

KATILIMCI KARAR VERME İLE ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN*
Burcu ERŞAHAN**
Tuba BÜYÜKBEŞE***

ÖZET

Katılımcı karar verme kavramı, birçok bilim adamı ve uygulayıcı tarafından uzun süredir tartışılan bir kavramdır. Katılımcı karar verme, işletme içinde alınan ve uygulanan kararlardan en çok etkilenen gruplardan biri olan çalışanların, bu kararlarda doğrudan veya dolaylı olarak söz sahibi oldukları bir süreci ifade eder.

Bu çalışmada öncelikle katılımcı karar verme konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için temel kavramlar olan “karar verme”, “katılım” ve “katılımcı karar verme” kavramları açıklanmış, daha sonra katılımcı karar vermenin çalışanların davranışına etkisi teorik olarak incelenerek, bu konuda yapılan bir alan çalışmasına yer verilmiştir. Alan çalışmasında veriler anket yöntemiyle elde edilmiş olup, katılımcı karar verme ile çalışanların davranışları (değişime açıklık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Katılımcı Karar Verme, Değişime Açıklık, İş Tatmini, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Davranışı.*

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATIVE DECISION MAKING AND EMPLOYEES' JOB RELATED ATTITUDES: AN EMPIRICAL STUDY

Participative decision making is a concept which has been discussed for a long time by a number of scientists and practitioners. Participative decision making is a process in which employees, as

* Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü (ibakan63@hotmail.com)

** Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü (bersahan@hotmail.com)

*** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD (tbuyukbese@yahoo.com)

one of the most affected groups from the decisions made and applied in an enterprise, have direct and/or indirect voice in the decision making process.

In this study in order to bring clarification to the subject matter of this article properly, the main terms such as "decision making", "participation", and "participative decision making" are explained and the effects of participative decision making on employees' behaviors discussed theoretically and then the findings of an empirical study is evaluated. The data for the empirical study were gathered via questionnaire method and the relationships between participative decision making and employees' job attitudes (acceptance of change, job satisfaction, motivation and organizational commitment) were examined.

Keywords: *Participative Decision Making, Acceptance of Change, Job Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment, Employee Behavior.*

Giriş

Yönetim literatürü incelendiğinde, katılımcı karar verme anlayışının yeni bir konu olmadığı, 1919'da *The Federation of British Industries*'in her endüstride işçilerin mümkün olan en yüksek düzeyde söz hakkına sahip olmaları gerektiğini vurguladığı görülmektedir. Ancak, katılımcı karar verme konusu özellikle 1950'lerden itibaren yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanılmıştır (Vroom, 1960; Mitchell, 1973; Parnell ve Crandall, 2001). Günümüze gelindiğinde, katılımcı karar vermenin akademisyenler, yöneticiler ve işçi temsilcileri tarafından desteklenmekte olduğu ve bu bağlamda örgütsel performansı artırma doğrultusunda çalışanların kararlara daha fazla katılımlarının sağlanması gerektiği savunulmaktadır (Levine ve Tyson, 1990). Kararlara katılımın, çalışanların davranışları (iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi) ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyerek, işletmenin verimlilik ve performansını artıracak teorik anlamda ifade edilmektedir. Erdoğan'a (1996: 92) göre de günümüz yönetim uygulamaları dünyası karmaşıklaşmaya başlamış, kararı alan veya uygulayan insanın yapısı daha da karmaşık bir hal almış, işletmeler büyümüş, alınacak kararlar son derece önemli olmaya başlamıştır. Böylesine çok yönlü karmaşıklığın yaşandığı organizasyonlarda önemli konuların tek bir yönetici tarafından karara bağlanması da güçleşmiştir. Bu bağlamda, örgütler eski alışkanlıklarını terk ederek, bütün kararların yöneticiler tarafından alınması yerine, kararlara çalışanların katılımını sağlayacak düzenlemeler yapmalıdırlar. Dolayısıyla, hızlı değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlık olan insan faktörünün çağdaş normlara göre yönetilmesinde çalışanların kararlara katılımı önemli bir adım olarak kabul edilmektedir (Grunberg vd., 1996: 221).

Çalışanların kararlara katılımının önemi uzun yıllar boyunca tartışılmasına ve desteklenilmesine ve hatta olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmesine rağmen, organizasyonların çalışanlarını istenilen kapsam ve düzeyde karar verme prosesine dahil edemedikleri gözlemlenmektedir. Bunun bir çok sebebi vardır ki, bu sebeplerden en önemli iki tanesi şunlardır: (1) Yöneticiler çalışanları karar verme sürecine dahil etmeleri durumunda otorite kaybına uğramaktan korkmaktadırlar; (2) Organizasyonlar çalışanlarını etkin olarak kararlara nasıl katacaklarını bilememektedirler. Halbuki yönetim literatüründe çalışanların kararlara katılımlarının, yöneticilerin otorite ve güçlerinde bir azalma meydana getirmeyeceği ve hatta tam aksine rutin işler ile ilgili kararları daha ast konumundaki çalışanlara bırakmak suretiyle zamanlarını önemli yönetsel faaliyetlere ayırabilecekleri ileri sürülmektedir. O halde sayılan sebeplerin ortaya çıkmasında rol oynayan en temel faktör, çalışanların kararlara katılımları konusunun yeterince anlaşılammış olmasıdır. Oysa literatürde, iyi yönetilmiş bir katılımcı karar verme sürecinin performans, verimlilik, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Sashkin, 1984). Bundan dolayı, bu çalışmada, çalışanların kararlara katılımının çalışanların davranışları üzerindeki etkisi konusu yerli ve yabancı literatürdeki teorik bilgiler ve bir alan araştırması ışığında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

KATILIMCI KARAR VERME: KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Katılımcı karar verme konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için temel kavramlar olan “karar verme”, “katılım” ve “katılımcı karar verme”nin tanımlanması faydalı olacaktır.

Karar Vermenin Tanımı ve Anlamı

İşletmelerde yönetsel faaliyetlerin temelini karar verme oluşturmaktadır. Yönetimde karar verme konusunda ilk akla gelen yazarlardan biri olan Herbert Simon, 1947’de yayınlamış olduğu ‘Administrative Behavior’ adlı kitabında karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelendirmiş, benzer şekilde Barnard (1938), Thompson (1967), Weick (2001) gibi yazarlar da karar vermenin lider davranışlarının özü olduğunu ifade etmişlerdir. Simon ‘karar verme’nin ‘yönetme’ ile aynı anlama geldiğini, yöneticinin ise karar verici olarak nitelendirilebileceğini belirtmiştir. Tüm yöneticiler birer karar vericidir. Örgüt içinde hangi işler yapılacak? Ne zaman yapılacak? Kimler tarafından yapılacak? Hangi kaynaklar kullanılarak yapılacak? Nasıl yapılacak? gibi sorular bir takım kararların verilmesini zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin başarısı geçmişte verdikleri doğru

kararlara bağlıdır. Kararların doğruluğu, yöneticilerin, kendilerine sorunların çözümünde yardımcı olacak doğru personeli seçme ya da mevcut personeli doğru pozisyonlarda çalıştırma gibi becerilerine bağlıdır (Vroom, 1973).

Karar verme, belli bir eylem biçimine adapte olmayı gerektirir. Karar verme; başkaları adına sorumluluk almak, vaatte bulunmak, söz vermek, diğer insanlardan karara katkı ve destekte bulunmalarını istemektir (Barker, 1999). Karar verme, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (Chatouppis, 2007: 195). Karar verme sürecinin nasıl oluştuğu bilinmeden örgüt ve yönetimi anlamak güçtür. Karar verme (decision-making) süreci; bilgi toplama, planlama ve seçim yapma olmak üzere başlıca üç aşamadan oluşur (Simon, 1947). İlk aşamada karar verilmesi gereken konuya ilişkin ekonomik, teknik, sosyal ve siyasal koşulların gözden geçirilerek bilgi toplanması, ikinci aşamada eylem seçeneklerinin bulunması, geliştirilmesi ve doğuracakları sonuçlar açısından değerlendirilmesi (planlama) ve son olarak da eylem seçeneklerinden birinin seçimi gelir. Bu süreçte her yönetim seviyesinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi problemin cevabı konumunda olan farklı seçeneklerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götüreceği olanın tespit edilmesi gerekir (Bağkırın, 1983: 4). Olaylar ve bu olayların boyutlarının artması durumunda karar verme karmaşık, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir. Ayrıca karar verilirken örgütün kültürü ve sahip olduğu değerler doğru yansıtılmazsa, bu karar muhtemelen örgüt içerisindeki tansiyonu yükseltecek ve başarısız olacaktır (Briggs ve Little, 2008). Bu nedenle başarılı bir karar verilirken örgütün değerleri ve amaçları gözden geçirilerek, örgüte uygun olan bir karar verme yöntemi seçilmelidir (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

Karar verme sürecinde üç boyut bulunmaktadır (Rice ve Schneider, 1994): Karar aşaması (kararın nasıl verildiği), kararın içeriği (kararın hangi konuyu kapsadığı) ve karara katılım (kimlerin karar verme sürecine katıldıkları). Bu boyutların her biri üstünde önemle durulması gereken ve kararların niteliğini etkileyen boyutlardır.

Katılmanın (Katılımcılığın) Tanımı

İngilizcede “Participation” olarak kullanılan ifade Türkçe’de katılma (veya katılım, katılımcılık) olarak kullanılmaktadır. Eren’e (1998) göre “katılım” ekonomik, politik ve yönetsel anlamda farklı anlamlar ifade etmektedir.

Ekonomik anlamıyla katılma, bir işletmenin çalışanlarından bir veya daha fazlasına işletmenin karları üzerinden bir pay verilmesinin taahhüt edilmesidir.

Politik anlamda katılma, başlangıçta yalnızca kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasinin gereği olarak katılmasını ifade ederken, daha sonra mikro ekonomik kuruluşlar yani işletmelerin yönetimi için de kullanılmaya başlanmıştır.

Yönetimsel anlamda katılma, kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde veya farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür.

Dolayısıyla, çalışanların katılımcılığı kapsamı çok geniş olan bir konudur (Tremplay ve Roger, 2004: 999). Ancak bazı araştırmacılar çalışanların her türlü aktiviteye katılımlarını sağlayan uygulamalar ile çalışanların karar verme sürecine etki yapabilmelerini ifade eden katılımcılık uygulamalarını birbirlerinden ayırtmak gerektiğini savunmaktadırlar (Marchington vd., 1994). Katılımcılık, birlikte karar verme (Locke ve Schweiger, 1979), üst ile ast arasında karar verme yetkisinin paylaşımı (Mitchell, 1973) veya çalışanların karar verme sürecine katılma olasılığı (Andaleeb ve Wolford, 2004: 54) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışmada da katılımcılık, çalışanların kararlara katılma olasılığı olarak ele alınmaktadır.

Katılımcı Karar Vermenin Tanımı

Yönetimde katılımcı karar verme uygulamalarından ilk bahsedenler arasında yer alan Follett, katılımcı karar vermeyi İnsan İlişkileri Kuramı açısından ele almıştır. Yöneticilerin sadece emir vererek çalışanlarına istediklerini yaptırmalarının mümkün olmadığını, çalışanlar üzerinde güç kullanmak yerine, çalışanlarla birlikte güç kullanmanın yararlarından bahsetmiştir. Follett aynı zamanda çalışanlarla yüz yüze iletişimin önemine vurgu yaparak, çalışanların daha etkili ve verimli çalıştırılmaları için yöneticilerin, emrinde çalışanların davranış ve tutumlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri gerektiğini, bunun ise çalışanların yönetime katılması ile mümkün olabileceğini savunmuştur (Graham, 1994).

Argyris (1964) de yönetimde insan ilişkilerinin önemine vurgu yapmıştır. Örgütlerde yönetim ve çalışanlar arasında bir uyumun olması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin uyum sağlayabilmesi için yatay ve ademi merkezizyetçi örgüt yapılarının olduğu, çalışanların yetki ve sorumluluk aldığı, kararlara katılabildiği örgütlere ihtiyaç vardır. Argyris, çalışanların kararlara katıldığı

örgütlerde; örgüt, başarılı işler ortaya koyduğunda, çalışanların da, başarılı olduklarını düşünerek, bunun mutluluğunu ve kendini gerçekleştirme duygusu yaşayacaklarını vurgulamıştır (Kreps, 1990: 88).

Çalışanların kararlara katılması gerektiğini belirten önemli yazarlardan bir diğeri de Likert'tir. Likert'in sistem yaklaşımında yer alan Sistem 4 yaklaşımı, çalışanların örgütte tüm süreçlere katılmalarının öneminden bahsetmiştir. Böyle bir katılım ise ancak, çalışanlar ve yönetim arasındaki destekleyici ve samimi iletişimle mümkündür. Katılımın sağlanması ve desteklenmesi ise yöneticinin görevidir. Yönetici, güven duyulan, samimi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanlarını motive eden, iletişimi koordine eden ve çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımını maksimum seviyede sağlamaya çalışan kişi olmalıdır.

Kararlara katılma, alınan ve uygulanan kararlardan en çok etkilenen gruplardan biri olarak çalışanların, işletme içinde alınan kararlarda doğrudan veya dolaylı olarak söz sahibi olmalarını ifade eder. Singer (1974: 348) katılımcı karar vermeyi iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlamaktadır. Locke ve diğerleri (1986) de benzer şekilde, bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci, Lowin (1968: 69) ise "kararların uygulayacak olan kişilerin katılımı ile alınmasını" katılımcı karar verme olarak tanımlamıştır.

Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları (1960: 3) "kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar" olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir. Mc Gregor'da (1960: 130) katılımcı karar vermenin sınırlarını sorumluluk ile ilişkilendirerek şöyle tanımlamıştır: "ast konumundaki işgörenlere sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanıyan özel bir yetki devridir."

KATILIMCI KARAR VERME İLE ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan ilişkileri okulundan iş yaşamının kalitesi (Quality-of-Working-Life) hareketına ve hatta günümüze kadar, çalışanların örgütsel karar verme sürecine katılımlarının iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görüşü savunulmaktadır (Argyris, 1964; Hackman, 1975; Herzberg, 1966; Maslow, 1954; Lawler, 1977; Likert, 1961).

Katılımcı Karar Verme ve Değişim

Çalışanlar genellikle değişimi hemen kabullenme yerine ona tepki göstermeye gereksinim duyarlar. Değişimi gerçekleştirmek isteyen liderin; katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olması gerekir (Tunçer, 2011). Katılımcı karar verme çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır (Gill vd., 1993). Katılımcı karar verme anlayışını uygulayan örgütlerde çalışanlara daha fazla bilgi transferi gerçekleştirildiğinden, çalışanlar yapılacak değişimin nedenlerini öğrenme imkânı elde etmektedirler. Ayrıca, değişim kararı yönetici ve çalışanlar tarafından ortaklaşa alınıp, değişimin yararları çalışanlara inandırılıp, benimsetilir ve açıklanırsa, değişim dirençle karşılaşılmaksızın örgütte gerçekleştirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 241). Dolayısıyla, çalışanlar nedenlerini öğrendikleri değişime karşı çıkmamakta tam aksine onu destekleyici tavırlar sergilemektedirler (Sagie ve Koslowsky, 1994). Bu bağlamda araştırmamızın birinci hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H1: Katılımcı karar verme ve değişime açıklık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcı Karar Verme ve İş Tatmini

“Literatürde iş tatmini kavramına yönelik çok farklı tanımlar yapılmıştır. İş tatmini, iş koşullarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, terfi, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Bu bağlamda, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk anlamında kullanılmıştır (Bingöl, 1996: 266). İş tatmini, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir” (Baş ve Ardıç, 2002: 73).

Katılımcı karar verme, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının (kabul görme, ait olma hissi, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma, kendinden emin olma, gücünden tatmin olma gibi) tatmin edilmesini ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlar (Kearney ve Hays, 1994; Wogner, 1994; Miller ve Monge, 1986).

Smith ve Brannick (1990) katılımcılığın bir sonucu olarak çalışanların kendilerine değer verildiğini ve yönetim tarafından güvenildiklerini hissetmelerinden ve aynı zamanda bazı sorunların üstesinden gelme hususunda yönetimin ne ölçüde zorlandığını daha iyi anlamalarından dolayı katılımcılığın iş tatminini artıracığını

savunmuşlardır. Bu nedenlerle bir çok araştırmacı (Wagner, 1994; Miller ve Monge, 1986; Cotton vd., 1988; Crandall ve Parnell, 1994; Parnell ve Bell, 1994; Parnell vd., 1992; Sagie, 1994; Parnell, 2001; Wright ve Kim, 2004; Knudsen, vd., 2009; Scott-Ladd vd., 2006; Parnell, 2010; Wickramasinghe ve Wickramasinghe, 2012) kararlara katılımın iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda araştırmannın ikinci hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H2: Katılımcı karar verme ve iş tatmini davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcı Karar Verme ve Motivasyon (Güdüleme)

Literatürde iş tatmini ile motivasyon kavramları birbirlerine yakın bir tarzda tanımlanmışlardır. Ancak, her ikisinin de birbirinden farklı tanımları da yine yönetim literatüründe yer almaktadır. Motivasyon, en genel ifadeyle insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir.

Motivasyon, temel bir psikolojik süreç olup çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtir (Özgen vd., 2002: 337). Motive etme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1992: 164). Motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etme konusunda isteklilik yaratmaktır (Thompson, 1995: 125). Bir başka tanımla motivasyon, yöneticilerin örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemidir (Şimşek, 1998: 193). Motivasyon kavramı, gerçekte, bir kişiyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece, kişinin davranışında gözlenebilir bir farklılığın meydana gelmiş olması, onun güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 2006: 347).

İnsanlar birçok ihtiyaç tarafından motive edilir. Motivasyon konusunda ilk akla gelen isimlerden olan Maslow, insan ihtiyaçlarını temel fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma gibi), güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar (arkadaş edinme, gibi), saygı-statü (ilgi çekme, başkaları tarafından tanınma, beğenilme ve takdir edilme gibi) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (bireyin kendi potansiyelini kullanması, yeteneklerini artırması ve daha iyi biri olması, gibi) olmak üzere beş başlık altında toplamıştır (Maslow, 1954). Örgüt içerisinde çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile çalışan öncelikle diğer örgüt üyeleri ve/veya yöneticileri ile iletişim kurarak sosyal ihtiyacını gidermiş olacak, kabul gördüğünü

hissedecek, kendini gösterme ihtiyacını gidermiş olacaktır. Bu da çalışanın motive olarak işlerini daha istekli yapmasına yol açacaktır.

Motivasyon konusundaki önemli teorisyenlerden biri de Herzberg'dir. Herzberg'in çift faktör kuramına göre insanı motive eden faktörler hijyen faktörler ve güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörler istenildiği gibi olmadığında (veya yokluğunda) çalışanın motivasyonunda azalma meydana getiren ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, gibi konuları kapsar. Güdüleyici faktörler (özendirici faktörler) ise işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörlerdir. Güdüleyici olan bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Çalışanlara kararlara katılma ve işlerinde inisiyatif kullanma hakkının verilmesi de güdüleyici faktörlerdendir.

Katılımcı karar verme çalışanları güdüleme (motive etme) özelliğine sahiptir (Huang, 1997, Al-Yahya, 2009). Eren'e (1998: 321) göre eğer yönetsel kararları uygulayan personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de alınacak kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü karara katılım sağlayan personel meydana getirilen kararın "kendi kararı" olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır. Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H3: Katılımcı karar verme ve çalışanların güdülenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcı Karar Verme ve Örgütsel Bağlılık

Çağdaş yönetim kavramları içerisinde en yoğun ilgi duyulan kavramlardan birisi de örgütsel bağlılık kavramıdır. Özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir kavram olmasına rağmen, henüz örgütsel bağlılığın üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanımı bulunmamaktadır (İnce ve Gül, 2005; Bayram, 2005: 128). Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerde uğraş veren araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına kendi uzmanlık alanları doğrultusunda anlam yüklemeye çalışmaktadırlar (Çöl, 2005). Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatürde birçok farklı tanımlar yapılmış olup bunlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel bağlılık;

- Sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000).
- Çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1997: 11).
- Bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir (Özsoy vd., 2004).

Katılımcı karar verme çalışanların işletmeye bağlılığını etkiler. Çalışanların kararlara katılımlarının düşük oluşu veya katılımın olmayışı, örgüte bağlılığı azaltırken, kararlara katılımın yüksek oluşu örgüte bağlılığı artırır (Patchen, 1970; Beck ve Wilson, 2000; Gavin ve Metcalfe, 2001:116; Durna ve Eren, 2005; Elele ve Fields, 2010).

Kararlara katılan çalışanlarda ait olma duygusu gelişeceğinden, bunların üyesi buldukları gruba ve işletmeye olan bağlılıkları artacaktır. Appelbaum ve arkadaşları (2000)'na göre kararlara katılım güven ve içsel motivasyonu artırmak suretiyle örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler yaratır. Kararlara katılan çalışanlar işverenlerinin kendilerine destek olduklarını ve her konuda onlara yardımcı olmaya hazır olduklarını öğrenme imkanına sahip olarak örgüte olan bağlılıkları daha sağlam bir yapı kazanır (Eisenberg vd., 1990; Wayne vd., 1997). Ayrıca her insan kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusuna sahiptir. Katılımcı karar verme, bu arzunun yerine getirilmesi konusunda önemli bir araçtır ve kişilerde kendilerine bu imkânı tanıyan örgüte daha fazla bağlanma duyguları oluşacaktır (Eren, 1998: 321). Bu bağlamda araştırmamızın dördüncü hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H4: Katılımcı karar verme ve örgütsel bağlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu makale için araştırma değişkenleri olarak belirlenen değişim, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık dışında katılımcı karar vermenin etkisinin olduğu diğer değişkenlerin bir kısmı ise şunlardır:

- Öğrenme (Powell ve Schlacter, 1971: 166; Eren, 1998: 321).
- Güven (Wang, 2003; Rosen ve Jerdee, 1978).
- Verimlilik (Wang, 2003: 541; Lam vd., 2002; (Eren, 1998: 322; Huang, 1997: 678; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 240-241; Guzzo vd., 1985).
- İşe devamsızlıklar (Eren, 1998: 322).

- Sosyal ilişkiler (Eren, 1998: 322).
- İletişim (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 241).
- Denetim kolaylığı (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 242).
- Kariyer yönetimi (Bardwick, 1986; Driver, 1985; Hall ve Rabinowitz, 1988; Stoner vd., 1980; Gattiker ve Larwood, 1986; Tremblay ve Roger, 2004: 1000).
- Yabancılaşma (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 243-244).
- Dayanışma (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 244).
- Kişisel olgunlaşma (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 245).

KATILIMCI KARAR VERME İLE ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma, çalışanların kararlara katılımı ile değişime açıklık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının değişime direncin kırılması ve değişime uyum sağlanması, iş tatmininin artması, çalışanların motive olması ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H1: *Katılımcı karar verme ve değişime açıklık davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.*

H2: *Katılımcı karar verme ve iş tatmini davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.*

H3: *Katılımcı karar verme ve çalışanların güdülenmesi arasında anlamlı ilişki vardır.*

H4: *Katılımcı karar verme ve örgütsel bağlılık davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.*

Araştırma Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe faaliyette bulunan 20 işletmede yapılmış ve veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. İşletmedeki pozisyonlar dikkate alınarak dağıtılan 300 ankettten 265'i geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Anket demografik özellikler, kararlara katılım, değişime açıklık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS paket programında Frekans Analizi, Pearson Korelasyon Analizi ve *t* Testi kullanılarak değerlemeye tabii tutulmuş, sonuçlar tablolar halinde düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan bütün değişkenler için birden fazla önermeden oluşan ölçekler (multiple item scale) kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi

amacıyla hazırlanan anket formunda yer alan önermelerin oluşturulmasında, kararlara katılım ve çalışanların işe yönelik davranışlarına ilişkin literatürdeki çeşitli makalelerden (Long, 1978; Lodahl ve Kejner, 1965; Hackman ve Lawler, 1971; Loui, 1995; Angle ve Perry, 1991; Jermier ve Berkes, 1979; Decotiis ve Summers, 1987) esinlenilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili soru adetleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği Jensen (2003)’in de belirttiği gibi literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa değeri
Kararlara katılım	6	0,92
Değişime açıklık	3	0,55
İş tatmini	9	0,84
Motivasyon	3	0,74
Örgütsel bağlılık	2	0,67

Tablo 1’de görüldüğü gibi, Cronbach Alfa değerleri 0,55 ile 0,92 arasındaki değerlerden oluşmuştur. 5 değişkenden 3’ünün (kararlara katılım, iş tatmini ve motivasyon) değeri Nunally’nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,7’nin üzerinde olup, bu değişkenlerin hiçbir tartışmaya yol açmaksızın güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir. Buna karşın, geri kalan iki değişkenin (değişime açıklık ve örgütsel bağlılık) Cronbach Alfa değeri, Nunally’nin belirlediği değerlerin altında çıkmıştır. Nunally’nin (1978) 0,7 kriterinin aksine, Peterson (1994) ve Slater (1995) ise 0,6 değerinin kullanılabilir ve kabul edilebilir bir değer olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ölçekte yer alan bazı önermelerin ölçekten çıkarılması durumunda da Cronbach Alfa değerinde bir artış olmadığı gözlemlendiğinden, ayrıca değişime açıklık ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,55 ve 0,67 olarak gerçekleştirilerek 0,6-0,7 kabul edilebilir aralığı içinde veya yakınında değerler olduklarından hareketle, bu iki değişkenin de güvenilir şekilde ölçümlendiğinin kabul edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, Tablo 1’deki Alfa değerlerine bakıldığında araştırma değişkenlerinin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenilebilir. Kararlara katılım ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmadan önce her bir değişkeni ölçen önermeler ile ilgili frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmiş ve kısaca yorumlanmışlardır. Kararlara katılım değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için her bir değişkeni ölçen

önergeler SPSS programında “compute mean” opsiyonu kullanılarak birleştirilerek t testlerinde ve korelasyon analizinde kullanılacak değişkenler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiştir.

Araştırma Bulguları

Demografik Özellikler. Tablo 2’de ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Sayı*	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	190	73,1	Evli	131	52,2
Erkek	70	26,9	Bekar	111	44,2
			Diğer	9	3,6
Eğitim durumu			İşletmede çalışma süresi		
İlkokul	28	10,6	6 aydan az	14	5,3
Ortaokul	35	13,3	6 ay-1 yıldan az	21	8,0
Lise	133	50,6	1-2 yıldan az	39	14,9
Önlisans	34	12,9	2-5 yıldan az	80	30,5
Lisans	32	12,2	5-10 yıldan az	78	29,8
Lis. Üstü	1	0,4	10 yıl ve üstü	30	11,5
Yaş			İş tanımı		
20’den az	10	3,9	Üst yönetici	18	6,8
20-25	74	29,1	Orta yönetici	36	13,6
26-30	77	30,3	Alt yönetici	28	10,6
31-35	56	22,0	Memur-sekreter	65	24,6
36-40	24	9,4	T. personel	44	16,7
41-45	8	3,1	Diğer	73	27,7
46-55	5	2,0			
Başka işletmede çalışma			Başka işletmede çalışma süresi		
Evet	123	51,7	6 aydan az	13	9,3
Hayır	115	48,3	6 ay-1 yıldan az	25	17,9
			1-2 yıldan az	35	25,0
			2-5 yıldan az	2	1,4
			5-10 yıldan az	56	40,0
			10 yıl ve üstü	9	6,4

*Makalede yer alan bu ve bundan sonraki tablolarda bazı sorulara deneklerden bazıları cevap vermediklerinden, soruyu yanıtlayanların toplamı anketi yanıtlayanların toplam sayısı olan 265’ten düşük çıkmaktadır.

Ankete katılanların % 73,1'ini erkekler, kalan % 26,9'unu ise kadınlar oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayanların % 52,2'si evlidir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında % 23,9'u ilkokul ya da ortaokul mezunu, % 50,6'sı lise, % 12,9'u ön lisans, % 12,6'sı lisans ve üstü eğitime sahiptir. İşletmedeki çalışma süreleri sorulduğunda, katılımcıların % 71,3'ü 2 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların % 51,7'si daha önce başka bir işletmede çalıştıklarını, bunların % 46,4'ü 5 yıl veya daha fazla süre çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Anketi yanıtlayanların % 59,4'ü 20-30 yaş arası, % 31,4'ü ise 31-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 31,0'ı yöneticilerden (% 6,8 üst düzey, % 13,6 orta düzey, % 10,6 alt düzey yönetici), % 69,0'ı ise memur, sekreter, teknik personel ve diğerlerinden oluşmaktadır.

Kararlara Katılım. Ankete katılanlara kararlara katılım değişkenini ölçen 6 önerme sunulmuş ve bu önermelere ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Çalışanların Kararlara Katılımı

	Hiç katılmıyorum	Yok denilecek kadar az	Biraz katılmıyorum	İyi bir oranda katılmıyorum	Çok iyi bir oranda katılmıyorum	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
Kendi işinizle ilgili kararlara	1,6 4	5,5 14	18,9 48	22,0 56	52,0 132	100,0 254
Çalıştığınız bölümü ilgilendiren sorunlar hakkındaki kararlara	3,1 8	6,3 16	11,8 30	42,9 109	35,8 91	100,0 254
İşletmenin genel politikaları hakkındaki kararlara	22,2 56	17,1 43	27,0 68	17,1 43	16,7 42	100,0 252
İşletmede verilen kararların geneli düşünüldüğünde	20,4 51	11,6 29	30,8 77	24,0 60	13,2 33	100,0 250
İşletmenin rutin işleri hakkındaki kararlara	26,1 65	13,7 34	24,5 61	18,5 46	17,3 43	100,0 249
Geleceğe yönelik stratejiler ile ilgili kararlara	23,4 59	14,7 37	26,2 66	17,9 45	17,9 45	100,0 252

Anket verilerinin analizi sonucunda, katılımcıların “kendi işleri ile ilgili kararlara” ve “çalıştığı bölümü ilgilendiren kararlara” yüksek oranda katıldıkları,

buna karşın “işletmenin genel politikaları hakkındaki kararlara”, “işletmenin rutin işleri hakkındaki kararlara” ve “geleceğe yönelik stratejilerle ilgili kararlara” ise orta düzeyde bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Tablo 3’e bakıldığında anketi yanıtlayanların kendi işleriyle ilgili ve çalıştıkları bölümü ilgilendiren sorunlar hakkındaki kararlara diğer karar alanlarına (genel politikalar hakkındaki kararlar gibi) oranla daha çok katıldıkları görülmektedir. Kararlara katılma ile karar verme türü arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile “çalışanların kararlara katılımı” ile ilgili önermelere verilen yanıtlar SPSS programında compute mean seçeneği kullanılarak birleştirilmiş ve t testi yapmak amacıyla kararlara katılanlarla katılmayanlar iki gruba ayrılmıştır. Kararlara katılımı ölçen sorular için sunulan yanıt seçeneklerinden 1 “hiç katılmıyorum”u, 2 ise “yok denecek kadar az katılıyorum”u ifade ettiğinden 5 soruya verdikleri yanıtların ortalaması 2 veya daha düşük olan katılımcılar için bir grup (kararlara katılmayanlar), aritmetik ortalaması 2’nin üstünde olanlar ise diğer bir grup (kararlara katılanlar) olmak üzere iki grup oluşturulmuştur.

Kararlara Katılım ve Değişime Açıklık Davranışı Arasındaki İlişki. Ankete katılanlara değişime açıklık değişkenini ölçmek amacıyla 3 önerme verilmiş ve katılımcıların önermelere ilişkin yanıtları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Değişime Açıklık

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
İşverenimiz veya yöneticimiz, değişim için önerilerimizi ortaya koymamızı isteyerek bu konuda bizi teşvik eder.	19,4 43	16,2 36	23,4 52	20,3 45	20,7 46	100,0 222
İşverenimiz veya yöneticimiz, değişim için ileri sürdüğümüz önerilerimize göre hareket eder.	16,9 37	15,5 34	28,8 63	28,3 62	10,5 23	100,0 219
İşverenimiz veya yöneticimiz, değişim yönünde kararlar verirken bizim çıkarlarımızı da göz önünde bulundurur.	12,8 28	12,8 28	29,8 65	21,6 47	22,9 50	100,0 218

Değişime açıklık değişkenini ölçmek için sunulan üç önerme olan “İşverenimiz veya yöneticimiz; (1) değişim için önerilerimizi ortaya koymamızı isteyerek bu konuda bizi teşvik eder, (2) değişim için ileri sürdüğümüz önerilerimize göre hareket eder ve (3) değişim yönünde kararlar verirken bizim çıkarlarımızı da göz önünde bulundurur” önermelerine katılımcıların yaklaşık yarısı (ikinci önerme hariç, bu önerme için oran % 38.8’dir) katıldıklarını, diğer yarısı ise kararsız oldukları veya katılmadıklarını bildirmişlerdir. Dolayısıyla, genel olarak Tablo 4’e bakıldığında, katılımcıların değişime açıklık değişkeni ile ilgili kararlara katılım konusunda tam bir görüş birliği içerisinde olmadıkları, ancak değişime açıklık değişkenine ilişkin sorulara olumlu yanıt verenlerin oranının olumsuz yanıt verenlerden biraz daha fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek ve çalışanların kararlara katılması ile değişime açıklık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, öncelikle söz konusu iki değişken arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin bulunup bulunmadığını ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5: Korelasyon Tablosu

	Kararlara katılım
Değişime açıklık	0,232***
İş tatmini	0,257***
Motivasyon	0,144*
Örgütsel bağlılık	0,240***

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Tablo 5’te görülebileceği gibi birinci hipotezde yer alan iki değişken olan kararlara katılım ile değişime açıklık arasında $p \leq 0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan t testi analizinde değişime açıklık değişkenine ilişkin “kararlara katılan grup- Grup I” ile “kararlara katılmayan grubun – Grup II” görüşleri arasında $p \leq 0,001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 6. Katılımcı karar verme-değişime açıklık ilişkisi

	Kararlara katılanlar		Kararlara katılmayanlar		T değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
Değişime açıklık	3,35	1,28	2,72	1,10	-3,50***

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Kararlara katılanlar (ortalama 3,35) değişime açıklıkla ilgili önermelere, kararlara katılmayanlara (ortalama 2,72) göre daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Aynı ilişki yapılan korelasyon analizi sonucunda da doğrulanmıştır. Gerek korelasyon gerekse t testi analizi sonucunda kararlara katılım ile değişime açıklık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmış olup, araştırmanın birinci hipotezi olan “Katılımcı karar verme ve değişime açıklık davranışı arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir.

Katılımcı Karar Verme ve İş Tatmini Davranışı Arasındaki İlişki. Ankete katılanlara iş tatminlerini ölçen ve Tablo 7’de yer alan 9 önerme sunulmuş ve aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

Tablo 7: İş Tatmini

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
İşim benim için yalnız para kazandığım yer değil, para kazanmanın ötesinde daha bir çok şey ifade etmektedir.	3,2 7	10,4 23	27,1 60	32,6 72	26,7 59	100,0 221
Ek bir ücret almayacağımı bilsem dahi, işimi tamamlamak için fazla mesai yapabilirim.	8,4 18	9,8 21	18,6 40	22,8 49	40,5 87	100,0 215
İşime gerçekten önem veririm.	2,8 6	7,5 16	14,1 30	33,8 72	41,8 89	100,0 213
Paraya ihtiyacım olmasa dahi işimde çalışmaya devam ederim.	13,6 29	13,1 28	23,9 51	28,2 60	21,1 45	100,0 213
Hayatımdaki gerçek doyum ve mutluluğu işimden alırım.	13,0 28	11,6 25	26,0 56	30,2 65	19,1 41	100,0 215
İşimle ilgilenmek benim için en önemli şeydir.	6,1 13	8,9 19	27,7 59	30,0 64	27,2 58	100,0 213
Benim için işyerindeki birkaç saat çabucak geçer.	5,1 11	9,8 21	30,2 65	28,8 62	26,6 56	100,0 215
İşimdeki günlük aktiviteleri yerine getirmekten mutluluk duyarım.	3,7 8	6,5 14	26,7 58	32,7 71	30,4 66	100,0 217
Her gün işe gelmek için sabırsızlanırım.	11,1 23	17,8 37	31,3 65	23,1 48	16,8 35	100,0 208

İş tatmini değişkenini ölçümlemek için sunulan önermelerden “ek bir ücret almayacağımı bilsem dahi, işimi tamamlamak için fazla mesai yapabilirim”, “işime gerçekten önem veririm” ve “işimdeki günlük aktiviteleri yerine getirmekten mutluluk duyarım” önermelerine katılımcıların çoğunluğu (% 60’dan fazlası) katıldıklarını, “işim benim için yalnız para kazandığım yer değil, para kazanmanın ötesinde daha birçok şey ifade etmektedir”, “işimle ilgilenmek benim için en önemli şeydir” ve “benim için işyerindeki birkaç saat çabucak geçer” önermelerine ise yarıdan biraz fazlası (% 50-60 arası) katıldıklarını bildirmişlerdir. “Paraya ihtiyacım olmasa dahi işimde çalışmaya devam ederim” ve “hayatımdaki gerçek doyum ve mutluluğu işimden alırım” önermelerine katılımcıların yarıya yakını katıldıklarını rapor ederken, “her gün işe gelmek için sabırsızlanırım” önermesine ise katılımcıların % 39,9’u katıldıklarını ifade etmiştir (Tablo 7).

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “*Katılımcı karar verme ve iş tatmini davranışı arasında anlamlı ilişki vardır*” hipotezini test edebilmek amacıyla yapılan korelasyon (Tablo 5) ve t testi (Tablo 8) analizleri sonucunda hipotezde yer alan katılımcı karar verme ile iş tatmini arasında $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 8’de kararlara katılanların (ortalama=3,74) iş tatmini ile ilgili önermelere, kararlara katılmayanlara (ortalama=3,27) göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda da katılımcı karar verme ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu verilerden yola çıkarak araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8: Katılımcı Karar Verme-İş Tatmini İlişkisi

	Kararlara katılanlar		Kararlara katılmayanlar		T değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
İş tatmini	3,74	0,77	3,27	0,92	-3,68*

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Katılımcı Karar Verme ve Çalışanların Güdülenmesi Arasındaki İlişki.

Anket katılımcılarının çoğunluğu (% 65,3-% 77,2) motivasyonla ilgili kendilerine sunulan ve Tablo 9’da yer alan “işimde bir hata yaptığımda kendimi çok kötü hissederim”, “genellikle işimde yoğun bir şekilde çalışmayı arzularım” ve “genellikle işimi iyi yapmayı arzularım” önermelere katıldıklarını rapor etmişlerdir. Dolayısıyla, motivasyonla ilgili önermelere katılımcıların genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “katılımcı karar verme ve çalışanların güdülenmesi arasında anlamlı ilişki vardır”ı test edebilmek için yapılan korelasyon (Tablo 5) ve t testi (Tablo 10) analizlerinde katılımcı karar verme ile motivasyon arasında $p \leq 0,001$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuş ve araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir. Kararlara katılanlar ve katılmayanlar yani her iki grup da motivasyonla ilgili önermelere olumlu yanıt verse de kararlara katılanların daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir (Tablo10).

Tablo 9: Motivasyon

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	%	%	%	%	%	%
	N	n	n	n	n	n
İşimde bir hata yaptığımda kendimi çok kötü hissederim.	4,1 9	6,3 14	12,7 28	35,7 79	41,2 91	100,0 221
Genellikle işimde yoğun bir şekilde çalışmayı arzularım.	5,2 11	7,0 15	22,5 48	35,7 76	29,6 63	100,0 213
Genellikle işimi iyi yapmayı arzularım.	3,3 7	2,3 5	17,2 37	30,7 66	46,5 100	100,0 215

Tablo 10: Katılımcı Karar Verme-Motivasyon İlişkisi

	Kararlara katılanlar		Kararlara katılmayanlar		T değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
Motivasyon	4,08	0,83	3,81	0,97	-2,13***

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Katılımcı Karar Verme ve Örgütsel Bağlılık Davranışı Arasındaki İlişki. Örgütsel bağlılık değişkeniyle ilgili katılımcılara Tablo 11’de yer alan iki önerme sunulmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
Çalıştığım işletmenin ekonomik durumu ile benim kişisel ekonomik durumum arasında sıkı bir ilişki mevcuttur.	9,0 20	11,3 25	29,0 64	26,7 59	24,0 53	100,0 221
Çalıştığım işletmenin amaçlarına başarıyla ulaşması, benim kişisel amaçlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur.	5,0 11	10,6 23	20,2 44	35,3 77	28,9 63	100,0 218

Katılımcıların % 50,7'si “çalıştığım işletmenin ekonomik durumu ile benim kişisel ekonomik durumum arasında sıkı bir ilişki mevcuttur” önermesine katıldıklarını, % 12,7'si kararsız olduklarını, % 20,3'ü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili “çalıştığım işletmenin amaçlarına başarıyla ulaşması, benim kişisel amaçlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur” önermesine ise katılımcıların % 64,2'si katıldıklarını, % 20,2'si kararsız olduklarını, % 15,6'sı ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı karar verme ile örgütsel bağlılık arasında yapılan t testi (Tablo 12) ve korelasyon analizi (Tablo 5) sonucunda $p \leq 0,001$ seviyesinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın dördüncü hipotezi “*Katılımcı karar verme ve örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı ilişki vardır*” kabul edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda, kararlara katılanların (ortalama=3,77) kararlara katılmayanlara (ortalama=3,23) oranla örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu söylenebilir (Tablo 12).

Tablo 12: Katılımcı Karar Verme-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Kararlara katılanlar		Kararlara katılmayanlar		T değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
Örgütsel bağlılık	3,77	0,90	3,23	1,20	-3,29***

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Sonuç

1950’li yıllardan günümüze dek tartışılan ve halen de tartışılmakta olan katılımcı karar verme anlayışının uygulanması durumunda, çalışanların işe yönelik davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı teorik bağlamda ifade edilmektedir. Çalışanların işletmede alınan kararlarda söz sahibi olmalarının (ya da kararlara katıldıklarını hissetmelerinin) onların işe yönelik davranışları üzerinde (işe olan motivasyonları, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, değişime uyum sağlamaları, devamsızların azalması, gibi) olumlu etki yaratarak işletmenin verimliliğini ve performansını arttıracakları savunulmaktadır.

Bu çalışmada katılımcı karar vermenin çalışanların işe yönelik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini savunan teorik verilerden yola çıkılarak dört tane araştırma hipotezi (katılımcı karar verme ile; değişime açıklık - *H1*; iş tatmini - *H2*; motivasyon - *H3*; örgütsel bağlılık - *H4*) geliştirilmiş ve bu hipotezlerin testine yönelik veriler elde edebilmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizinde frekans dağılımı, Pearson korelasyon ve t-testi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda araştırmanın dört temel hipotezi de kabul edilmiş olup, katılımcı karar verme ile değişime açıklık (*H1*), iş tatmini (*H2*), motivasyon (*H3*) ve örgütsel bağlılık (*H4*) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kararlara katılan çalışanlar katılmayanlara oranla işletmelerinde gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmeye çalışılan değişim faaliyetlerinde daha aktif olduklarını, değişime ilişkin öneriler sunabildikleri ve bu önerilerinin değişim politikalarının belirlenmesinde esas alındığını, ayrıca değişim kararları alınırken işletme tarafından çalışanların çıkarlarının da göz önünde bulundurulduğunu ifade etmektedirler. Araştırmanın bu bulgusu yönetsel anlamda önemli bir gerçeği açığa çıkarmaktadır. Yönetim literatüründe, işletmelerde gerçekleştirilen değişimlere karşı çalışanların bir direnç gösterdikleri ve bu direncin de değişimin başarısını gölgelediği ileri sürülmektedir. Küreselleşen iş dünyasında, değişimin yaşanmadığı bir anın hayal bile edilemeyeceği gerçeğinden yola çıkılarak, değişimin önündeki en önemli engellerden birisi olan çalışanların değişime karşı dirençlerini ortadan kaldırmanın veya en azından minimize etmenin yollarından birisinin çalışanları kararlara katma gerçeği olduğu araştırma bulgularından anlaşılabilir. İşletme içerisinde alınan kararlara, başta işgörenin bizzat kendi işiyle ilgili olan veya çalıştığı bölümü ilgilendiren kararlar olmak üzere, çalışanların katılımlarının sağlanması, kararların çalışanlar

tarafından benimsenmesi, içselleştirilmesi ve sonuçta başarıyla uygulanılmasını kolaylaştıracağı söylenilebilir. İnsanlar özellikle bir değişimin kendileri açısından nasıl sonuçlar yaratacağı ve değişime gidilmenin nedenlerini bilmedikleri zaman söz konusu değişime karşı gösterecekleri direncin şiddeti artış gösterir. Bu olumsuzluğun üstesinden gelebilmek için, çalışanların bir şekilde kararlara katılımları sağlanabilir. Böylelikle, çalışanların değişimin nedeni ve kendileri için ne gibi sonuçlar doğuracağı konularında farkındalıkları artırılmış olunur. Dolayısıyla, özellikle doğrudan dirençle karşılanan değişim kararlarında çalışanların katılımının sağlanmasının, değişim politikalarının başarı şansını yükselteceği ifade edilebilir.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda kararlara katılım ile iş tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusundan hareketle, kararlara katıldığını ifade eden çalışanların kararlara katılmadıklarını belirtenlere göre işlerini daha çok sevdiğini, onu para kazanılan bir yer olmanın ötesinde değerlendirdikleri, işlerine gerçekten önem verdikleri ve hayattaki gerçek doyum ve mutluluğu işlerinden aldıkları anlaşılmaktadır. Yine kararlara katılım ve motivasyon arasındaki istatistiksel olarak doğrulanan anlamlı ilişkinin varlığından yola çıkılarak, kararlara katılan çalışanların işlerinde yoğun bir şekilde çalışmaktan zevk aldıkları ve işlerini olanakların elverdiği ölçüde iyi yapmayı arzuladıkları söylenilebilir. Ayrıca, kararlara katılan çalışan grubunun işletmenin ekonomik durumu ile kendi kişisel ekonomik durumu arasında daha sıkı ve olumlu bir ilişki kurabildiği ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracağı yönünde olumlu bir yargıya sahip olduğu, araştırmanın örgütsel bağlılık verilerinin analizinden anlaşılmaktadır.

Müşteri beklentilerine uygun kalitedeki ürün/hizmeti, uygun zaman, miktar ve yerde ve en hızlı bir şekilde sunmanın önem kazandığı günümüz rekabet anlayışında, rakiplere oranla üstünlüğü sağlayacak en temel faktörlerden birisi olarak kabul edilen insan faktöründen etkin sonuçlar alınabilmesi açısından onların iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi konularda genelde maddi ödüllendirmeler (ücret, aynı yardım vb) ön plana çıkartılmaya çalışılırken, bu araştırmadaki bulguların da işaret ettiği gibi kararlara katılım olanağının sağlanması gibi maddi olmayan unsurların da göz önünde bulundurulmasının, işgören davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmede faydalı olacağı söylenilebilir.

Özetle; genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında iş yaşamında kararlara katılanların değişime açık oldukları, iş tatminleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, araştırma hipotezlerinin testi için veriler yalnızca bir ilde faaliyette bulunan bir sektör işletmelerinden elde edildiğinden, bulguların genelleştirilmesinde dikkatli olmak gerekmektedir. Bulguların genelleştirilebilmesi için farklı coğrafik bölgelerde ve farklı sektörlerdeki firmalarda gelecekte yeni araştırmaların yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, anket yöntemiyle toplanan verilerin yanı sıra bulguların geçerliliğini artırabilmek adına farklı data toplama yöntemlerine (görüşme, gözlem gibi) diğer araştırmalarda yer verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

AL-YAHYA, K. (2009), "Influence in Decision Making, Competence Utilization, and Organizational Culture in Public Organizations: The Arab World in Comparative Perspective", *Journal of Public Administration Research Theory*, 19 (2), 385-407.

ANDALEEB, S. S. and WOLFORD, G. V. (2004), "Participation in the Workplace: Gender Perspectives from Bangladesh", *Women in Management Review*, 19 (1), 52-64.

ANGLE, H. and PERRY, J. (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. E. and KALLEBERG, A. L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off* Ithaca, NY: Economic Policy Institute, ILR Press.

ARGYRİS, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.

BAĞKIRAN, S. (1983), *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul.

BARDWICK, J. M. (1986), *The Plateauing Trap*, New York: Amacom.

BARKER, A. (1999), *Karar Verme*, çev. A. Çimen. İstanbul: Timaş Yayınları.

BARNARD, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, second ed., 1970.

BAŞ, T., ARDIÇ, K. (2002), "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 17, 72-81.

BAYRAM, L. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

BECK, K. and WILSON, C. (2000), "Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure," *Journal of Vocational Behavior*, 56 (1): 114-136.

BİNGÖL, D. (1996), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

BRYMAN, A. and CRAMER, D. (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists*, London: Routledge.

CAN, H. (1992), *Organizasyon ve Yönetimi*. Adım Yayıncılık, Ankara.

CHATOUPIS, C. (2007), "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, 14 (2), 195-204.

ÇİHANGİROĞLU N, NAKTİYOK A, ŞAHİN B, DEMİR C. (2010), "Askeri Doktorların Kararlara Katılım Tutumları Üzerine Bir Araştırma" *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9 (2), 113-122.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.

ÇÖL, G. (2005), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).

COTTON, J. L., VOLLRATH, D. A., FROGGATT, K. L., LENGNICK-HALL, M.L. and JENNINGS, K. R. (1988), "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, 13 (1), 8-22.

CRANDALL, W. R. and PARNELL, J. A. (1994), "On the Relationship between Propensity for Participative Management and Intentions to Leave: Re-opening the Case for Participation" *Mid-Atlantic Journal of Business*, Stillman School of Business.

DeCOTIIS, T. and SUMMERS, T. (1987), "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, 40, 445-470.

DRIVER, M. (1985), "Demographic and Societal Factors Affecting The Linear Career Crisis", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, December, 245-63.

DURNA, U. ve EREN, V. (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 213

ELELE, J. and FIELDS, D. (2010), "Participative Decision Making And Organizational Commitment: Comparing Nigerian and American Employees", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17 (4), 368-392.

EISENBERG, R., FASALO, P. and DAVIS-LAMASTRO, V. (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75, 521-59.

ERDOĞAN, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcılar Basım Yayın, İstanbul.

EREN, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

EROĞLU, F. (2006), *Davranış Bilimleri*. 7. Bası, Beta Basım, İstanbul.

FRENCH, J. R. P., ISRAEL, J. and AS, D. (1960), "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory", *Human Relations* 13 (1), 3-19.

GATTIKER, U.E. and LARWOOD, L. (1986), "Subjective Career Success: A Study of Manager and Career Personnel", *Journal of Business and Psychology*, 1, 78-94.

GAVIN, D. and METCALFE, B. (2001), "Managerial Factors and Organizational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2): 111-128.

GILL, C., BEAUPAIN, T., FROHLICH, D. and KREIGER, H. (1993), *Workplace Involvement in Technological Innovation in European Community: Issues of Participation*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

GRAHAM, P. (ed.) (1994), *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

GRUNBERG, L., MOORE S. and GREENBERG, E. (1996), "The Relationship of Employee Ownership and Participation to Workplace Safety", *Economic and Industrial Democracy*, 17, 221-241.

GUZZO, R. A., JETTE, R. D. and KATZELL, R. A. (1985), "The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 38, 275-291.

HACKMAN, J. R. (1975), *Improving the Quality of Work Life: Work Design*, US Department of Labor Monograph.

HACKMAN, J. R. and LAWLER, E. E. (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55 (3): 259-286.

HALL, D. T. and RABINOWITZ, S. (1988), "Maintaining Employee Involvement in a Plateaued Career", London, M. and Mine, E. (eds.) *Career Growth and Human Resource Strategies*. Westport, CT: Quorum Books: 67-80.

HERZBERG, F. (1966), *Work and Nature of Man*, Cleveland, OH: World Publishing.

HUANG, T. (1997), "The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan", *The International Management of Human Resource Management*, 8 (5), 677-689.

İNCE, M. ve GÜL, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık.

JENSEN, M. T. (2003), *Organizational Communication-A Review*, Research and Development Report, No: 1.

JERMIER, J. and BERKES, L. (1979), "Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-military Model", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.

- KEARNEY, R. C. and HAYS, S. W. (1994), "Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm", *Public Administration Review*, 54 (1), 44-51.
- KNUDSEN, H. K., DUCHARME, L. J. and ROMAN, P. M. (2009), "Turnover Intention and Emotional Exhaustion "At the Top": Adapting the Job Demands-resources Model to Leaders of Addiction Treatment Organizations", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (1), 84-95.
- KREPS, G. L., (1990). *Organizational Communication Theory and Practice*, Second Edition, New York, Longman, 1990.
- LAM, S. S. K., CHEN, X.P. and SCHAUBROECK, J. (2002), "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy", *Academy of Management Journal*, 45 (5), 905-914.
- LAWLER, E. E. III. and HACKMAN, J. R. (1969), "Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 53 (6), 467-471.
- LAWLER, E. E. III. (1977), Reward Systems, Hackman, J. R. and Suttle, J. L. (eds.), *Improving Life at Work*, Santa Monica, CA:Goodyear, 163-226.
- LEANA, C. and FLORKOWSKI, G. (1992), "Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 233-270.
- LEVINE, D. I. and TYSON, L. D. (1990), Participation, Productivity, and the Firm's Environment, Blinder, A. S. (eds.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington DC: The Brookings Institution, 183-244.
- LIKERT, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: Mc Graw Hill.
- LOCKE, E. A. and SCHWEIGER, D. M. (1979), "Participative Management Is an Ethical Imperative", *Research in Organizational Behaviour*, 1, 265-339.

- LOCKE, E. A., SCHWEIGER, D. M. and LATHAM, G. P. (1968). "Participation in Decision Making: Why Should It be Used?" *Organizational Dynamics*, 14, 65-79.
- LODAHL, T. M. and KEJNER, M. (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49 (1): 24-33.
- LONG, R. J. (1978), "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings", *Human Relations*, 31 (1), 29-48.
- LOUI, K. (1995), "Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center", *International Journal of Public Administration*. 18 (8), 1269-1295.
- LOWIN, A. (1968), "Participative Decision Making A Model Literature Critique, and Prescriptions for Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 68-106.
- MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., ACKERS, P, and GOODMAN, J. (1994), "Understanding the Meaning of Participation: Views from the Workplace", *Human Relations*, 47 (8), 867-894.
- MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- MCGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York Mc Graw Hill.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications, Inc.: London.
- MILLER, K. I. and MONGE, P. R. (1986), "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727-753.
- MITCHELL, T. R. (1973), "Motivation and Participation: An Integration", *Academy of Management Journal*, 16 (4), 670-679.

NORUSIS, M. J. (1992), *SPSS for Windows Professional Statistics, Release 6.0*. Chicago: SPSS Inc.

NUNALLY, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitabevi*, Adana.

ÖZSOY, S., ERGÜL, Ş. ve BAYIK, A. (2004), “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 6 (2).

PARNELL, J. A. (2010) “Propensity for Participative Decision Making in Latin America: Mexico and Peru”, *International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2323-2338.

PARNELL, J. A. BELL, E. D. and TAYLOR R. (1992), “The Propensity for Participative Management: A Conceptual and Empirical Analysis”, *Mid- Atlantic Journal of Business*, 28 (1), 31-42.

PARNELL, J. A. and BELL, E. D. (1994), “The PDM Scale: A Measure of Managerial Propensity for Participative Management”, *Administration and Society*, 25, 518-530.

PARNELL, J. A. and CRANDALL, W. R. (2001), “Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale”, *Personnel Review*, 30 (5), 523-535.

PATCHEN, M. (1970) *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

PETERSON, R. (1994), “A Meta-analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha”, *Journal of Consumer Research*. 21 (2), 381-391.

POWELL, R. M. and SCHLACTER, J. L. (1971), “Participative Management a Panacea?”, *Academy of Management Journal*, 14, 165-173.

RICE, E. M. and SCHNEIDER, G. T. (1994), "A Recode of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980- 1991". *Journal of Educational Administration*, 32 (1), 43-58.

ROSEN, B. and JERDEE, T.H. (1977), "Effects of Decision Performance on Managerial Willingness to Use Participation", *Academy of Management Journal*, 21, 722-725.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.

SAGIE, A. (1994), "Participative Decision Making and Performance: A Moderator Analysis", *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 227-246.

SAGIE, A. and KOSLOWSKY, M. (1994), "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory", *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 37-47.

SAGIE, A. and KOSLOWSKY, M. (1996), "Decision Type, Organizational Control and Acceptance of Change: An Integrative Approach to Participative Decision Making", *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 85-92.

SASHKIN, M. (1984), "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, Spring.

SCOTT-LADD, B., TRAVAGLIONE, A. and MARSHALL, V. (2006) "Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (5), 399-414.

SIMON, R.A., (1947). *Administrative Behavior, a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. (New York: The Macmillan Co.

ŞİMŞEK, M. Ş. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*. Damla Matbaacılık, Konya.
SINGER, J. N. (1974), "Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects", *Sociology of Work and Occupations*, 1, 347-371.

- SLATER, S. (1995), "Issues in Conducting Marketing Strategy Research", *Journal of Strategic Marketing*. 3 (4), 257-270.
- SMITH, C. S. and BRANNICK, M.T. (1990), "A Role of Expectancy Model of Participative Decision Making: A Replication and Theoretical Extension", *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 91-104.
- STONER, J. A., FERENCE, T. P. and WARREN, E. K. (1980), *Managerial Career Plateaus*. New York: Public Center for Research in Career Development, Columbia University.
- TEKİN, Ö. A. ve EHTİYAR, V. R. (2010), "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Yaşar University*, 20 (5), 3394-3414.
- THOMPSON, B. L. (1995), *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, çev. Vedat G. Diker. Hayat Yayınları, İstanbul.
- THOMPSON, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- TOSUN, K. (1992), *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- TREMPLOY, M. and ROGER, A. (2004), "Career Pletouing Reactions: The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers", *International Journal Of Human Resource Management*, 15 (6), 996-1017.
- TUNÇER, P. (2011), "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- VROOM, V. H. (1960), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- VROOM, V. H. and YETTON, P. W. (1973), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.

WAGNER, J. A. (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19, 312-330.

WANG, K. Y. (2003), "Trust and Decision Making Style in Chinese Township-Village Enterprises", *Journal of Management Psychology*, 18 (6), 541-556.

WANG, K. Y. and CLEGG, S. (2002), "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?" *Cross Cultural Management*, 9 (1), 30-45.

WAYNE, S., SHORE, L. and LINDEN, R. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

WICKRAMASINGHE, D. and WICKRAMASINGHE, V. (2012), "Effects of Perceived Organisational Support on Participation in Decision Making, Affective Commitment and Job Satisfaction in Lean Production in Sri Lanka", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23 (2), 157-177.

WRIGHT, B. E. and KIM, S. (2004), "Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics", *Review of Public Personnel Administration*, 24 (1), 18-40.

YÜKSEL, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.