

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2008, C.13, S.1 s.29-56.

KATILIMCI KARAR VERME: KARARLARA KATILIM KONUSUNDA ÇALIŞANLARIN DÜŞÜNCELERİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

PARTICIPATIVE DECISION MAKING

Doç.Dr.İsmail BAKAN*
Öğr.Gör.Tuba BÜYÜKBEŞE*

ÖZET

Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların kararlara katılımı; iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliğini arttırmada, çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlamada önemli faydalar sağlamaktadır. Bu araştırma kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerini ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Bu bağlamda çalışanların kararlara katılım derecesi, çalışanları kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar, kararlara katılmanın alınan kararlara etkisi, kararlara katılmanın sağlayacağı faydalar araştırılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda, işgörenlerin özellikle kendi bölümlerini ve kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılmak istedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmenin amaçlarını daha iyi anlama, üstlerle yakın ilişkiler içerisinde olma ve kararların kalitesini artırma gibi unsurların işgörenleri kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin kararlara katılımıyla, iş tatmini, motivasyon ve koordinasyonun artacağı ve işgörenlerin kararları ve işletme amaçlarını daha iyi anlayabilecekleri ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

Participative management has a significant role on organizational performance. It increases job satisfaction, motivation, organizational commitment, team sense, coordination, cooperation and encourages employees to work harder. This study aims to explain employees' opinions about participative management, how much they participate in decision making, for what reason they participate in decision making, effects of participative decision making to the quality of decisions, and benefits of participative decision making. By analysing the research data, it was realised that the employees want to participate in decisions especially at the departmental and job level. The better understanding of the company aims,

* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
* Gaziantep Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

establishing a close relationship with the managers and improving the quality of the decisions are regarded by the employees as the main factors which encourage them to participate in decisions. The empirical study also founded that as the employees participate in decisions, job satisfaction, employee motivation and co-ordination increase, and the aims of the company are better understood by the employees.

Karar verme, katılımcı karar verme, çalışanların düşünceleri.
Decision making, participative decision making, employees' opinions.

1. GİRİŞ

Çalışanların katılımcılığı yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan biridir. Salamon'a göre çalışanların katılımcılığı üç farklı biçimde yorumlanabilir.¹ Birincisi, "endüstriyel demokrasi" olarak adlandırılan sosyo-politik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda katılımcılıktan söz edilebilmesi için çalışanların bireysel sahipliklerinin söz konusu olduğu ve çalışanların bizzat kendileri veya seçmiş oldukları bir grup tarafından yönetilen bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. İkincisi, çalışanların örgütsel kararların bir kısmına veya tamamına katılmaları imkanını ifade eden katılımcılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda bilgi paylaşımı ve kararların birlikte alınması katılımcılık olarak kabul edilmektedir. Üçüncü ve son yaklaşımda ise bireylerin örgüt içinde etkinliklerini artırmaya yönelik köklü değişim ve gelişimi kapsayan katılımcılık anlayışı ifade edilmektedir. Bu çalışmada ikinci yaklaşım olan çalışanların karar verme süreçlerine katılımları konusu incelenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Katılımcı karar verme konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için temel kavramlar olan "karar verme", "katılım" ve "katılımcı karar verme"nin tanımlanmasına gereksinim duyulmaktadır.

2.1. Karar Vermenin Tanım ve Anlamı:

Karar, kelime anlamı itibariyle "bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" anlamına gelmektedir. Karar verme ise, "bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak" demektir.² Karar verme (decision-making) süreci birden fazla seçenek bulunması durumunda, bunlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır.³ İşletme yönetimi açısından ise karar verme en önemli yönetim faaliyetlerinden biri olup, hareket tarzları içinden en uygun seçeneği

¹ S. SALAMON, Industrial Relations: Theory and Practices, NY: Prentice Hall, 1992.

² www.tdk.org.tr

³ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992, s.308.

belirlemeyi, başka bir ifadeyle kişinin istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapmasını ifade eder. Özellikle planlama işlevi başta olmak üzere, yönetim faaliyetinde hangi amaçların öne çıkarılacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliğindedir. Yönetim faaliyetinin, amaca yönelik, geleceğe dönük ve bilinçli bir seçim olma nitelik ve özellikleri, karar verme faaliyeti ile olan ilişkisini açıklamaktadır. Yönetimi, karar verme faaliyetini esas alarak inceleyen Simon, "eğer herhangi bir yönetim teorisi sözkonusu ise, karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğu ve yönetim teorisi esaslarının, beşeri tercih, mantık ve psikolojiden çıkarılmaları gerektiğini" ileri sürmektedir. Bundan dolayı da yönetici, kendisini her an karar veren bir yönetsel mekanizma olarak algılamaktadır. Karar verme yöneticinin faaliyetleri arasında anahtar rol üstlenmektedir.⁴

Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir. Karar verme sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar olmakla beraber Koçel karar verme sürecini beş safha içerisinde incelemektedir (şekil 1):⁵

Şekil 1: Karar verme süreci

	1. safha	2. safha	3. safha	4. safha	5. safha
Veri Bilgi Data	Amaç belirleme veya sorun tanımlama	Amaç ve sorunları irdeleme/ öncelik belirleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme	Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma

Kaynak: Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Karar verme sürecinde kişinin veya yöneticinin öncelikle kararı gerektiren bir durum olduğunu kabullenmesi gerekir. Bunu takiben amacın belirlenmesi ve sorunun tanımlanması gelir. Bu aşamadan sonra eldeki bilgiler ışığında amaç ve sorunların irdelenmesi önceliklerin saptanması gerekmektedir. Amaca ulaşmayı ya da sorunu çözmeyi sağlayacak çeşitli alternatifler ortaya konmalı ve daha sonra bu alternatifler değerlendirilerek seçim kriteri belirlenmeli ve seçim yapılmalıdır. Bu süreç sonucunda karar verilmiş olmaktadır. Karar sürecinin ardından kararın takipçisi olmak da gerekir. Verilen kararın sonuçlarının takip edilmesi ve değerlendirilmesi alınacak yeni kararlarda yol gösterici olacaktır.

⁴ www.insankaynaklari.com

⁵ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.80-82.

Karar verme süreci üzerinde çeşitli etmenler etkilidir. Bunlar;⁶

- *İyi kararlar verebilme kaygısı:* Yöneticiler olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.
- *Kararların çevresi:* Örgütsel ve fiziksel çevre kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindedir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.
- *Kararlarda zaman etmeni:* Yöneticinin karar verme sürecine ayracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler. Zamanlamada kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.
- *Kararların iletilmesi:* Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir.
- *Karar vermede psikolojik sorunlar:* Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.
- *Karar verme ve hüristik:* Sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu tür kestirme yollara hüristik denilmektedir.
- *Katılma:* Katılma kararlarla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur.

Günümüzde artık “yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak” anlayışı yerine, kararları işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir.⁷

2.2. Katılmanın (Katılımcılığın) Tanımı:

İngilizce’de “Participation” olarak kullanılan ifade Türkçe’imizde katılma (veya katılım, katılımcılık) olarak kullanılmaktadır. Eren’e göre

⁶ Halil CAN, **Organizasyon Ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.233-238

⁷ Koçel, s.77

“katılım” ekonomik, politik ve yönetsel anlamda farklı manalar ifade etmektedir.⁸

Ekonomik anlamıyla katılma, bir işletmenin çalışanlarından bir veya daha fazlasına işletmenin karları üzerinden bir pay verilmesinin taahhüt edilmesidir. İngilizce’de “Profit Sharing” olarak ifade edilen bu katılma biçiminde işletmede çalışanların bir kısmına veya tümüne önceden belirlenen bir oran üzerinden kardan yararlanma imkanı tanınmaktadır. Ayrıca işgörenlere çalıştıkları işletmenin hisselerinden belirli bir kısmına veya bütününe sahip olma imkanı tanıyan ve İngilizce’de “Employee Share Ownership Schemes” olarak ifade edilen çalışanların hisse sahipliği sistemi de ekonomik anlamıyla katılmanın kapsamına girmektedir.

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 kullanılmaya başlanmıştır.

Yönetsel anlamda katılma, kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde veya farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür. Yönetsel anlamda katılımın sağlanması ile hem işgören hem de işletme açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. İşgörenler açısından kendilerine kararlara katılma imkanı tanınarak onların benlik gereksinimleri tatmin edilmektedir. İşletme açısından işleri bizzat yapanlar olarak işgörenlerin gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim daha gerçekçi kararlar alarak yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadır.

Yönetsel anlamda katılımın değişik modelleri olup bunlar çeşitli alanlarda faaliyet gösterirler; amaç belirleme, problem çözme, iş kararlarına doğrudan katılım, politika üreten birimlerde temsil edilme ve işe alınacak işçilerin seçimi gibi.⁹ Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kalite Çemberleri, İşçi-Yönetici Komiteleri ve benzeri yaklaşımların ortak ve en önemli özellikleri işçilerin görüş ve kararlarının önemli boyutta dikkate alınarak örgütsel kararlara katılımlarına imkan sağlayan yaklaşımlar olmalarıdır ki bu literatürde “katılımcı karar verme” olarak isimlendirilmektedir.

Dolayısıyla, çalışanların katılımcılığı kapsamı çok geniş olan bir konudur.¹⁰ Ancak bazı araştırmacılar çalışanların her türlü aktiviteye katılımlarını sağlayan uygulamalar ile çalışanların karar verme sürecine etki

⁸ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

⁹ J.L. COTTON, D.A., VOLLRATH, K.L., FROGGATT, M.L. LENGNICK-HALL, VE K.R., JENNINGS, “Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes”, **Academy of Management Review**, 13 (1), 1988, pp.8-22.

¹⁰ M. TREMPLOY, VE A. ROGER, “Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers”, **International Journal Of Human Resource Management**, 15:6, 2004, p. 999.

yapabilmelerini ifade eden katılımcılık uygulamalarını birbirlerinden ayırtmak gerektiğini savunmaktadırlar.¹¹ Katılımcılık birlikte karar verme¹², üst ile ast arasında karar verme yetkisinin paylaşımı¹³ veya çalışanların karar verme sürecine katılma olasılığı¹⁴ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışmada da katılımcılık çalışanların kararlara katılma olasılığı olarak ele alınmaktadır.

2.3. Katılımcı Karar Vermenin Tanımı:

Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir.¹⁵ Benzer şekilde Singer¹⁶ katılımcı karar vermeyi iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlamaktadır. Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları¹⁷ “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir. McGregor¹⁸ da katılımcı karar vermenin sınırlarını sorumluluk ile ilişkilendirerek şöyle tanımlamıştır: “ast konumundaki işgörenlere sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanyan özel bir yetki devridir.” Lowin¹⁹ ise “kararların uygulayacak olan kişilerin katılımı ile alınmasını” katılımcı karar verme olarak tanımlamıştır.

Yukarıda verilen tanımlarda genellikle ön plana çıkan grupsal karar verme sürecidir. Yani kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eşdeğer olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat yalnızca grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek katılımcı karar vermenin sınırlarını daraltmak anlamına gelir. Halbuki eğer herhangi bir işgörene kendi işini nasıl yapacağına ilişkin kararı yalnız başına verebilecek yetki devredilmiş ise bu da katılımcı karar vermenin kapsamına girmektedir.

¹¹ M. MARCHINGTON, A. WILKINSON, P. ACKERS, VE J. GOODMAN, “Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace”, **Human Relations**, Vol.47, No:8, 1994, pp.867-894.

¹² E.A. LOCKE, VE D.M. SCHWEİGER, “Participative Management Is an Ethical Imperative”, **Research in Organizational Behaviour**, 1, 1979, 265-339.

¹³ T.R. MITCHELL, “Motivation and Participation: An Integration”, **Academy of Management Journal**, 16(4), 1973, pp. 670-679.

¹⁴ S.S. ANDALEEB VE G.V. WOLFORD, “Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh”, **Women in Management Review**, 19:1, 2004, p.52-64.

¹⁵ M. MULDER VE H. WILKE, “Participation and Power Equalization”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, 5(5), 1970, p.432.

¹⁶ J.N. SINGER, “Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects”, **Sociology of Work and Occupations**, 1, 1974, p.348.

¹⁷ J.R.P. FRENCH, J. ISRAEL VE D. AS, “An Experiment on Participation in a Norwegian Factory”, **Human Relations** 13(1), 1960, p.3.

¹⁸ MCGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*, New York Mc Graw Hill, 1960, p.130.

¹⁹ A. LOWIN, *Participative Decision Making A Model Literature Critique, and Prescriptions for Research*, **Organizational Behaviour and Human Performance**, 3, 1968, p.69.

2.4. Katılımcılığın Alan, Metot Ve Türleri

2.4.1. Katılımcılık Alanları:

Katılımcılığın dört temel alanı bulunmaktadır.

Amaç Belirleme: Katılımcılığın dört temel alanlarından birisi amaç belirlemedir. Çalışanlar bir amacın belirlenmesi, bir iş dizaynının yapılması ve hatta işin yapılma hızının kararlaştırılmasında katılımda bulunabilirler.

Alternatifler arasında seçim yapmak: Çalışanlar çalışma saatleri, ekipmanın yerleştirilmesi veya rutin bir görevin yerine getirilmesi için kendilerine sunulan alternatifler arasında seçim yapmak yoluyla katılımda bulunabilirler.

Problemleri çözümlenme: Çalışanlar bir sorunun tanımlanması ve alternatif çözüm yollarının bulunması yoluyla katılım sağlayabilirler.

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek: Çalışanlar işletme politikaları, işe alım, işten çıkarma, kar paylaşımı ve yatırımlar gibi konularda örgütsel değişimi gerçekleştirmeye yönelik katılımda bulunabilirler;^{20 21 22}

Çalışanlar herhangi bir zamanda bu dört alandan biri veya hepsini kapsamına alacak şekilde katılımda bulunabilirler.

2.4.2. Katılımcılık Metotları:

Sashkin'e²³ göre bütün katılımcılık alanlarına uygulanabilecek üç temel katılımcılık metodu bulunmaktadır. Birincisi, çalışanların bireysel olarak karar verme sürecine katılım sağlayarak kendi kararlarını oluşturmaları veya kendi amaçlarını belirlemeleridir. İkincisi, çalışanların bir yöneticiyle bir araya gelerek bir karar verme takımı oluşturmalarıdır. Üçüncüsü ise bütün çalışanların diğer grup üyeleri yöneticilerden veya meslektaşlarından oluşan bir karar verme grubuyla bir araya gelerek katılımcılığı gerçekleştirmeleridir. Bu katılım türleri kalite çemberleri gibi formal bir yapıda olabileceği gibi, bir uzlaşmaya varmak için grup görüşlerinin belirtildiği informal yapıda da olabilir. Çalışanlar karar verme sürecine doğrudan katılacakları gibi, çalışanların düşünce ve endişelerini açıklayabilmek için seçilmiş bir temsilci aracılığıyla dolaylı olarak da katılabilirler.²⁴

²⁰ N. NYKODYM, J.L. SIMONETTI, W.R. NIELSEN VE B. WELLING, "Employee Empowerment", **Empowerment Organizations**, 2:3, 1994, pp.46.

²¹ M. SASHKIN, "Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods", **Academy of Management Review**, 1, 1976, pp.75-86.

²² COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL VE JENNINGS, pp.8-22.

²³ SASHKIN, pp.75-86.

²⁴ COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL VE JENNINGS, pp.8-22.

2.4.3. Katılımcılık Türleri:

Cotton ve arkadaşları²⁵ altı tür katılımcılıktan söz etmişlerdir:

İş kararlarına katılım: Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kararlara formal bir yapıda, doğrudan ve uzun dönemli katılarak bu kararların şekillenmesinde önemli oranda etkinliğe sahip oldukları katılımcılık türüdür.

Danışmacı katılım: Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kararlar üzerinde “iş kararlarına katılım” ile karşılaştırıldığında daha az oranda bir etkinliğe sahip oldukları formal, doğrudan ve uzun dönemli bir katılım türüdür. Çalışanlar konu üzerinde görüşlerini belirtmekle yetinir, kararın son şekli üzerinde önemli oranda etkiye sahip değillerdir.

Kısa süreli katılım: Bu karar türünde de çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili kararlarda formal, doğrudan bir katılımcılık sergilerler ve verilen kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler.

Çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım: Çalışanlar hisse sahibi olduklarından diğer işletme ortakları gibi kararlara katılım hakkına sahiptirler. Dolayısıyla bu katılım türü formal bir yapıdadır. Çalışanlar işletmenin sahipleri konumunda bulunmalarına rağmen işletmede stratejik kararlar profesyonel yöneticiler tarafından verildiği için bu katılım türünde dolaylı katılım söz konusudur.

Temsili katılım: Çalışanların işletmede alınan her türlü karar üzerinde katılımları formal ve dolaylı yapıdadır. Örneğin, yönetim kurulunda temsil edilme (işçi temsilcisi) veya işçi sendikaları aracılığıyla katılım gibi.

İnformel katılım: Bazı örgütler formal katılımcılığı gerçekleştirecek katılımcı gruplara sahip olmayıp katılımcı karar vermeyi informal biçimde gerçekleştirirler. İnformel katılımcılık yöneticiler ile astları arasında karşılıklı bireysel ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve çalışanların yaptığı iş ile ilgili kararları kapsar.

Nykodym ve arkadaşları'na²⁶ göre bütün bu katılımcılık alan, metot ve türleri katılımcılığın basit değil çok boyutlu bir konu olduğunu ifade etmektedir.

2.5. Katılımcı Karar Vermenin Kapsamını Oluşturan Konular

Değişik içerikteki konular ile ilgili kararlar katılımcı anlayış çerçevesinde ele alınabilmektedir.²⁷ Locke ve Schweigener'e²⁸ göre katılımcı anlayışa konu oluşturacak kararlar dört kategoriye ayrılabilir:

²⁵ COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL VE JENNINGS, pp.8-22.

²⁶ NYKODYM, SIMONETTI, NIELSEN VE WELLING, p. 48.

²⁷ COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL VE JENNINGS, pp.8-22.

²⁸ LOCKE VE SCHWEIGER, p.265-339.

- Rutin personel fonksiyonları (işe alma, eğitim, disiplin ve performans değerlendirme gibi),
- İş ile ilgili kararlar (işin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı gibi konular yanı sıra iş dizaynı ve işin hızı gibi konular),
- Çalışma şartları (çalışma ekipleri, ekipmanın yerleşimi, ışıklandırma gibi),
- İşletme politikaları (işten çıkarmalar, karın paylaşımı, yatırımlar ve diğer genel politikalar gibi).

Margulies ve Black²⁹ da çalışanların katıldıkları katılımcı programlarda ele alınacak konuların çok çeşitli olduğunu ifade ederek, söz konusu konuların bir düzlem üzerinde mikro özellik taşıyanlardan makro özellik taşıyanlara doğru sıralanabileceğini belirtmişlerdir. Çalışanlara katılım imkanı tanıyan kararlar mikro boyuttan makro boyuta doğru aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışılan birim ile ilgili konular: Çalışma ortamı, işin hızı ve görevlerin sırası gibi konular.
- Günlük takım yönetimi ile ilgili konular: Kalite, kayıt tutma, takım içi işlerin organizasyonu gibi konular.
- Teknoloji ile ilgili konular: İş dizaynı veya planlanması ve işgören teknoloji arasındaki ilişkiler ile ilgili konular.
- Stratejik konular: Yeni ürün dizininin yaratılması veya diğer stratejik konular.
- Sermaye dağıtımı ve yatırım konuları: Kar payları, yatırımlar veya kar ortaklığı gibi konular.

Margulies ve Black³⁰ araştırmacıların büyük bölümünün stratejik ve sermaye dağıtımı konularının örgüt hiyerarşisinde en alt düzeyde çalışan işgörenlerin katılımına uygun olmadığını savunduklarını belirterek, kendilerinin aynı görüşü paylaşmadıklarını bunun nedeni olarak da katılımcı programların konu odaklı olarak dizayn edilmediklerini ve hiçbir katılımcı programda konu sınırlaması yapılmadığını göstermektedirler. Buna rağmen önemli olan ve üzerinde durulması gereken noktanın örgütte uygulanacak katılımcı programlarda hangi konuların görüşüleceği konusunda hem yöneticilerin hem de işgörenlerin iyice aydınlatılmış ve görüş birliğine ulaşmış olmalarıdır.

Eren³¹ kitabında ABD’de Dale adlı bir düşünürün 201 işletmede yaptığı ankete göre, 22 yönetime katılma konusunun bulunduğunu yazmıştır.

²⁹ N. MARGULIES VE S. BLACK, “Perspectives on the Implementation of Participative Approaches”, **Human Resource Management**, 26(3), 1987, p.390.

³⁰ MARGULIES VE BLACK, p.391.

³¹ EREN, s.125.

Söz konusu araştırma sonuçlarına göre en yüksek sıklığa (frekansa) sahip olan yönetime katılma konularının başlıcaları şunlardır:

- Kazaların önlenmesi
- Firelerin ve kötü malların azaltılması
- İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi
- İşe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi
- İşgörenlerin güvenliği
- Kalite kontrolü
- İş değerleme
- İşin fiziksel koşulları
- İşe geç kalmalar.

Bu konular araştırmanın yapıldığı 201 işletmenin en azından %50'sinde mevcut bulunmaktadır. Diğer önemli yönetime katılma konuları ise şunlardır:

- Araç ve gereçlerin bakımı ve korunması
- Çalışanların sağlığı
- Çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi
- Disiplin işlerinin kontrolü
- İşçi ve çırak eğitimi konusunda kurslar
- Personel devri
- Üretim normlarının (standartlarının) meydana getirilmesi
- Personeli teşvik edici araçların belirlenmesi.

2.6. Katılımcı Karar Vermenin Faydaları

Katılımcı karar verme aşağıda sayılan yararların ortaya çıkmasına neden olur. Katılımcı karar verme:

- Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Verimliliği artırır.^{32 33}

³² Y. WANG, "Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises", *Journal of Management Psychology*, 18(6), 2003, p.541.

³³ S.S.K. LAM, X.P. CHEN VE J. SCHAUBROECK, "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy", *Academy of Management Journal*, 45(5), 2002, pp.905-914.

- Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır.^{34 35}
- Görüşlerine başvurulmuş insanların beklentilerini karşılamaya imkan sağladığından ve doğrudan iletişim kurabilmeyi kolaylaştırdığından daha iyi bir örgüt iklimi yaratılmasına neden olur.
- Sonucunda kalite, performans ve motivasyonun artması ile örgüte duyulan güveni sağlamıştır.³⁶
- Çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkanı tanır ve alınan kararlar üzerinde katılım sağlamayan çalışanların yaptıkları yorumların etkinliğini azaltır.³⁷
- Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırır.^{38 39}
- Çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır.^{40 41 42 43 44}
- Örgüte güven duygusunu geliştirir.^{45 46}
- İşbirliğini artırır.⁴⁷
- Çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır.⁴⁸

³⁴ E. RAUSCH, "Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making", **Management Development Review**, 9(4), 1996, pp.29-34.

³⁵ K.Y. WANG VE S. CLEGG, "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?", **Cross Cultural Management**, 9(1), 2002, p. 31.

³⁶ RAUSCH, p. 35

³⁷ ANDALEEB VE WOLFORD, p. 54.

³⁸ M. DENTON, "Perceived Participation in Decision Making in a University Setting: The Impact of The Gender", **Industrial and Labor Relations Review**, 46(2), 1993, p.320-331.

³⁹ T. HUANG, "The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan", **The International Management of Human Resource Management**, 8(5), 1997, pp.677-689.

⁴⁰ LAM, CHEN VE SCHAUBROECK, p.905-914.

⁴¹ R.C. KEARNEY VE S.W. HAYS, "Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm", **Public Administration Review**, 54(1), 1994, pp.44-51.

⁴² J.A. WAGNER, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence", **Academy of Management Review**, 19, 1994, pp.312-330.

⁴³ K.I. MILLER VE P.R. MONGE, "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review" **Academy of Management Journal**, 29 (4), 1986, 727-753.

⁴⁴ E. APPELBAUM, T. BAILEY, P. BERG VE A.L. KALLEBERG, **Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off** .. Ithaca, NY: Economic Policy Institute, ILR Pres, 2000.

⁴⁵ WANG, p.541.

⁴⁶ B. ROSEN VE T.H. JERDEE, "Effects of Decision Performance on Managerial Willingness to Use Participation", **Academy of Management Journal**, 21, 1978, pp.722-725.

⁴⁷ J.B. RITCHIE VE R.E. MILES, "An Analysis of Quantity and Quality, of Participation As Mediating Variables in the Participative Decision Making Process", **Personnel Psychology**, 23, 1970, pp.347-359.

⁴⁸ C. GILL, T. BEAUPAIN, D. FROHLICH VE H. KREIGER, **Workplace Involvement in Technological Innovation in European Community: Issues of Participation**, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1993.

- Öğrenme sürecinin gelişmesine yardımcı olur.^{49 50}
- Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasına imkan tanır.⁵¹
- Kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur.⁵²
- Grup kimliği, işbirliği ve koordinasyonun gelişmesini sağlar.⁵³
- Ast-üst arasında diyalogu, bilgi alış-verişini artırarak iletişim engellerini ortadan kaldırır ve iletişimi kolaylaştırır.⁵⁴
- Ast-üst arasında işbirliği ortamını yaratarak denetimin daha etkin yapılmasına neden olur.⁵⁵
- Çalışanlarda yüksek karar verme gücüne sahip olmadan dolayı başarılı olma duygusunu geliştirerek kariyer uygulamaları üzerinde olumlu etkiler yaratır ve örgütten ayrılma düşüncelerini azaltır.⁵⁶
- Çalışanların kendilerini etkileyen stratejik ve politik nitelikteki kararların alınmasına katılmalarını sağlamak suretiyle işletmede bulunan bütün bireyleri mutlu kılacak bir demokratik yönetimin oluşmasına olanak tanır.⁵⁷
- İşgörenlere birçok taleplerini bizzat dile getirme olanağı sağladığından işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi çalışma barışını bozacak eylemlerde azalmalar meydana gelir.⁵⁸
- Çalışanın bilgi, tecrübe ve yeteneklerini yaptıkları işe katabilecekleri ve yaptıkları işin anlamlı olduğunu fark edebilecekleri demokratik çalışma ortamının yaratılmasını sağlayarak yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılmasına yol açabilir.⁵⁹

⁴⁹ R.M. POWELL VE J.L. SCHLACTER, "Participative Management a Panacea?", *Academy of Management Journal*, 14, 1971 p.166.

⁵⁰ EREN, s.321.

⁵¹ E.E. III. LAWLER VE J.R HACKMAN, "Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 1969, pp.467-471.

⁵² SASHKIN, pp.75-86.

⁵³ K. DAVIS, "The Case for Participative Management", *Business Horizons*, 6, 1963, pp.55-60.

⁵⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU VE Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 1998.

⁵⁵ SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 242.

⁵⁶ M. TREMPLOY VE A. ROGER, "Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers", *International Journal Of Human Resource Management*, 15(6), 2004, p.1000.

⁵⁷ SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 240.

⁵⁸ SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 242.

⁵⁹ SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 243-244.

- Bedensel gücü yanında düşünsel gücünü de kullanmasına olanak tanıdığı çalışanın kendisine olan güven duygusunu artırır ve kendisini gerçekleştirme özlemine kavuşmasını sağlar.⁶⁰

3. Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı; kararlara katılım konusunda çalışanların düşünceleri, çalışanların kararlara katılım dereceleri, çalışanları kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar, kararlara katılmanın alınan kararlara etkisi ve kararlara katılmanın sağlayacağı faydaların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma Kahramanmaraş'ta lokomotif sektör olarak tanımlanabilecek, ildeki işletmelerin çoğunluğunu oluşturan tekstil sektöründe faaliyette bulunan 20 işletmede yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. İşletmedeki pozisyonları dikkate alınarak çalışanlara dağıtılan 300 anketten 265'i geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Anket demografik özellikler ve kararlara katılıma ilişkin sorulardan oluşan 2 bölümü kapsamaktadır. Elde edilen veriler SPSS paket programında frekans analizi ile değerlemeye tabi tutularak, sonuçlar tablolar halinde düzenlenmiştir.

3.2. Araştırma Bulguları

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1'de ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ankete katılanların %73,1'ini erkekler, kalan %26,9'unu ise kadınlar oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayanların %52,2'si evlidir. Ankete katılanların 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. Ankete katılanların buldukları işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında %71,3'ünün 2 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. 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. Anketi yanıtlayanların %31,0'ı yöneticiler (%6,8 üst düzey, %13,6 orta düzey, %10,6 alt düzey yönetici), %69,0'ı memur, sekreter, teknik personel ve diğerlerinden oluşmaktadır.

⁶⁰ SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 245.

Tablo 1: 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	Teknik 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.

3.2.2. Kararlara Katılım Derecesi

Ankete katılanlara "işgörenler çalıştıkları işletmede verilecek kararlara katılmalı mıdır?" sorusu yöneltildiğinde %92,9'u kendi işlerini ilgilendiren konularda biraz (%18,9), yüksek (%22,0) veya çok yüksek (%52,0) oranda kararlara katılmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %78,7'si işgörenlerin kendi bölümlerini ilgilendiren sorunlar hakkındaki kararlara yüksek (%42,9) veya çok yüksek (%35,8) oranda, %11,8'i biraz katılmaları gerektiğini, %9,4'ü ise yok denilecek kadar az katılmaları veya hiç katılmamaları gerektiğini bildirmişlerdir. Katılımcıların %33,8'i işletmenin genel politikaları hakkındaki kararlara yüksek (%17,1) veya çok yüksek (%16,7) oranda, %27,0'ı biraz katılmaları gerektiğini,

%39,3'ü ise katılmamaları (%20,4 hiç, %11,6 yok denecek kadar az) gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmede verilen kararların geneli düşünüldüğünde ankete katılanların %37,2'si işgörenlerin kararlara yüksek veya çok yüksek oranda, %30,4'ü ise biraz katılmaları gerektiğini rapor etmişlerdir. İşletmenin rutin işleri ve geleceğe yönelik stratejilerle ilgili kararlara ise ankete katılanların %35,8'i işgörenlerin yüksek veya çok yüksek oranda, %24,5'i ise biraz katılmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Tablo 2'ye bakıldığında anketi yanıtlayanlara göre işgörenler kendi işleri ve kendi bölümlerini ilgilendiren sorunlar hakkındaki kararlara daha çok, bu karar türleriyle karşılaştırıldığında işletmenin genel politikaları, işletmedeki rutin işler ve geleceğe yönelik stratejiler ile ilgili olarak daha az kararlara katılmaları gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 2. İşgörenlerin kararlara katılması

İşgörenler çalıştıkları işletmede verilecek kararlara katılmalı mıdır?	Hiç katılmamalıdır	Yok denecek kadar az katılmalıdır	Biraz katılmalıdır	Yüksek oranda katılmalıdır	Çok yüksek bir oranda katılmalıdır	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
İşgörenlerin kendi işleri hakkındaki kararlara	1,6 4	5,5 14	18,9 48	22,0 56	52,0 132	100,0 254
İşgörenlerin kendi bölümlerini 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	30,4 77	24,0 60	13,2 33	100,0 250
İşletmenin rutin işleri hakkındaki kararlar	26,1 65	13,7 34	24,5 61	18,5 46	17,3 43	100,0 249
Geleceğe yönelik stratejiler ile ilgili kararlar	23,4 59	14,7 37	36,2 66	17,9 45	17,9 45	100,0 252

3.2.3. Çalışanları Kararlara Katılmaya Teşvik Eden Unsurlar

Ankete katılanlara kendilerini kararlara katılmaya teşvik edeceği düşünülen çeşitli önermeler sunulmuş ve bunlara ne oranda katıldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %87,4'ü (%41,8 katılıyorum, %45,6 kesinlikle katılıyorum) kararlara katılmanın kendilerine işletmenin amaçlarını daha iyi anlama ve öğrenme fırsatı sağlayacağını belirtmişlerdir. “İşimi nasıl yapacağıma ilişkin kararlarda benim de etkim olacağından işimi istediğim gibi yapma imkanı bulurum” önermesine ankete katılanların %82,0'ı

katıldıklarını, %12,3'ü biraz katıldıklarını, %5,8'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %73,8'i kararlara katılmanın üstleriyle yakın ilişkiler kurma olanağı sağlayacağını, %7,6'sı ise bu fikre katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanlara “Çalışma şartlarını oluşturmada benim de katkım olacağından iş memnuniyetim artar” önermesi sunulduğunda katılımcıların %80,1'i katıldıklarını, %13,3'ü biraz katıldıklarını, %6,6'sı ise katılmadıklarını bildirmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %77,2'si kararlara katılırlarsa fikirlerini serbestçe söyleme imkanı bulacakları için kişisel kalitelerinin yöneticiler tarafından fark edilebileceğini belirtmişler, %8,3'ü ise buna katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanların %79,7'si bilmedikleri konuları sorma ve öğrenme imkanı sağlamanın kararlara katılmayı teşvik ettiği fikrine katıldıklarını, %14,3'ü biraz katıldıklarını, %5,9'u ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Kararlara katılırken bizlere yapılacak açıklamalar ve verilecek bilgilerden dolayı işletmenin gidişatı hakkında bilgi sahibi olacağım ki bu da işe olan güvenimi artırır” önermesine katılımcıların %77,6'sı katıldıklarını, %15,4'ü biraz katıldıklarını, %6,1'i ise katılmadıklarını bildirmişlerdir. Anketi yanıtlayanlara “kararlara katılımım sonucunda kendi egolarımı tatmin etmiş olurum” önermesi sunulduğunda %42,2'si bunun kararlara katılmayı teşvik edici bir unsur olduğu fikrine katıldıklarını, %19,8'i biraz katıldıklarını, %38,0'ı ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İş arkadaşlarının kararlara katılmasının kendilerini de kararlara katılmaya teşvik ettiği önermesine katılanların oranı %81,7 olup, katılmayanların oranı ise %18,3'tür. Ankete katılanlara “yöneticilerin yaptığım iş ile ilgili yalnız başlarına verdikleri kararların tatmin edici düzeyde olmayabileceğini düşündüğümden, kararların kalitesinin artması için kararlara katılmak isterim” önermesi sunulduğunda %58,2'si kesinlikle katıldıklarını veya katıldıklarını, 21,8'i biraz katıldıklarını, %20,0'ı ise katılmadıklarını rapor etmişlerdir.

Tablo 3: Kararlara katılmayı teşvik eden unsurlar

Sizi kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar nelerdir?	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Art. ortalama	Std. sapma
	% n	% n	% n	% n	% n	% n		
İşletmenin amaçlarını daha iyi anlama ve öğrenme fırsatı bulurum.	1,3 3	5,0 12	6,3 15	41,8 100	45,6 109	100,0 239	4,25	0,87
İşimi nasıl yapacağıma ilişkin kararlarda benim de etkim olacağından işimi istediğim gibi yapma imkanı bulurum.	2,5 6	3,3 8	12,3 30	48,0 117	34,0 83	100,0 244	4,07	0,90

Sizi kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar nelerdir?	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Art. ortalama	Std. sapma
	% n	% n	% n	% n	% n	% n		
Üstlerimle yakın ilişkiler içerisinde olurum.	1,7 4	5,9 14	18,6 44	33,1 78	40,7 96	100,0 236	4,05	0,99
Çalışma şartlarını oluşturmada benim de katkım olacağından iş memnuniyetim artar.	2,5 6	4,1 10	13,3 32	40,7 98	39,4 95	100,0 241	4,10	0,95
Görüşlerimi serbestçe söyleme imkanı bulacağım için kişisel kalitem yöneticiler tarafından fark edilebilir.	2,5 6	5,8 14	14,5 35	41,9 101	35,3 85	100,0 241	4,01	0,97
Bilemediğim konuları sormak ve öğrenmek imkanını elde ederim.	1,7 4	4,2 10	14,3 34	32,9 78	46,8 111	100,0 237	4,18	0,94
Kararlara katılırken bizlere yapılacak açıklamalar ve verilecek bilgilerden dolayı işletmenin gidişatı hakkında bilgi sahibi olacağım ki bu da işe olan güvenimi artırır.	2,1 5	5,0 12	15,4 37	33,2 80	44,4 107	100,0 241	4,12	0,98
Kararlara katılımım sonucunda kendi egolarımı tatmin etmiş olurum.	24,6 57	13,4 31	19,8 46	28,0 65	14,2 33	100,0 232	2,93	1,40
İş arkadaşlarım kararlara katıldıkları için ben de bu sürece tabi olmak isterim.	8,7 20	9,6 22	23,5 54	35,7 82	22,6 52	100,0 230	3,53	1,19
Yöneticilerin yaptığım iş ile ilgili yalnız başlarına verdikleri kararların tatmin edici düzeyde olmayabileceğini düşündüğümden, kararların kalitesinin artması için kararlara katılmak isterim.	10,0 24	10,0 24	21,8 52	41,0 98	17,2 41	100,0 239	3,45	1,18
Yöneticilerin işten ayrılması durumunda boşalan yerleri dolduracak karar verme yeteneği gelişmiş personel yetişmiş olur.	11,3 27	16,7 40	18,3 44	25,8 62	27,9 67	100,0 240	3,42	1,34

Yukarıdaki verilerden yola çıkarak, çalışanların kararlara katılımları ile hem işletme amaçlarını daha iyi kavrayabilmek hem de bu amaçlara ulaşabilme yönünde istenilen görevleri etkin iletişim ve bilgi transferi sayesinde daha başarılı bir şekilde yerine getirebilme, örgütsel amaçlara ulaşmanın yanı sıra bireysel amaçları da (çalışanın kalitesini ispatlayabilme, iş memnuniyetinin artması, üstlerle yakın diyalog gibi) gerçekleştirmede başarıya ulaşılabilmesi sonucu çıkarılabilir. Katılımcılara “yöneticilerin işten ayrılması durumunda boşalan yerleri dolduracak karar verme yeteneği gelişmiş personelin yetiştirilmesi için işgörenlerin kararlara katılımı gereklidir” önermesi sunulduğunda %53,7’si katıldıklarını, %25,8’i biraz katıldıklarını, %28,0’ı ise katılmadıklarını bildirmişlerdir. Tablo 3’e bakıldığında ankete katılanların kararlara katılımını en çok teşvik eden unsurlar sırasıyla; işletmenin amaçlarını daha iyi anlama ve öğrenme, bilinmeyen konuları sorma ve öğrenme, işletmenin gidişatı hakkında bilgi sahibi olma, iş memnuniyetinde artış, işini istediği gibi yapma imkanı bulma, üstlerle yakın ilişkiler içerisinde olma ve görüşlerini serbestçe söyleme imkanı bulacakları için kişisel kalitelerinin yöneticiler tarafından fark edilebileceği düşüncesidir.

3.2.4. Kararlara Katılımın Alınan Kararlara Etkisi

Tablo 4: İşgörenlerin kararlara katılımının daha iyi kararlar alınmasına etkisi

İşgörenlerin kararlara daha fazla katılımı;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Art. ortalama	Std. sapma
	% n	% n	% n	% n	% n			
Kendi işleri hakkında daha iyi kararların alınmasını sağlar.	3,7 7	6,3 12	27,2 52	29,8 57	33,3 63	100,0 191	3,82	1,07
Kendi bölümleri hakkında daha iyi kararların alınmasını sağlar.	2,6 5	3,2 6	16,9 32	41,8 79	35,4 67	100,0 189	4,04	0,94
İşletmenin genel politikaları hakkında daha iyi kararların alınmasını sağlar.	14,2 27	10,5 20	36,8 70	24,2 46	14,2 27	100,0 190	3,13	1,21
İşletmede verilen bütün kararların kalitesinin artmasını sağlar.	15,9 30	13,8 26	27,0 51	19,0 36	24,3 46	100,0 189	3,22	1,37

Ankete katılanlara işgörenlerin kararlara daha fazla katılımının hangi alanlarda daha iyi karar alınmasını sağladığı sorulmuş ve verilen önermelere yönelik şu görüşler bildirilmiştir. Katılımcıların %63,1'i "kendi işleri hakkında daha iyi karar alınmasını sağlar" önermesine katıldıklarını, %27,2'si biraz katıldıklarını, %10,0'ı ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. "Kendi bölümleri ile ilgili daha iyi kararlar alınmasını sağlar" önermesine katılanların oranı %77,2 olup, biraz katılanların oranı %36,8, katılmayanların oranı ise %5,8'dir. İşgörenlerin kararlara daha fazla katılımının işletmenin genel politikaları hakkında daha iyi kararlar alınmasını sağlayacağı önermesine katılımcıların sadece %38,4'ü katıldıklarını, %36,8'i biraz katıldıklarını, %24,7'si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. "İşgörenlerin kararlara daha fazla katılımı işletmede verilen bütün kararların kalitesinin artmasını sağlar" önermesine katılanların oranı %43,3, biraz katılanların oranı %27,0, katılmayanların oranı ise %29,7'dir. Anketi yanıtlayanlar işgörenlerin daha fazla kararlara katılımının başta kendi bölümleri hakkında olmak üzere, kendi işleri hakkında daha iyi kararlar alınmasını sağladığını belirtmişlerdir. İşletmede verilen bütün kararlar hakkında ve işletmenin genel politikaları hakkında daha iyi kararlar alınmasını sağladığı önermelerine ise orta düzeyde (biraz) katılmaktadırlar. Bu gayet doğal bir sonuçtur. Çünkü, çalışanlar bizzat kendi yaptıkları işlere yönelik kararlarda işi yapanlar olarak daha etkin görüşler bildirebilecekleri gerçeğinden hareketle kendilerini en yakından ilgilendiren kendi işleri ve bölümleri hakkındaki kararlara katıldıklarında bu kararların kalitelerini artırabileceklerini ifade etmişlerdir. Buna karşın, alınacak kararların kapsamı genişleyip işletmenin genelini teşkil ettiğinde çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerinin daha az yeterli olabileceği düşüncesinden yola çıkarak işletmenin genel politikaları hakkındaki kararların kalitesini artırmada daha az etkin olabileceklerini düşünmektedirler. Bu da çalışanların kararlara katılım hususunda çok duyarlı oldukları ve bilinçli görüşler ortaya koyduklarına işaret etmektedir.

3.2.5. Kararlara Katılımın Sağlayacağı Faydalar

Ankete katılanlara işgörenlerin kararlara katılımının işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin çeşitli önermeler sunulmuş ve bu önermelere katılma dereceleri sorgulanmıştır. Karar verme sürecine katılan işgörenlerin "iş tatmini artacaktır" önermesine katılımcıların %86,4'lük çoğunluğu katıldıklarını, %10,3'ü biraz katıldıklarını, %3,3'ü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %87,1'lik büyük çoğunluğu "işletmedeki takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliği artacaktır" önermesine katıldıklarını, %11,9'u biraz katıldıklarını, %1,0'ı ise katılmadıklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların %87,2'lik büyük çoğunluğu "işe duyulan tatmin ve motivasyon artacak, dolayısıyla işgören devir hızı ve işe geç kalma gibi aksaklıklar azalacaktır" önermesine katıldıklarını, %9,4'ü biraz katıldıklarını, %3,3'ü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanlara "kararların başarıyla uygulanabilmesi için işgörenler daha büyük bir özveriyle çalışacak ve daha iyi iş çıkartmak isteyeceklerdir" önermesi sunulduğunda %81,2'si katıldıklarını, %15,6'sı biraz katıldıklarını, %3,3'ü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %78,8'i "işgörenlerin katılımı ile kararların

kalitesi de artacaktır. Grup kararları bireysel kararlara göre daha kalitelidir” önermesine katıldıklarını belirtirken, “ast kendini kararlara ne kadar çok katılmış hissederse, kendisini de örgütteki otoritenin bir parçası olarak algılayacaktır” önermesine katılanların oranı %71,9’dur. Anketi yanıtlayanların %69,2’si “ast-üst ilişkilerinden doğan iletişim engelleri kararlara katılma sonucunda ortadan kalkacaktır” önermesine katıldıklarını, %19,9’u biraz katıldıklarını, %10,9’u ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Yönetim tarafından yapılmak istenilen değişikliklere karşı işgörenlerin direnişi azalacaktır” önermesine katılanların oranı %67,5 olup, biraz katılanların oranı %25,8, katılmayanların oranı ise %6,7’dir. Tablo 5’e bakıldığında katılımcıların genelinin işgörenlerin kararlara katılımının tabloda görülen faydaların tümünü sağladığını düşündükleri söylenebilir. İşletme yönetimi literatüründe teorik boyutta kararlara katılımın sağladığı belirtilen faydalara pratik hayatta işgörenlerin ve yöneticilerin (uygulamacıların) bizzat katılması teoriyi desteklemektedir. Yöneticiler işgörenlerine kararlara katılma imkanı vererek ve onları kararlara katılmaya teşvik ederek yukarda sayılan faydaları sağlayabileceklerdir.

Tablo 5: İşgörenlerin kararlara katılımının işletmeye sağlayacağı faydalar

Karar verme sürecine işgörenlerin katılımının sağlanmasıyla;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Toplam	Art. ortalama	Std. sapma
	% n	% n	% n	% n	% n	% n		
İş tatmini artacaktır.	0,5 1	2,8 6	10,3 22	33,8 72	52,6 112	100,0 213	4,35	0,81
İşletmedeki takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliği artacaktır.	- -	1,0 2	11,9 25	40,0 84	47,1 99	100,0 210	4,33	0,72
İşe duyulan tatmin ve motivasyon artacak, dolayısıyla işgören devir hızı ve işe geç kalma gibi aksaklıklar azalacaktır.	- -	3,3 7	9,4 20	44,3 94	42,9 91	100,0 212	4,26	0,76
Kararların başarıyla uygulanabilmesi için işgörenler daha büyük bir özveriyle çalışacak ve daha iyi iş çıkartmak isteyeceklerdir.	0,5 1	2,8 6	15,6 33	38,7 82	42,5 90	100,0 212	4,19	0,83
İşgörenlerin katılımı ile kararların kalitesi de artacaktır. Grup kararları bireysel kararlara göre daha kalitelidir.	0,5 1	5,2 11	15,5 33	39,4 84	39,4 84	100,0 213	4,12	0,88

Karar verme sürecine işgörenlerin katılımının sağlanmasıyla;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Toplam	Art. ortalama	Std. sapma
	% n	% n	% n	% n	% n	% n		
Astların kararları anlaması ve kabullenmesi kolaylaşacaktır.	- -	1,9 4	22,1 46	40,9 85	35,1 73	100,0 208	4,09	0,80
İşletmenin amaçları işgörenler tarafından daha iyi anlaşılacaktır.	- -	8,2 17	15,4 32	41,3 86	35,1 73	100,0 208	4,03	0,91
Kararlara katılan işgörenler katıldıkları kararların yürütülmesinde sorumluluk duyacaklarından dolayı denetim ve gözetim de kolaylaşacaktır.	4,3 9	1,9 4	20,7 43	38,0 79	35,1 73	100,0 208	3,97	1,01
Ast kendini kararlara ne kadar çok katılmış hissederse, kendisini de örgütteki otoritenin bir parçası olarak algılayacaktır.	2,0 4	8,9 18	17,2 35	36,9 75	35,0 71	100,0 203	3,94	1,02
Ast-üst ilişkilerinden doğan iletişim engelleri kararlara katılma sonucunda ortadan kalkacaktır.	0,5 1	10,4 22	19,9 42	34,1 72	35,1 74	100,0 211	3,92	1,00
Yönetim tarafından yapılmak istenilen değişikliklere karşı işgörenlerin direnişi azalacaktır.	2,9 6	3,8 8	25,8 54	43,1 90	24,4 51	100,0 209	3,82	0,94

Tablo 6. Kararlara katılmanın fayda sağladığı gruplar

İşgörenlerin kararlara katılması;	%	n
İşletmeye bir bütün olarak fayda sağlar.	57,6	144
İşletme sahiplerine fayda sağlar.	2,8	7
Yöneticilere fayda sağlar.	1,6	4
İşgörenlere fayda sağlar.	6,8	17
İşletme sahiplerine ve yöneticilere eşit oranda fayda sağlar.	8,4	21
Yöneticilere ve işgörenlere eşit oranda fayda sağlar.	4,8	12
İşletme sahiplerine ve işgörenlere eşit oranda fayda sağlar.	18,0	45
Toplam	100,0	250

Anketi yanıtlayanlara kararlara katılımın en çok kimlere fayda sağladığı sorulduğunda %57,6'sı (katılımcıların çoğunluğu) işletmeye bir bütün olarak fayda sağladığını, %18,0'ı işletme sahiplerine ve işgörenlere eşit oranda fayda sağladığını, %8,4'ü işletme sahiplerine ve yöneticilerine eşit oranda fayda sağladığını, belirtmişlerdir. Tablo 6'da görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu işgörenlerin kararlara katılmasının işletmenin tümüne fayda sağladığını düşünmektedirler.

4. SONUÇ

Küreselleşen iş dünyasında, rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürmede en etkin rekabet faktörü olarak kabul edilen insan kaynaklarının, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri için onların yaratıcı özelliklerinden yararlanmak gerekir. Başarının “ortak akli üretmek” ile sağlanabileceği düşünülürse, insan faktörünün işletmede yalnızca kendilerine söylenenleri yapanlar olarak pasif kılınmaları yerine, kendilerine verilen görevleri nasıl daha iyi yapabileceklerine ilişkin yaratıcı ve yenilikçi görüşler üretebilen aktif bireyler konumuna yükseltilmeleri gerekir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi ve öğrenen örgütler gibi çağdaş yönetim ilkelerinin merkezinde insan faktörünün katılımcılığı yer almaktadır. Bu nedenle, çalışanların kararlara katılımı son zamanlarda yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan birisi olmuştur. Çalışanların kararlara katılımının olumlu sonuçlar yaratacağı literatürde belirtilirken, şu soruların yanıtlarının bulunması, konunun daha iyi anlaşılması ve açığa kavuşturulması anlamında önemli görülmektedir: Acaba, işgörenler kararlara katılmak isterler mi? Şayet kararlara katılmak isterlerse, onları kararlara katılmaya teşvik eden temel unsurlar neler olabilir? Kararlara katılımın birey ve örgüt açısından faydaları neler olabilir? Bu ve bunlara benzer soruların yanıtlarını bulmak hem literatürde var olan teorik söylemleri doğrulamak ve güçlendirmek hem de konunun önemine bir kez daha vurgu yaparak araştırmacı ve uygulayıcıların

dikkatlerini bu alana yönlendirebilmek bağlamında önemlidir. Bu nedenle, çalışanların kararlara katılımlarına ilişkin bir alan çalışması yapılmış olup, veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında işgörenlerin özellikle kendi bölümlerini ve kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. İşletmenin amaçlarını daha iyi anlama ve öğrenme fırsatı, bilinmeyen konuları sorma ve öğrenme imkanı, kararlara katılırken yapılacak açıklamalar ve verilecek bilgilerden dolayı işletmenin gidişatı hakkında bilgi sahibi olma ki bunun da işe olan güveni arttıracak düşüncesi, çalışma şartlarını oluşturmada kişinin katkısı olacağından iş memnuniyetinde artış, işini nasıl yapacağına ilişkin kararlarda kişinin etkisi olacağından işini istediği gibi yapma imkanı, üstlerle yakın ilişkiler içerisinde olma ve fikirlerini serbestçe söyleme imkanı bulacakları için kişisel kalitelerinin yöneticiler tarafından fark edilebileceği düşüncesi kararlara katılmayı teşvik eden başlıca unsurlar olarak dikkat çekmektedir (Tablo 7).

İşgörenlerin kararlara katılması başta kendi bölümlerini ilgilendiren konularda ve kendi işleri hakkındaki konularda daha etkin ve verimli kararlar alınmasını sağlayacaktır. Bunların yanı sıra işgörenlerin kararlara katılmaları iş tatminini artıracak, işletmedeki takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliği artacak, iş tatmini ve motivasyonun artması sonucu işgören devir hızı düşecek, işe geç kalma gibi aksaklıklar azalacak, işgörenler daha büyük bir özveriyle ve daha iyi çalışacak, işgörenlerin katılımı ile alınan grup kararların kalitesi yükselecek, astların kararları anlaması ve kabullenmesi kolaylaşacak, işletmenin amaçları işgörenler tarafından daha iyi anlaşılacak, bu ve benzeri bir çok faydalar sağlayacaktır. Kararlara katılım sadece işgörenlere değil, işletme sahiplerine, yöneticilere yani tüm işletmeye bir bütün olarak fayda sağlayacaktır.

Amaçların açık ve seçik bir şekilde belirlenmesi ve bunların örgüt elemanları tarafından bilinmesi yönetsel etkinliğin sağlanmasında en temel ön koşullardan birisidir. Kararlara katılım çalışanların işletme amaçlarını daha iyi anlama ve öğrenme imkanına kavuşmalarını sağlamaktadır. Yönetim “önceden belirlenen amaç veya amaçlar dizisine başkalarının ortak çabalarıyla ulaşabilmek” olarak tanımlandığına göre, örgüt üyeleri tarafından benimsenen amaçlara ulaşabilmek için üyelerin (çalışanların) davranışlarının bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesine gereksinim duyulur. Bu davranış değişikliğini oluşturmada iş tatmin ve güvencesi önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kararlara katılım sayesinde çalışanlara hem çalışma şartlarını oluşturma, işlerinin yapılış şeklini belirleme, üstleriyle yakın ilişkiler içerisinde olma, işletmenin gidişatı hakkında bilgi sahibi olma, hem de bilmediği konuları sorma ve öğrenme imkanı sunularak onların yaptıkları işten tatmin olmaları ve işletmelerine güven duymaları sağlanmış olur.

Tablo 7: Araştırma Bulgularının Genel Görünümü

İşgörenlerin kararlara katılma derecesi	Art. ortalama	Kararlara katılmanın alınan kararlara etkisi	Art. ortalama
İşleri hakkındaki kararlara	4,17	Kendi bölümleri hakkında daha iyi kararların alınması	4,04
Bölümlerini ilgilendiren kararlara	4,02	Kendi işleri hakkında daha iyi kararların alınması	3,82
Genel politikalarla ilgili kararlara	3,00		
İşletmede verilen kararların geneli düşünüldüğünde	2,98	İşletmede verilen bütün kararların kalitesinin artması	3,22
Geleceğe yönelik stratejilerle ilgili kararlar	2,92	İşletmenin genel politikaları hakkında daha iyi kararların alınması	3,13
İşletmenin rutin işleriyle ilgili kararlar	2,87		
Kararlara katılmayı teşvik eden unsurlar	Art. ortalama	Kararlara katılmanın sağlayacağı faydalar	Art. ortalama
İşletmenin amaçlarını daha iyi anlama ve öğrenme fırsatı	4,25	İş tatmini artar.	4,35
Bilinmeyen konuları sorma ve öğrenme imkanı	4,18	İşletmedeki takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliği artar.	4,33
İşletmenin gidişatı hakkında bilgi sahibi olma imkanı	4,12	İşe duyulan tatmin ve motivasyon artar, dolayısıyla işgören devir hızı ve işe geç kalma azalır.	4,26
Çalışma şartlarını oluşturmada işgörenin katkısı ile iş memnuniyetinin artması	4,10	Kararların başarıyla uygulanabilmesi için işgörenler daha büyük bir özveriyle çalışır ve daha iyi iş çıkartmak isterler.	4,19
İşini istediği gibi yapma imkanı	4,07	Kararların kalitesi artar. (Grup kararları bireysel kararlara göre daha kalitelidir.)	4,12
Üstlerle yakın ilişki imkanı	4,05		
Fikirlerin serbestçe söylenebilmesi sonucu kişisel kalitenin yöneticiler tarafından fark edilebilme fırsatı	4,01	Astların kararları anlaması ve kabullenmesi kolaylaşır.	4,09
İş arkadaşlarının kararlara katılımı	3,53	İşletmenin amaçları daha iyi anlaşılır.	4,03
Yöneticilerin yaptığı işle ilgili yalnız başlarına verdikleri kararların tatmin edici düzeyde olmayabileceği düşüncesiyle kararların kalitesinin artması için	3,45	Denetim ve gözetim kolaylaşır.	3,97
		Ast kendini örgütteki otoritenin bir parçası olarak algılar.	3,94
Yönetici personel yetiştirilmesi	3,42	Ast-üst ilişkilerinden doğan iletişim engelleri kalkar	3,92
Egoların tatmin edilmesi	2,93	Değişime direnç azalır	3,82

“Belirli bir amacı gerçekleştirmede ortak çıkarı bulunan insanlar genellikle o amaç çevresinde birleşme eğilimi gösterirler”⁶¹ ilkesinden yola çıkıldığında bu araştırma verilerinden kararlara katılımın işletmede birlik duygusunu geliştireceği sonucu çıkarılabilir. Çünkü, ankette katılımcılara kararlara katılımın kimlere fayda sağlayacağı sorulduğunda “işletmeye bir bütün olarak (işletme sahibi, yöneticiler, işgörenler) fayda sağlayacağı” ifade edilmiştir. Özetle, çalışanların kararlara katılımının kararların kalitesi, iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliğini artırarak, işgören devir hızı, işe geç kalmalar ve değişime direnci azaltarak, denetim ve gözetimi kolaylaştırarak ve kararlara katılan çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlayarak, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabileceği söylenebilir. Bu nedenle, günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinde sağlıklı ve doğru kararlar almak ve bunları etkili biçimde uygulamak için yöneticilerin çalışanlarını kararlara katılmaya teşvik edecek katılımcı yönetim (participative management) anlayışını benimsemeleri ve çalışanlarını kararlara katılma yönünde cesaretlendirici yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamaları gerekir.

Şunlar da unutulmamalı ki; bu sonuçlar K.Maraş'ta faaliyette bulunan 20 tekstil işletmesinde yapılan araştırma verilerine dayandırılmaktadır. Bu sonuçların genelleştirilebilmesi için gelecekte daha kapsamlı alan çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca araştırma verileri bir bütün olarak değerlendirilmeye alınmış olup yönetici ile işgörenlerin görüşleri bir arada ele alınıp aralarında karşılaştırma yapılmamıştır. Bir başka çalışmada yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırılarak daha etkin bir sonuca ulaşılabilir. Araştırma örnekleminin %31,0'ını yöneticiler oluşturmaktadır. Eğer yöneticiler işgörenlerinin kararlara katılmalarını istiyorlarsa ve de işletmelerde bunu gerçekleştirecek olanlar da yöneticiler olarak kendileri olduklarına göre, bunu uygulamada gerçekleştirmemelerinin nedenlerinin de ayrıca araştırılması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. ANDALEEB, S.S. ve WOLFORD, G.V., “Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh”, **Women in Management Review**, 19(1), 2004, p.52-64.
2. APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. ve KALLEBERG, A.L. **Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off** .. Ithaca, NY: Economic Policy Institute, ILR Pres, 2000.
3. CAN, H., **Organizasyon Ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
4. COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FROGGATT, K.L., LENGNICK-

⁶¹ ŞİMŞEK, Şerif, **İşletme Bilimine Giriş**, Nobel Yayıncılık, 2001, s.209.

5. HALL, M.L. ve JENNINGS, K.R., “Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes”, **Academy of Management Review**, 13(1), 1988, pp.8-22.
6. DAVIS, K., “The Case for Participative Management”, **Business Horizons**, 6, 1963, pp.55-60.
7. DENTON, M., “Perceived Participation in Decision Making in a University Setting: The Impact of The Gender”, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), 1993, p.320-331.
8. EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998.
9. FRENCH, J.R.P., ISRAEL, J. ve AS, D., “An Experiment on Participation in a Norwegian Factory”, **Human Relations** 13(1), 1960, pp.3-19.
10. GILL, C., BEAUPAIN, T., FROHLICH, D. ve KREIGER, H., **Workplace Involvement in Technological Innovation in European Community: Issues of Participation**, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1993.
11. HUANG, T., “The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan”, **The International Management of Human Resource Management**, 8(5), 1997, pp.677-689.
12. KEARNEY, R.C. ve HAYS, S.W., “Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm”, **Public Administration Review**, 54(1), 1994, pp.44-51.
13. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
14. LAM, S.S.K., CHEN, X.P. ve SCHAUBROECK, J., “Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy”, **Academy of Management Journal**, 45(5), 2002, pp.905-914.
15. LAWLER, E.E. III. ve HACKMAN, J.R., “Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment”, **Journal of Applied Psychology**, 53(6), 1969, pp.467-471.
16. LOCKE, E.A. ve SCHWEIGER, D.M., “Participative Management Is an Ethical Imperative”, **Research in Organizational Behaviour**, 1, 1979, pp.265-339.

17. LOWIN, A., "Participative Decision Making A Model Literature Critique, and Prescriptions for Research", **Organizational Behaviour and Human Performance**, 3, 1968, pp. 68-106.
18. MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., ACKERS, P, ve GOODMAN, J., "Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace", **Human Relations**, 47(8), 1994, pp.867-894.
19. MARGULIES, N. ve BLACK, S., "Perspectives on the Implementation of Participative Approaches", **Human Resource Management**, 26(3), 1987, pp.385-412.
20. MCGREGOR, D., **The Human Side of Enterprise**, New York Mc Graw Hill, 1960.
21. MILLER, K.I. ve MONGE, P.R., "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review" **Academy of Management Journal**, 29(4), 1986, pp.727-753.
22. MITCHELL, T.R., "Motivation and Participation: An Integration", **Academy of Management Journal**, 16(4), 1973, pp. 670-679.
23. MULDER, M. ve WILKE, H., "Participation and Power Equalization", **Organizational Behaviour and Human Performance**, 5(5), 1970, pp.430-448.
24. NYKODYM, N., SIMONETTI, J.L., NIELSEN, W.R. ve WELLING, B., "Employee Empowerment", **Empowerment Organizations**, 2(3), 1994, pp.45-55.
25. PARNELL, J.A. ve CRANDALL, W.R., "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", **Personnel Review**, 30(5), 2001, pp.523-535.
26. POWELL, R.M. ve SCHLACTER, J.L., "Participative Management a Panacea?", **Academy of Management Journal**, 14, 1971, pp.165-173.
27. RAUSCH, E., "Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making", **Management Development Review**, 9(4), 1996, pp.29-34.
28. RITCHIE, J.B. ve MILES, R.E., "An Analysis of Quantity and Quality of Participation As Mediating Variables in the Participative Decision Making Process", **Personnel Psychology**, 23, 1970, pp.347-359.
29. ROSEN, B. ve JERDEE, T.H., "Effects of Decision Performance on Managerial Willingness to Use Participation", **Academy of Management Journal**, 21, 1978, pp.722-725.

30. SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 1998.
31. SALAMON, M., **Industrial Relations: Theory and Practices**, NY: Prentice Hall, 1992.
32. SASHKIN, M., “Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods”, **Academy of Management Review**, 1, 1976, pp.75-86.
33. SASHKIN, M., “Participative Management Is an Ethical Imperative”, **Organizational Dynamics**, Spring, 1984.
34. SIMON, H.A., “Administrative Behaviour”, s.14; Kemal Tosun, 1992’den alıntı.
35. SINGER, J.N., “Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects”, **Sociology of Work and Occupations**, 1, 1974, pp.347-371.
36. ŞİMŞEK, Ş., **İşletme Bilimine Giriş**, Nobel Yayıncılık, 2001.
37. TOSUN, K., **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992.
38. TREMPLOY, M. ve ROGER, A., “Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers”, **International Journal Of Human Resource Management**, 15(6), 2004, pp.996-1017.
39. WANG, K.Y. ve CLEGG, S., “Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People’s Republic of China and in Australia?”, **Cross Cultural Management**, 9(1), 2002, pp.30-45.
40. WANG, Y., “Trust and Decision Making Style in Chinese Township-Village Enterprises”, **Journal of Management Psychology**, 18(6), 2003, pp.541-556.
41. WAGNER, J.A., “Participation’s Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence”, **Academy of Management Review**, 19, 1994, pp.312-330.
42. www.insankaynaklari.com Erişim Tarihi:05.01.2005
43. www.tdk.org.tr Erişim Tarihi:06.01.2005