-2,129	137,380	,035
	Fen ve mühendislik	3,1106	,6749			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Sosyal Bilimler	2,9979	,6321	-,585	142,599	,559
	Fen ve mühendislik	3,0402	,5952			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Sosyal Bilimler	3,2133	,5936	-1,595	127,448	,113
	Fen ve mühendislik	3,3352	,6501			

Mezun olunan uzmanlık alanı ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanların kendi içlerinde faktörleri sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem sosyal bilimler alanından mezunu olanlar hem de fen-mühendislik alanından mezunu olanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca

hem sosyal bilimler alanından mezunu olanlar hem de fen-mühendislik alanından mezunu olanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.16).

**Tablo.16. Sosyal Bilimler ile Fen-Mühendislik Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Mezun Olunan Uzmanlık Alanı	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Sosyal Bilimler	Kişi S.	336	336	336	336	Ki Kare : 246,788 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4889	2,9381	3,0007	3,2158	
	Std.sap.	,6613	,6831	,6310	,5927	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Fen ve Mühendislik	Kişi S.	88	88	88	88	Ki Kare : 95,326 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,3750	3,1106	3,0402	3,3352	
	Std.sap.	,6288	,6749	,5952	,6501	
	Min.	1,00	1,20	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	2	3	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Tablo.16 incelendiğinde, sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen ve mühendislik alanından mezun olanların sıralamada ilk olarak aynı faktörü belirtmelerine rağmen, 2. ve 3. sıralarda saydıkları faktörler açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Ortalamalar arasındaki fark çok az olmakla birlikte (ancak istatistiksel olarak anlamlı), aydın başarılı elemanı uygulamasını; sosyal bilimler alanından mezun olanlar 2. sırada iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak fakat fen-mühendislik alanından mezun olanlar ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılamaktadırlar.

### III.3.5. Doğum Yeri Açısından Yapılan İncelemeler

Deneklerin doğum yerleri incelendiğinde geniş bir dağılıma sahip olmakla birlikte büyük çoğunluğunun İstanbul olduğu görülmüştür. Bu nedenle yapılan incelemelerde deneklerin doğum yerleri İstanbul ve İstanbul dışı (Diğer) olarak 2 grup içerisinde ele alınmıştır.

Doğum yeri ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde öncelikle İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanlar arasında "Aydın Başarılı Elemanı" faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, İstanbul'da doğanların ve İstanbul dışında doğanların kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Doğum yeri açısından yapılan incelemelerde İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanlar arasında "İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)" ve "Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elamani uygulamasını İstanbul dışında doğanlar, İstanbul'da doğanlara oranla, daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen ve bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak görmektedirler. Diğer faktörler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.17'de sunulmaktadır.

**Tablo.17. Doğum Yeri Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Doğum Yeri	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	İstanbul	2,4848	,6758	,720	499,886	,472
	İstanbul dışı	2,4430	,6371			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	İstanbul	2,9039	,6824	-2,628	490,069	,009
	İstanbul dışı	3,0623	,6749			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	İstanbul	2,9927	,6673	-9,902	504,582	,367
	İstanbul dışı	3,0435	,6067			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	İstanbul	3,1330	,6798	-2,841	509,935	,005
	İstanbul dışı	3,2908	,5781			

Doğum yerine göre yapılan incelemelerde İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanların, kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem İstanbul'da doğanlar hem de İstanbul dışında doğanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem İstanbul'da doğanlar hem de İstanbul dışında doğanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.18).

Tablo.18 incelendiğinde, İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanların sıralamada ilk sırada aynı faktörü belirtmelerine rağmen, 2. ve 3. sıralarda saydıkları faktörler açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Ortalamalar arasındaki fark çok az olmakla birlikte (ancak istatistiksel olarak anlamlı), aynı başarılı elamani uygulamasını; İstanbul'da doğanlar 2. sırada iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak, fakat İstanbul dışında doğanlar ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılamaktadırlar.

**Tablo.18. İstanbul'da ve İstanbul Dışında Doğanlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Doğum yeri	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
İstanbul	Kişi S.	286	286	286	286	Ki Kare : 174,595 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4848	2,9039	2,9927	3,1330	
	Std.sap.	,6758	,6824	,6673	,6798	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
İstanbul dışı	Kişi S.	229	229	229	229	Ki Kare : 2179,430 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4457	3,0623	3,0477	3,2948	
	Std.sap.	,6371	,6749	,6047	,5762	
	Min.	1,00	1,00	1,15	1,38	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	2	3	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan  
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen  
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan  
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

### III.3.6. Çalışma Hayatında Geçirilen ve Halen Çalışılan İş Yeriindeki Süre Açısından Yapılan İncelemeler

Bu bölümde analizler deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile halen çalışmakta oldukları iş yerlerinde geçen süreleri açısından, 2 ayrı düzeyde yapılmıştır.

Çalışma hayatında geçirilen süre düzeyinde yapılan incelemelerde, öncelikle "Aynı Başarılı Elemanı" faktörleri ile çalışma hayatında geçirilen süre arasında anlamlı bir ilişkinin ve farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, çalışma hayatında geçirilen süre grupları aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre açısından yapılan analizlerde öncelikle, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile faktörler arasında bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu incelemede, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile "İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)" faktör arasında ,001 anlamlılık düzeyinde doğrusal, pozitif yönlü, oldukça düşük (,142) açıklayıcılığa sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı elamani uygulamasının, ilişkileri etkileyen bir uygulama olarak görülmesi ile deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri sürenin etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

1 ile 31 arasında değişen ve ortalaması 6,22 olan, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süreye ilişkin dağılım, çalışmada karşılaştırmaya olanak tanınması açısından, ortalama dikkate alınarak, "1-6 yıl çalışanlar" ile "7 yıl ve üzeri çalışanlar" olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup açısından yapılan analizlerde, 1-6 yıl çalışanlarla, 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında "İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı başarılı elemanı uygulamasını çalışma hayatında 7 yıl ve üzeri zamandır bulunanlar, çalışma hayatında 1-6 yıl bulunanlara oranla, daha çok ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılanmaktadır. Diğer faktörler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.19'da sunulmaktadır.

**Tablo.19. Çalışma Hayatında Geçirilen Süre Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Çalışma Süresi	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	1-6 yıl arası	2,4856	,6408	,989	299,515	,323
	7 yıl ve üzeri	2,4220	,7009			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	1-6 yıl arası	2,9248	,6750	-2,341	313,704	,020
	7 yıl ve üzeri	3,0768	,6937			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	1-6 yıl arası	2,9927	,6290	-1,059	306,145	,290
	7 yıl ve üzeri	3,0584	,6708			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	1-6 yıl arası	3,1921	,6099	-,672	514	,502
	7 yıl ve üzeri	3,2327	,6989			

Çalışma hayatında geçirilen süreye göre yapılan incelemelerde 1-6 yıl çalışanlarla 7 yıl ve üzeri çalışanların kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem 1-6 yıl çalışanlar hem de 7 yıl ve üzeri çalışanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılık olduğu; ayrıca hem 1-6 yıl çalışanların hem de 7 yıl ve üzeri çalışanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.20).

Tablo.20 incelendiğinde, 1-6 yıl çalışanlar ile 7 yıl ve üzeri çalışanların 1.sırada aynı faktörü belirttikleri, buna karşılık, 2. ve 3. sıralarda saydıkları faktörler açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Aynı başarılı elemanı uygulamasını (ortalamalar arasındaki fark çok az olmakla birlikte), İstanbul'da doğanlar 2. sırada iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak, fakat İstanbul dışında doğanlar ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılanmaktadır.

**Tablo.20. "1-6 Yıl" ve "7 Yıl ve Üzeri" Çalışma Hayatında Bulunma Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Çalışma Süresi	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
1 - 6 Yıl	Kişi S.	350	350	350	350	Ki Kare : 2485,095 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4856	2,9248	2,9927	3,1921	
	Std.sap.	,6408	,6750	,6290	,6099	
	Min.	1,00	1,00	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
7 Yıl ve üzeri	Kişi S.	165	165	165	165	Ki Kare : 142,100 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4256	3,0768	3,0643	3,2379	
	Std.sap.	,7015	,6937	,6685	,6978	
	Min.	1,00	1,2	1,00	1,00	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	2	3	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Analizlerin bir sonraki aşamasında halen çalıştıkları iş yerindeki süre düzeyinde yapılan incelemelerde, öncelikle "Aynı Başarılı Elemanı" faktörleri ile çalışma hayatında geçirilen süre arasında anlamlı bir ilişkinin ve farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, iş yerinde geçirilen süre grupları aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süre açısından yapılan analizlerde öncelikle, deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süre ile faktörler arasında bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu incelemede, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile "İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)" faktör arasında ,001 anlamlılık düzeyinde doğrusal, pozitif yönlü, düşük (,150) açıklayıcılığa sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı elemanı uygulamasının iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak görülmesi ile deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri sürenin etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen verilerden deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde 1 ile 30 yıl arasında çalıştıkları (ortalaması 3,38) anlaşılmıştır. Geniş bir dağılım gösteren deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süre, çalışmada karşılaştırmaya olanak tanınması açısından, ortalama dikkate alınarak, "1-3 yıl çalışanlar" ile "4 yıl ve üzeri çalışanlar" olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup açısından yapılan analizlerde, 1-3 yıl çalışanlarla, 4 yıl ve üzeri çalışanlar arasında "İş başarısını vurgulayan

(Faktör 3) faktör açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı başarılı elemanı uygulamasını halen çalıştıkları iş yerinde 4 yıl ve üzeri zamandır bulunanlar, iş yerlerinde 1-3 yıl bulunanlara oranla, daha çok iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak algılamaktadır. Diğer faktörler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.21’de sunulmaktadır.

**Tablo.21. İş Yerinde Çalışma Süresi Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	İş Yerinde Çalışma Süresi	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	1-3 yıl arası	2,4382	,6610	-1,597	226,212	,112
	4 yıl ve üzeri	2,5444	,6560			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	1-3 yıl arası	2,9486	,6883	-1,444	228,159	,150
	4 yıl ve üzeri	3,0472	,6682			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	1-3 yıl arası	2,9714	,6370	-2,566	221,925	,011
	4 yıl ve üzeri	3,1386	,6463			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	1-3 yıl arası	3,1994	,6304	-,345	214,167	,730
	4 yıl ve üzeri	3,2223	,6676			

Halen çalıştıkları iş yerinde geçirilen süreye göre yapılan incelemelerde 1-3 yıl çalışanlarla 4 yıl ve üzeri çalışanların kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem 1-3 yıl çalışanlar hem de 4 yıl ve üzeri çalışanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem 1-3 yıl çalışanların hem de 4 yıl ve üzeri çalışanların 1.sırada “bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.22).

#### IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Motivasyon teorilerine dayanılarak oluşturulan teşvik araçlarından olan “Aynı Başarılı Elemanı” uygulaması, hedefi belli olan ve yapılan işin ölçülebilir olduğu ortamlarda çalışanlarca değerlendirilmiştir. Uygulamaya ilişkin olarak ortaya 4 boyut çıkmıştır. Bu boyutlardan ikisi uygulamanın pozitif yönünü (“Bireysel farklılıkları vurgulayan” ve “İş başarısını vurgulayan”), diğer ikisi ise negatif yönünü (“İlişkileri olumsuz etkileyen” ve “Bireysel sıkıntı yaratan”) ifade eder niteliktedir. Bir başka deyişle denekler aynı başarılı elemanı uygulamasını hem olumlu hem de olumsuz olarak algılamaktadırlar.

**Tablo.22. Halen Çalışılmakta Olan İş Yerinde “1-3 Yıl” ve “4 Yıl ve Üzeri” Çalışanlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

İş Yerinde Çalışma Süresi	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
1 – 3 Yıl	Kişi S.	385	385	385	385	Ki Kare : 282,939 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4382	2,9486	2,9714	3,1994	
	Std.sap.	,6610	,6883	,6370	,6304	
	Min.	1,00	1,00	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
4 Yıl ve üzeri	Kişi S.	130	130	130	130	Ki Kare : 104,526 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,5499	3,0472	3,1467	3,2288	
	Std.sap.	,6555	,6682	,6420	,6660	
	Min.	1,00	1,20	1,00	1,00	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Araştırmaya katılan deneklerden bu uygulamayı isteyen ve istemeyenlerin sayısı ve aralarındaki oran çalışmanın birinci ve ikinci aşamalarının her birinde aşağıdaki gibidir. Buna göre birinci aşamada böyle bir uygulamayı isteyenler daha fazla iken, ikinci aşamada bu oran tersine gözükmektedir.

**Tablo.23. Öntest ve Anket Uygulamalarında “Aynı Başarılı Elemanı” Uygulamasını İsteyenler ve İstemeyenler**

	UYGULAMAYI İSTEYENLER		UYGULAMAYI İSTEMEYENLER	
	N	%	N	%
ÖN TEST UYGULAMASI	123	58	89	42
ANKET UYGULAMASI	157	30	358	70

Uygulamanın kullanıldığı ve kullanılmadığı işletmelerde çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde (Tablo 6) bu uygulamayı isteyenlerin de, istemeyenler gibi uygulamanın olumlu ve olumsuz öğelerini birlikte yorumladıkları ortaya çıkmıştır. Her iki grup da uygulamanın kişi için sıkıntı yaratıcı özelliğini birinci derecede önemli faktör olarak vurgularken, uygulamayı istemeyenler bu durumu aynı zamanda ilişkileri de bozduğunu belirtmişler, ancak olumlu özelliklerden olan iş başarısını ve bireysel farklılığı vurgulayan özelliklerin de önemli olduğuna değinmişlerdir.

Uygulamayı isteyenler ise (Tablo.6) uygulamanın sıkıntı yarattığı düşüncesinin hemen arkasından iş başarısını artırıcı bir yanı olduğundan söz etmekte ve olumsuz özelliklerle olumlu özellikleri bir arada değerlendirmektedirler. Bu sonuç Festinger'in 1955'lerde geliştirdiği bilişsel çelişki teorisiyle açıklanabilir. Kişiler bireysel olarak baktıklarında, kendileriyle ilgili güdülerini oluşturduklarında böyle bir uygulamanın kendileri için iyi olacağını vurgularken, sosyal çevre ve kültürün etkileri de gündeme gelmekte ve böyle bir uygulamanın onlar için sıkıntı yaratacağını ve ilişkileri olumsuz etkileyeceği varsayımını dikkate almaktadırlar [23].

Ayrıca demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde ,

- kadınlarla erkekler arasında “İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)” ve “Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktörler açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını kadınların erkeklere göre daha fazla iş başarısını vurgulayan, aynı zamanda da sıkıntı yaratan bir uygulama olarak gördükleri

- gençlerle, orta yaşlı ve yaşlılar arasında “İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını orta yaşlılar ve yaşlıların gençlere göre daha çok ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- bekarlar ile evliler arasında “İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını evlilerin bekarlara göre daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında “Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını üniversite mezunu olanların, üniversite mezunu olmayanlara göre daha fazla bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak gördükleri

- sosyal bilimler uzmanlık alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında “İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını fen-mühendislik alanından mezunu olanların, sosyal bilimler alanından mezunu olanlara göre daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanlar arasında “İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)” ve “Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktörler açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı

elmanı uygulamasını İstanbul dışında doğanların, İstanbul'da doğanlara göre daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen ve bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak gördükleri

- çalışma hayatında geçirdikleri süreye ilişkin olarak 1-6 yıl çalışanlarla, 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında “İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)” açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını çalışma hayatında 7 yıl ve üzeri zamandır bulunanların, çalışma hayatında 1-6 yıl bulunanlara göre daha çok ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süreye ilişkin olarak 1-3 yıl çalışanlarla, 4 yıl ve üzeri çalışanlar arasında “İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)” açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını halen çalıştıkları iş terinde 4 yıl ve üzeri zamandır bulunanların, iş yerlerinde 1-3 yıl bulunanlara göre daha çok iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma da göstermektedir ki, kişilerin ihtiyaçları ve güdeleri, sosyal çevre ve kültürün etkisiyle törpülenip, güçlerini kaybedebilmekte veya yön değiştirerek başka ihtiyaçlar ve güdüler haline gelebilmektedirler [6] [14] kişinin içinde yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, geleneklere uymayan ihtiyaçlardan doğan güdüler güçlerini devam ettirememektedirler. Bu nedenle böyle bir uygulama kişiler için olumlu olarak algılansa bile kültürün yansımaları olan ilişkileri olumsuz etkilemesi faktörü tüm kişilerce kabul gören bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt tarafından tercih edilen motivasyon araçlarının çalışanların değerleriyle uygun olması gerekir. Ancak o zaman başarılı olur ve çalışanların örgütsel davranışlarını etkiler. Bireyin motivasyonu için kullanılacak araç onların değerlerinden ya da onların araçlara ilişkin algılarından elde edilmiş olmalıdır. Durumsal olarak atfedilen değer bir bireyden diğerine değişim gösterebileceği gibi, bir birey için zaman içinde de değişim gösterebilir [21].

Ayın elmanı uygulaması, bir örgütte kurumsallaştırılmış rekabet olarak ifade edilen taraflardan sadece birinin kazanmasını teşvik eden ve diğerlerinin kaybetmesini zorlayan sistemlerdendir [24] İşletmeler bazen performans değerlendirmesi çalışanların tümüne yönelik olması yerine, bireysel düzeyde ayın elmanı uygulaması ile de yapılabilir. Bu uygulama tek kazananın olduğu ve bu kişi dışındakilerin kaybettiği anlamına da gelmektedir [25]. Dahası bu uygulama yöneticilerin düzenli olarak her çalışanın performans standartlarına ne kadar ulaştığı konusunda sürekli ve düzenli gözlem yapmasını gerekli kılmaktadır. İşletmenin kaliteli ürün ve

hizmet sunması amaçlandığında, yönetim olarak çalışanlara uygulanan (ya da uygulanacak) öneri sistemi, satış komisyon yapısı, performans değerlendirme süreci ya da ayın elemanı uygulaması hakkındaki düşüncelerinin sorulması ve gelen bilgiler ışığında uygulamamanın yapılandırılması büyük yararlar sağlayacaktır [25]. Zira, bireysel başarının desteklediği bir sistem toplulukçu bir kültür içerisinde doğru bir şekilde çalışmaz. Dahası bu tür uygulamalar moda olmaktan öteye geçemezler. Türk kültürü toplulukçu kültürel özelliğe sahiptir [26]. Bu anlamda bireyselliği teşvik eden ayın başarılı elemanı uygulamasının toplulukçu Türk kültüründe sorunsuz olarak işlenmesinin mümkün olmayacağı anlaşılmaktadır. Diğer yandan her ne kadar Türk kültürü içerisinde alt boyutlara inildikçe bireysel kültüre ilişkin özelliklerin de olduğu ifade ediliyorsa da, ayın elemanı uygulaması için hedef alınan kitlenin kültürel özellikleri dikkate alınmadan böylesine bir uygulamaya girişilmesi zorluklar, memnuniyetsizlikler ve sorunlar doğuracaktır.

Farklı kültürlerde geliştirilmiş uygulamaları alıp kullanırken, kültürel özelliklerin dikkate alınması gereği bu çalışmayla bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Danışmanların önerdikleri uygulamalara karşı daha tedbirli yaklaşarak, daha sonraları ortaya çıkacak hataların büyük bir kısmının baştan düzeltilmesi, hem örgütler, hem de çalışanlar açısından daha yararlı ve verimli olacaktır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Dinçer, Ö. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [2] Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- [3] Triandis, H.C. (1984). Towards a psychological theory of economic growth. *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- [4] Tevruz, S. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [5] Boyacıgiller, N.A. (2000). "Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler" *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayını.
- [6] Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [7] Koçer, T. (2000). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [8] Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- [9] Deci, E.L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 8, 217-229.
- [10] Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [11] Luthans, F., (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.Com.
- [12] Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [13] Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1988). Evaluating Employee Compensation. *California Management Review*, 31(1), 23-39.
- [14] Shamir, B. (1991). Meaning Self and Motivations. *Organization Studies*, 12(3). 405-424.
- [15] Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. California: Sage Publication.
- [16] Sampson, E.E. (1977). Psychology and The American İdeal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 767-782.
- [17] Trompenaars, F. (1998). *Riding The Waves of Culture*. New York: McGraw-Hill Com.
- [18] Robbins, S. (1995). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prenticehall.
- [19] Schein, E. (1996). Culture The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- [20] Mischel, W. (1973). Toward A Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological Review*, 80, 200-213.
- [21] Agarwal, N.C. (1998). Reward systems: emerging trends and issues. *Canadian Psychology*, Ottawa: Feb-May, 39(1/2), 60 -79.
- [22] Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: The Free Pres.
- [23] Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Pres.
- [24] Crow, R. (1995). Institutionalized competition and its effects on teamwork. *The Journal for Quality and Participation*, 18(3), 46-53.
- [25] McManus, K. (2003). Quality requires a strong foundation. *Industrial Engineer Norcross*, 35(9), 22-39.
- [26] Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Ocak 2006.1-16.

**İnci ERDEM ARTAN** (i.artan@superonline.com) is a Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are organizational behavior, values, organizational theories, organizational change, motivation and leadership.

**Deniz BÖRÜ** (denizboru@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.