

KATILIMCI YÖNETİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YARATICILIĞA ETKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*

Dr. Mehmet ULUTAŞ**

ÖZET

İşletmelerde kararlar, yalnızca alınmakla sonuç doğurmazlar; bunları uygulayabilmek gerekir. İstenilen düzeyde uygulama ise geniş bir katılım ve mutabakata ihtiyaç duyar. İşte katılımcılık, bu mutabakatı oluşturabilme çabasının bir diğer adıdır. Katılımcılık, yeterli düzeyde oluşturulabilirse eğer, işletme ile çalışan arasında pozitif bir bağlılık meydana getirir. İşletmesi ile bütünleşerek sosyalleşen, işletme kültürünü, işletmenin değerlerini benimseyen çalışan; zamanını, zekasını, enerjisini, işletme'nin amaçları için daha çok kullanmaya başlar. İşte işletmeler, bu yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarıp; yaratıcı fikirlere ulaşabildikleri ölçüde başarılı olabilirler. Bu ise, işletmelerin katılımcı, yaratıcı örgüt iklimi oluşturabilmelerine ve bu iklim içerisinde işletmesi ile arasında pozitif bağlılık geliştirebilen çalışanların varlığına bağlıdır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren altı işletme üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları yukarıda özetle ifade edilen, katılımcılık, bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Buna göre, katılımcılık ile bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki söz konusu olup; katılımcılık düzeyindeki artış bağlılığı artırmaktadır. Araştırmanın bulguları katılımcılık ile yaratıcılık arasında da pozitif anlamlı ilişki'ye ulaşmıştır; yani katılımcılık artar ise yaratıcılık artacaktır.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı Yönetim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yaratıcılık

Jel Sınıflaması: M10

* Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, 2003 yılında Prof. Dr. M. Şerif Şimşek danışmanlığında tamamlanmış, "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinin özetidir.

** Dr.

THE EFFECT OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CREATIVITY

ABSTRACT

In organisations, to make a decisions is not enough to take a result; it needs to carry them out. And the optimum implementation needs a large participation and consensus. As that, the participativeness is the other name of the effort to constitute that consensus.

If the participativeness can constitute sufficiently establishes a positive commitment between organisation and employee. The employee who socialized by becoming a united whole with his organisation and adopted its culture and values starts to spend its time, genius and energy for the aim of its organisation. Now the organizations can be successful If they bring to light that creative potancial and get the creative ideas. And it depends on constitution of a participative and creative organisation's climate and existence of employee who created positive commitment between its organization and himself within that climate

The result of the research on six companies in sector of manufacture proved the existence of relation between participativeness, commitment and creativity above mentioned in sum. As that result there is significant positive relation between participativeness and commitment; and increase at the level of participativeness increases the commitment. And findings of the research determined significant positive relation between participativeness and creativity too; namely if participativeness increases, creativity will also increase.

Key Words: Participative Management, Organizational Commitment, Organizational Creativity

Jel Classification: M10

GİRİŞ

Yönetim literatüründe katılma, yönetilenlerin fikirleri alınarak kararlara iştiraklerinin gerçekleştirilmesi'dir. Yönetilenlerin de, karar alınması zorunluluğu doğan olaylar ve durumlar hakkında fikir sahibi olabilecekleri, katılma'nın özünü oluşturur. Ancak katılma, işgörenlerin, yalnızca fikir sahibi olabilecekleri fikrini değil, kararı şekillendirebilecekleri, sorunların gerçekçi çözümlerine ulaşılmasına yardımcı olabilecekleri fikrini de içerir.

Şu halde katılımcı yönetim, işletmelerde demokratik yönetim biçimini öngörmekte ve işgörenlerin işletme içerisinde alınan kimi kararlara çeşitli ölçülerde katılmalarını, daha doğru biçimiyle kararları paylaşmalarını salık vermektedir. Her ne düzeyde olursa olsun, daha az ya da daha çok, daha dar yahut geniş biçimde, işletmelerde bir katılım ya da paylaşım platformu oluşturmak, işletmelerde kararların hem daha sağlıklı alınmasını sağlayacak hem de alınan kararların uygulanmasını ve kararlara uyulmasını kolaylaştıracaktır. Uygulama konusu karara ilişkin fikri sorulan ya da doğrudan kendi önerisi karara dönüşen işgören, bu kararları daha içten ve samimi bir biçimde benimseyecek ve uymaya özen gösterecektir. İşletme, çalışanına güven verdikçe, değer verdikçe, işgören işyeri ile arasında duygusal bağlar geliştirecek ve işletmesine daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır. Gerçek bağlılık hisleriyle işletmesi ile bütünleşen işgören bütün yeteneğini, enerjisini işletme'nin daha da gelişmesine, ilerlemesine yöneltecektir. İşte bu noktada yaratıcılık ortaya çıkar. İşletmeler, çalışanlarının görünen değil de işte bu gizil güçlerini açığa çıkardığı ve bunu işletmenin ilerlemesine yönlendirdiği müddetçe başarılı olabilirler.

Bu çerçevede, çalışmanın amacı, bir yönetim metodu olarak katılımcı yönetim anlayışının örgütlerde işgören bağlılığı ve yaratıcılık üzerinde ne gibi etkilere yol açtığını analitik bir yaklaşımla ortaya koymaktır. Uygulama bölümünde ise, imalat sektöründe faaliyet gösteren altı ayrı işletme'de yönetici ya da işgören düzeyindeki yüzotuzdört çalışan üzerinde bir anket yoklaması yapılmıştır. Bu kısımda, araştırma sonuçlarının analiz ve yorumu yapılarak kimi değerlendirmeler ortaya konulmaktadır.

1.KATILIMCI YÖNETİM

Katılma, karar alma yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (Ören, 2002, 46). Katılımcı yönetim ise, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin işgörenler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini de içerecek biçimde genişletmek ve işgörelere çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılma olanağını sağlamak amacıyla geliştirilmiş çağdaş yönetim düşüncelerinden biridir (Dicle, 1980, 40).

Fuller'e göre, "katılımcı yönetim", yöneticinin, kendi alanları ile ilgili işlerin, nasıl yapılacağına ilişkin konularda kendisine rapor veren insanları, alınan kararların aktif iştirakçileri haline getirmesidir (Fuller, 1998, 273).

Katılımcı yönetim, çalışanların, doğrudan doğruya yada temsilciler aracılığıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Katılımcı yönetimle çalışanlar, bazı stratejik kararlarda, kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır (Özkalp ve Kirel, 2001, 444).

Robbins'e göre, katılımcı yönetim, astların karar alma gücünü üstleri ile önemli derecede paylaştıkları bir süreçtir. Yöneticiler neden karar alma gücünü astları ile paylaşmak ister? Çünkü bir hayli iyi sebepleri vardır. İşlerin daha karmaşık olması bir yana, yöneticiler, çoğunlukla çalışanlarının yaptıkları işler hususunda çoğu şeyi bilemezler. Bu sebeple, katılma esasen, yöneticilerin yapılan işlere daha hakim olmasını sağlamış olacaktır. Sonuç, daha iyi kararlar olabilir. Katılım, ayrıca, kararlara bağlılığı da artırır. İnsanlar, oluşmasında katkı sağladıkları kararların uygulanmasını daha az baltalamaya kalkacaklardır (Robbins, 1998, 209-210).

Özellikle karar sürecinde çalışanların rolü çözümlenirken dikkate alınacak birinci ilke, örgütün yapısı oranında, çalışanlara kararlara katılma olanağının verilir verilmemesidir. Ancak karar sürecine katılmak yoluyla astlar, yöneticinin aldığı kararları daha iyi anlayabilir ve uygulayabilir. Yönetici açısından düşünüldüğünde, böyle bir katılım, kararların doğruluğunu, astların bağlılığını ve moralini, dolayısıyla da örgütün verimini artırır (Argon ve Eren, 2004, 105).

Heenan ve Bennis'e göre astları, müşterek bir hedefe yöneltme kabiliyeti, liderlerin en önemli gereksinimini oluşturur (Heenan ve Bennis, 1999, 11). Buna göre katılma, grup hedeflerine katkı sağlamak ve sorumlulukları paylaşmak için, çalışanların, grup çalışmalarına zihinsel ve duygusal olarak iştirak etmesidir. Katılma'da üç önemli unsur söz konusudur; *a)Zihinsel ve Duygusal İştirak (Involvement)*; Fiziksel olmaktan öte daha çok psikolojik ve entellektüel bir katılımdan bahsedilmektedir, *b)Katkı Sağlamak İçin Motivasyon (Contribution)*; Katılma, tüm çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarır. Katılım, özellikle çalışanları anlamaya ve hedeflere doğru yollarını açıklığa kavuşturmaya yardım ederek motivasyonu geliştirir, *c)Sorumluluk*

Alma (Responsibility); Katılma, insanları sorumluluk almaya teşvik eder (Shah, 1997, 110).

Bu çerçevede, yönetim tarzları, “katılımcı yönetim” açısından, ele alınması gereken en önemli hususlardan biridir; Tannenbaum ve Schmidt’in ortaya attığı ‘Yönetim Tarzları Tipolojisi’nde, liderliğin iki uç noktası olarak, “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuştur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir (Bakan, 2004, 31). a)*Otoriter*; Yönetici karar verir ve astlarına bildirir; Yönetici yalnız başına karar vermekte ve alt kademelere yazılı veya sözlü olarak bildirmektedir, b)*Patriartik*; Yönetici karar verir ve astlarına benimsetmeye çalışır, c)*Nasihatchi*; Yönetici fikirlerini açıklar, astlarının görüş ve sorularını davet eder, d)*Danışmancı*; Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır, e)*Katılımcı*; Yönetici sadece problemi sunar, astların önerilerini alır ve kararını verir, f)*Temsilci 1*; Yönetici konunun sınırlarını belirler ve kurulun karar vermesini ister, g)*Temsilci 2*; Yönetici sınırları belirler ve bu çerçevede içinde astlarına istedikleri kararı alıp yürütme iznini tanır; (Eren, 2001, 331).

Coleman ve Barrie, bu hususta, “başkalarının deneyimlerinden yararlanmadan karar veren yöneticiler, çok değerli bir fırsatı kaçırıyor olabilirler ve böyle bir kendini beğenmişlikle karşılaştıkları için kırılan zeki personelin direnişine yol açabilirler” demektedir (Coleman ve Barrie, 2000, 136).

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Daft’a göre bağlılık, işgörenin, liderinin görüşlerini paylaşması ve verilen talimatları şevkle yerine getirmesi anlamına gelir (Daft, 1994, 479). Clayton’a göre bağlılık, organizasyonun değerlerine sadık kalma eylemidir (Clayton, 2000, 160). Robbins ve Coulter’e göre örgütsel bağlılık, örgüt kimliğine sadakat koşullarında bir işgörenin örgüte uyumunu gösterir (Robbins ve Coulter, 1999, 420).

Nahavandi ve diğerleri'ne göre, insanlar, kullanılan gücün kaynağı ve tarzına göre üç farklı reaksiyon gösterirler; *a-Bağlılık (Commitment)*; Bağlılık, çalışanların, yöneticisinin başarmaya çalıştığı hedefleri benimsemesi anlamına gelir. İşyerinde değişiklikler planlayan yöneticisine yüksek düzeyde saygı hisleri ile dolu işgören, yeni prosedürleri büyük olasılıkla kabul etmede de istekli olacaktır, *b-İtaat (Compliance)*; Bu durumda işgören, yöneticisinin talimatlarını yerine getirir; ancak ne kişisel kabul ne de bağlılık sözkonusudur. İşgören elbette boyun eğecektir; çünkü buna mecburdur, *c-Direnç (Resistance)*; Direnç, yöneticinin isteklerine aktif ya da pasif karşı olmak, muhalefet etmektir. Genel kural olarak, bir liderin yahut yöneticinin gücü, çalışanlarının bağlılığını elde etmişse yüksek olacaktır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, 386-387).

Örgütsel bağlılık, ilk olarak Mowday vd'nin tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır. 1984 yılında Allen ve Meyer bu iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermiş, birinci tip bağlılığı 'duygusal bağlılık', ikinci tip bağlılığı, 'devamlılık bağlılığı' olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Weiner ve Vardi tarafından önerilen 'normatif' ya da 'ahlaki' bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Wasti, 2000, 401).

Buna göre, üç ayrı bağlılık türünden sözedilebilir; *a-Duygusal (affective) Bağlılık*; İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler, *b-Devam (continuance) Bağlılığı*; İşgörenin örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır, *c-Normatif Bağlılık*; Buna göre, bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki

olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000, 21 ve 48).

Bağlılığı farklı biçimde sınıflandıran yazarlar da olmuştur; Örneğin Besser, bağlılığı; a)örgüte bağlılık, b)küçük çalışma grubuna bağlılık, c)spesifik iş ya da göreve bağlılık olmak üzere üçe ayırarak incelemiştir (Besser, 1993, 873).

Bağlılık, sağlıklı, verimli ve eksiksiz işe almaların özünü teşkil eder; bağlılık olmaksızın etkileşim olmaz. Bağlılık, işgören ile örgüt arasındaki etkileşimin esasını oluşturur. Hem örgüt hem de işgören, güce katılmayı ve birlikte çalışmayı kabul etmelidir (Downs, 1998, 95). Örgütsel bağlılık, zorla gerçekleştirilemez. Kendi kendine gelişen bir süreçtir ve genellikle bir işe dahil olma hissi uyanınca ortaya çıkar. İnsanlar, genellikle bir işin başarısına katkıda bulunacaklarını hissettiklerinde işlerine bağlanırlar (Maddux, 1999, 43). Bağlılık, güven ve saygı üzerine kurulur; çalışanların yöneticisine saygı ve güvenleri ile yöneticilerin çalışanlarına karşı saygı ve güveni (Stimson, 1997, 146). Buna göre yönetmek, yalnızca, strateji oluşturmak, organizasyonlar yapmak, karar mercii olmak, yahut liderlik değildir. İyi yönetebilmek, derin bağlılık gerektirir (Black ve Porter, 2000, 16-17). Yönetime daha büyük bağlılık, daha büyük memnuniyet ve hoşnutlukları beraberinde getirir (Kreitner, 2001, 414).

3.ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Yaratıcılık, Sanskrit dilindeki “Kar” sözcüğünden türetilmiş olup, ortaya çıkarmak, meydana getirmek anlamlarına gelmektedir (Golandez, 2003, 310). Naylor, “yaratıcılık” için, “gelecekteki bazı şeyleri şimdiden görebilmeyi ve daha sonra bunların nelere sebep olabileceğini düşünmemeyi becerebilmektir” demiştir (Naylor, 1999, 362). Certo’ya göre “yaratıcılık”, “fikirleri, yeni kombinasyonlar ile ortaya koyabilme kapasitesidir. Bu kapasite, kişiliğe ve çalışma alışkanlıklarına bağlıdır (Certo, 2000, 520).

Arık’a göre, “bir davranışın sonunda ortaya çıkan şey, aynı zamanda yeni ve uygun, faydalı, doğru veya verilen görev bakımından değerliyse ve bu görev algoritmik olmaktan (belirli bir sonuca ulaştıran belirli işlemlerden) ziyade heuristic (keşfe dayanan) bir görevse buna yaratıcı denilebilir (Arık, 1987, 13-16). Yaratıcılık, yaratıcı bir görev veya problem etrafında

dolaşmak, bunlara yeni açılımlarla derinlik kazandırmak, eski ve yeni çözümler içinde yeni alanlar açmak şeklinde düşünülebilir (Erçetin, 2001, 76).

Düşünmek ve dolayısıyla yaratıcılık bireyseldir; ancak işbirliği ve güvene dayanan bir takım ortamında daha çabuk gelişir. Hangi düzeyde olursa olsun aslında yaratıcılık bireysel bir beceridir. Kurumlar grup etkisi yani işbirliği ve dayanışma ortamı yaratarak, ortak hedef ve amaçlar belirleyerek belirli sistem ve modeller kullanarak bireysel yaratıcılığı geliştirir, açığa çıkarır ve kullanırlar (Yıldırım, 1998, 123).

Dubrin'e göre, organizasyonlarda uygulanabilirlik açısından en geniş biçimde kabul gören yaratıcılık modeli beş aşamadan oluşmaktadır; *a)Fırsat ya da Problemi Tanımlama (Recognition)*; Bir kişi yeni bir fırsat olduğunu ya da çözülmesi gereken bir problem olduğunu keşfeder, *b)Kendini Verme (Immersion)*; Bireyler, problem üzerine konsantre olur ve kendilerine bu işe kaptırmaya başlarlar. Kişiler, hatırlamaya çalışacak, ilgili görünen bilgileri toplayacak, sınıflandırma ya da değerlendirme yapmaksızın alternatifleri hayal edeceklerdir, *c)Kuluçkaya Yatırma (Incubation)*; Kişi, topladığı bilgiyi bir süre zihninde tutar. Aktif olarak problem üzerinde bir süre çalışmamaya gayret gösterir, ama zihin bilinçaltında meşguliyetine devam eder. Bilgi kaynamaya başlarken, anlamlı yeni modellere dönüşmeye de başlamıştır, *d)Kavrama (Insight)*; Problemin çözümü, beklenmedik bir zamanda kişinin zihninde parlayıverir (flashing). Genellikle, uyumaya çalışırken, duş alırken ya da koşu yapıyorken bu parlama gerçekleşir, *e)Doğrulama (Verification) ve Uygulama (Application)*; Bireyler, bir kıymet ifade eden yaratıcı çözümü kanıtlamak için yola çıkar. Doğrulama sürecinde, destekleyici kanıt toplama, mantıksal ikna ve yeni fikirlerle tecrübe etme gibi yöntemler kullanılır. Uygulama aşaması ise, bir miktar sebat gerektirir. Çünkü, alışılmışın dışındaki fikirlerin çoğu, uygulamada direnişle karşılaşır ve geri çevrilir (Dubrin, 1998, 274).

O'Grady ve Malloch'a göre, korku, yaratıcılığı öldürür. Hata yapmak, bir kusur değildir. Biz, doğru yaptıklarımızdan çok daha fazlasını yanlış yaptıklarımızdan öğreniyoruz. Hata yoluyla öğrenmede önemli olan husus, hatanın bize neyi öğrettiğidir; ve hatayı tekrarlamamak, yineleme ve gerilemelerden oluşan bir kısır döngünün içerisine hapsolmemaktır (O'Grady ve Malloch, 2003, 342-343).

Rekabet geliştikçe, yaratıcı düşüncenin de gelişmesi şarttır. Aynı şeyleri daha iyi yapmak, artık yeterli sayılamaz. Etkili olabilmek ve problemleri çözebilmek de yeterli değildir. Bundan çok daha fazlası gereklidir. İş hayatı, stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği ön saflarda yaratıcı düşüncüyü gerektirmektedir. Bu, günümüz iş hayatının rekabete dayalı şartlarına uyum sağlayabilmek için yöneticilikten girişimciliğe doğru atılması gereken adımdır. Kuruluşlar yaratıcı değildir, yaratıcı olan insanlardır. Bir kuruluşun, yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergileyebilmesi ise, çalışanlarının içindeki yaratıcılığı yeterince canlandırabilmiş olmasına bağlıdır (Bentley, 1999, s.28-29).

4.KATILIMCI YÖNETİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YARATICILIĞA ETKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, imalat sektöründe faaliyet gösteren altı işletmenin yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına dayanılarak, “katılımcı yönetim” ve katılımcı yönetimden etkilenen değişkenler olarak “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel yaratıcılık” incelenecektir. Konu hakkında bu bölüme kadar söylenenlerle araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

4.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile;

- a) “Katılımcı yönetim” ile “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkinin,
 - b) “Katılımcı yönetim” ile “örgütsel yaratıcılık” arasındaki ilişkinin,
- incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal modeli, hipotezleri, örnekleme ve metodolojisi ile sınırlılıklarından bahsedilecektir.

4.2.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

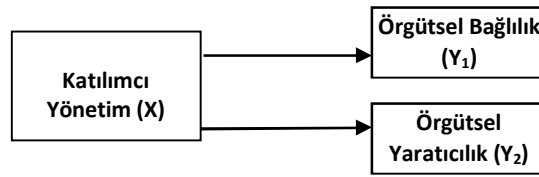
Bu araştırmada “katılımcı yönetim”, bağımsız değişken; “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel yaratıcılık” ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Burada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler (*pozitif veya negatif*) araştırılmış ve ölçülmüştür. Konu ile ilgili olarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin doğrulukları ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır. Değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılmış ve korelasyon türü ilişkiler aranmıştır.

Tablo 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişken (Neden)	X
Katılımcı Yönetim (X)	X
Bağımlı Değişken (Sonuç)	Y
Örgütsel Bağlılık	Y ₁
Örgütsel Yaratıcılık	Y ₂

Araştırmanın kavramsal modeli olarak da aşağıdaki gibi simgesel bir model kullanılmıştır;

Şekil 1: Katılımcı Yönetim ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi Kavramsal Modeli



4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak iki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Katılımcı yönetimin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Katılımcı yönetimin, örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

4.2.3.Araştırmanın Örnekleme ve Metodolojisi

Araştırmanın temel aracı olarak, “*Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*” adlı bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorularla, katılımcı yönetim tarzı ile, örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyle ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar, beşli seçenekleri olan sıralamalı Likert tipi (1:Kesinlikle katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3:Fikrim Yok; 4:Katılıyorum; 5:Kesinlikle katılıyorum) ölçek ile alınmıştır.

Araştırmanın kavramsal modelinden yola çıkılarak kapsamlı ve geçici bir soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan soruların tamamı literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur.

• **Katılımcı Yönetim Ölçeği:** Araştırmada, “Katılımcı yönetim”, Tannenbaum ve Schmidt’in yönetim tarzları sınıflandırma ölçeği esas alınarak ölçülmektedir.

• **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Bireylerin örgüte bağlılıkları, Arzu Wasti tarafından Türkçe’ye uyarlanan Meyer ve Allen’in üç boyutlu bağlılık ölçeği adapte edilerek ölçülmektedir.

• **Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği:** Araştırma’da yaratıcılığın ölçülmesinde, Yaratıcılık (Creativity) eserinin yazarı Trevor Bentley’in geliştirdiği “Yaratıcılık Yaklaşım Anketi” uyarlanarak kullanılmıştır.

Ölçekler kullanılmak suretiyle, sorular anket formatında hazırlanmıştır. Taslak anket formundaki sorular, araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılarak araştırmanın amaç ve hipotezleri ile uyumlu olup olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın amaç ve hipotezleriyle uygun olduğu kanaati oluştuğunda taslak anket formuna son halini vermek için ön test süreci gerçekleştirilmiştir. Burada amaç soruların yeterli olup olmadığına, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığına, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığına karar vermektir. Bu bağlamda taslak anket formu, ön test için birbirini takip eden iki süreçten geçirilmiştir.

İlk aşamada, imalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki bir grup çalışandan, anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Anketlerin doldurulması ortalama yirmi dakika sürmüştür. Daha sonra anketi dolduran her çalışan ile bire bir görüşülerek anket formu ile ilgili değerlendirmeleri alınmıştır. Bu değerlendirme süreci soruların anlaşılabilirliği, anket formundaki soru sayısı ve anketin doldurulma süresi gibi konularda değerlendirmeler yapılmasına olanak sağlamış olup; anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan ifadeler düzeltilmiştir.

İkinci aşama, uygulama yapılacak işletmelerdeki bir grup üzerinde yapılan pilot çalışmadır. Sözkonusu işletmelerdeki belirli bir gruptan, anket formunu doldurmaları ve anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formu başarılı olarak değerlendirilmiş olup soruların kolay ve sade olduğu, tereddüte yol açmadığı ve formun doldurulması için ortalama yirmi dakikalık bir sürenin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklem olarak, Konya ve Aksaray civarında, imalat sektöründe faaliyet gösteren altı işletme seçilmiştir. Sözkonusu altı işletmede yaklaşık bin civarında çalışan olduğu düşünülecek olursa, örnek kütlenin uygulama için yeterli olacağı düşünülmüştür.

Anket formuna son şekli verildikten ve örnek kütle seçildikten sonra anket formlarının elden dağıtımına başlanmıştır. Gönüllülük esasıyla yönetici ve çalışan düzeyindeki 500 kişiye anket formları dağıtılmış ve bunların 150 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 16'sı, gelişigüzel doldurulması ve işaretlenmemiş soruların çok olması sebebiyle analizlere dahil edilmemiş olup, toplam kullanılan anket formu sayısı 134 olmuştur. Buna göre; değerlendirmeye alınan anket formlarının geri dönüşüm oranı % 26,8 olmuştur.

4.2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu sebeple varılacak sonuçlar ve bunlara dayalı

olarak yapılacak yorumların ihtiyatla ve dikkatle değerlendirilmesi gerekir. Buna göre, araştırmının kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kanaatler, bölgelere ya da örnek şirketlerin genel yapısına ve yönetici ya da işgören tutumuna göre farklı olabilecektir.

- Katılımcılar, çeşitli dış ya da iç etkilerle sorulara doğru cevaplar vermeyebilirler. Anket formlarında araştırmının bilimsel içerikli olduğu izah edilmiş olsa da, kimi çalışanlar, kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesiyle sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabilir.

- Katılımcıların, eğitim düzeyleri, algılama düzeyleri farklı olabileceğinden sorulardan farklı şeyler anlamış olabilecekleri ihtimalini dikkate almak gerekir.

- Araştırmının zaman darlığı ve maliyeti de dikkate alınarak nispeten küçük bir örneklem üzerinde yapılmış olduğu, bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği göz önüne alınmalıdır.

-

4.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamına alınan örneklemde toplam 134 adet anket formundan elde edilen veriler, SPSS istatistik programı kullanılarak çalışmanın amaçları ve hipotezler doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizlere tabi tutulmadan önce, anket cevaplarının daha sağlıklı olması adına sorulan ters sorular ile ilgili gerekli dönüşümler yapılmış ve daha sonra analizlere geçilmiştir.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi, ve Anova testleri uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizi ile de anketin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanırken, birbirlerine yakın değişkenlerin daha az sayıda faktör altında toplanması sağlanmaya çalışılmıştır.

4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir;

a-Araştırmamıza katılan katılımcıların %95,5'i erkek %4,5'i bayandır.

b-Katılımcıların, %79,3'ü 15-35 yaş grubu arasında; %20'si 36-50 yaş grubu arasında; %0,7'lik kısmı ise, 51-65 yaş grubu arasındadır.

c-Katılımcıların %16,5'i bekar, %83,5'i evlidir.

d-Katılımcıların, %37,3'ü ilköğrenim (ilkokul) düzeyinde; %35,1'i Ortaöğrenim (lise) düzeyinde; %27,6'sı, yükseköğrenim (üniversite) düzeyinde eğitim almıştır.

e-Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri, %56,2'si 1-5 yıl arası; %38'i, 6-10 yıl arası; %4,4'ü, 11-15 yıl arası; ve yalnızca %1,4'ü 16 yıl üzeri'dir.

f-Katılımcıların %70,1'i alt kademe çalışan; %25,4'ü orta kademe düzeyinde çalışan; %4,5'i ise üst düzey yöneticidir.

Buna göre, katılımcı grubu'nu, çoğunluğu erkek, genç, evli ve ilk ya da orta öğrenim düzeyinde, daha çok 1-5 yıl arası kıdeme sahip ve alt kademe çalışanlar oluşturmaktadır.

4.3.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilir. Faktör analizi ayrıca, ölçeğin teorik özelliklere uygun bir yapı gösterip göstermemesi ile ilgili olan yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve analiz edilmiştir. Bağımlı değişkene ait faktör analizi sonuçları ve toplam açıkladığı varyans %58,4108 olarak gerçekleşmiştir. Herbir değişkene ait faktör yükleri Tablo 2'de verilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Bağımlı Değişkene Ait Faktör Yükleri

Bağımsız Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Katılımcı Yönetim (X)	K.1	,8140
	K.2	,7151
	K.3	,6651
Bağımlı Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Örgütsel Bağlılık (Y ₁)	B.1	,7796
	B.2	,6942
	B.3	,6938
Örgütsel Yaratıcılık (Y ₂)	Y.1	,7783
	Y.2	,7706
	Y.3	,7328
	Y.4	,7327
	Y.5	,6711
	Y.6	,6218

Güvenilirlik analizinde herbir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3’de değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Katılımcı Yönetim (X)	3	,639
Örgütsel Bağlılık (Y ₁)	3	,608
Örgütsel Yaratıcılık (Y ₂)	6	,830

Sonuç olarak; değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, uluslararası literatürde belirtilen ve genel kabul gören 0,6 değerinin üzerindedir.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin olarak boyutlar arası korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.3.3.1. Boyutlararası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4’de değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayılarına ait değerler görülmektedir. Korelasyon tablosunda, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken ile ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki birebir ilişkilere bakılmıştır.

Tablo 4: Korelasyon Değerleri

Değişkenler	X	Y ₁	Y ₂
X	Katılımcı Yönetim	1,000	
Y ₁	Örgütsel Bağlılık	,235(**)	1,000
Y ₂	Örgütsel Yaratıcılık	,304(**)	,214(**)

Pearson Kor. (Korelasyon) ve Sig. (Anlamlılık).

** . Korelasyon, $\rho=0,01$ seviyesinde anlamlı ilişki.

Tablo 4’e bakıldığında;

- “**Katılımcı yönetim**” ile “**örgütsel bağlılık**” arasında pozitif yönde anlamlı ($\rho=0,01$) ve güçlü bir ilişkinin ($\beta=,235$) olduğu görülmektedir.
- “**Katılımcı yönetim**” ile “**örgütsel yaratıcılık**” arasında pozitif yönde anlamlı ($\rho=0,01$) ve güçlü bir ilişkinin ($\beta=,304$) olduğu görülmektedir.

Anket sorularını cevaplandıran katılımcıların soruları algılamadaki ortalamaları ise Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Ölçeklere İlişkin Katılımcı Algılarının Ortalamaları

Bağımsız Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Katılımcı Yönetim (X)	K.1	3,194
	K.2	2,978
	K.3	3,179
Bağımlı Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Örgütsel Bağlılık (Y ₁)	B.1	3,896
	B.2	4,157
	B.3	3,993
Örgütsel Yaratıcılık (Y ₂)	Y.1	3,813
	Y.2	3,821
	Y.3	3,582
	Y.4	3,731
	Y.5	3,269
	Y.6	3,731

4.3.3.2. Boyutlararası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Modele ait hipotezler, regresyon analizleri yapılarak da test edilmiştir. Burada bağımsız değişken X, “katılımcı yönetimi” ifade etmektedir. Bağımlı değişkenler olarak ise Y₁, “örgütsel bağlılığı”; Y₂, “örgütsel yaratıcılığı”; göstermektedir.

Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin β katsayıları ve anlamlılık seviyelerine (ρ) göre hipotezlerimiz kabul ya da reddedilecektir. Bu tablolarda gösterilen unsurlar; bağımlı değişken, bağımsız değişken, beta katsayıları (β), anlamlılık (ρ), R^2 ve F değerleridir. Regresyon tablolarında bu değerlerin aynı formatta verilmesine dikkat edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinde de belirtildiği üzere, katılımcı yönetim ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasında karşılıklı bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu varsayılmaktadır. Araştırma modelinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bununla birlikte korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönüyle ilgilidir. Hangi değişkenin diğer değişkenleri ne oranda etkilediğini göstermemektedir. Bu sebeple korelasyon analizi sonucunda belirlediğimiz değişkenler arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılığı (Y₁) Etkileyen Bağımsız Değişken

Bağımsız Değişken	Beta (β)	Anlamlılık (p)
Katılımcı Yönetim (X)	,235	,006
R ² = ,048		
F= 7,690 (Anova Testi)		

Tablo 6’da görüldüğü üzere, bağımlı değişken “örgütsel bağlılık” ve bağımsız değişken “katılımcı yönetim” olmak üzere bir regresyon analizi yürütülmüştür. Bu regresyon modelinde; R²= ,048; p= ,006 ve F=7,690 değerleri elde edilmiştir. Elde edilen R² ve F değerleri, modelde kullanılan değişkenin “örgütsel bağlılığı” açıkladığını göstermektedir. Özet tabloya göre; araştırmaya katılan çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, “katılımcı yönetim” açıklamaktadır. Bu çerçevede, R² determinasyon katsayısı, katılımcı yönetimdeki değişikliğin %4,8’inin örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Katılımcı yönetim davranışındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,235 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuçla H₁ hipotezimiz desteklenmektedir. Yani; katılımcı yönetimdeki artış örgütsel bağlılıkta artışa sebep olmaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Yaratıcılığı (Y₂) Etkileyen Bağımsız Değişken

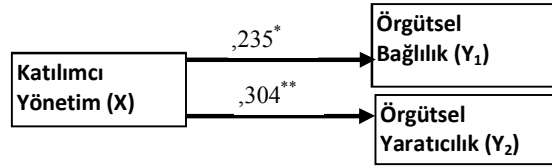
Bağımsız Değişken	Beta (β)	Anlamlılık (p)
Katılımcı Yönetim (X)	,304**	,000
R ² = ,092		
F= 13,396 (Anova Testi)		

Tablo 7’de görüldüğü üzere, bağımlı değişken, “örgütsel yaratıcılık” ve bağımsız değişken “katılımcı yönetim” olmak üzere ikinci bir regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon modelinde; R²= ,092; p= ,000 ve F=13,396 değerleri elde edilmiştir. Elde edilen R² ve F değerleri, modelde kullanılan değişkenin “örgütsel yaratıcılığı” açıkladığını göstermektedir. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların yaratıcılıklarında ortaya çıkan tutum değişikliğini, katılımcı yönetim açıklamaktadır. Bu çerçevede R² determinasyon katsayısı, yaratıcılıkta ortaya çıkan tutum değişikliğinin %9,2’sinin katılımcı yönetim ile açıklanabileceğini göstermektedir. Katılımcı yönetimdeki bir birimlik artış, yaratıcılıkta 0,304 birimlik bir artışa

yol açmaktadır. Bu sonuçla H₂ hipotezimiz desteklenmektedir. Yani, katılımcı yönetimdeki artış örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır.

Aşağıdaki Şekil:2’de katılımcı yönetim ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılığa ait regresyon sonuçları toplu bir şekilde şematik olarak gösterilmiştir. Kabul edilen hipotezlere ait ilişkiler sürekli ve kalın çizgili oklarla gösterilmiştir.

Şekil 2: Katılımcı Yönetim ile Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki



Tablo 8: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

No	Hipotez	R ²	β	p	Kabul/Ret
H1	Katılımcılığın bağlılık üzerinde etkisi vardır	0,048	0,235	0,000	K
H2	Katılımcılığın yaratıcılık üzerinde etkisi vardır	0,092	0,304	0,006	K

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 8’de toplu olarak gösterilmiştir. Modeldeki hipotezlerin tamamı tek yönlü olup, çift yönlü hipotezler bulunmamaktadır. Tablo’da sonuçlara ilişkin olarak; R², Beta (β), Anlamlılık (ρ) ve Kabul/Red (K/R) durumları görülmektedir. Buna göre; iki adet hipotez % 1 seviyesinde anlamlı olduklarından kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmayla, araştırma kapsamındaki işletmelerde bir yönetim tarzı olarak “katılımcı yönetim” ile “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel yaratıcılık” arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin var olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Buna göre araştırmadan elde edilen bulgular ile ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

1.Araştırmanın ilk sonucu, “katılımcı yönetim” anlayışı ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif yönde güçlü ve anlamlı ilişkinin bulunmasıdır. Yöneticinin, kendi aldığı kararları çalışanlarına empoze etmesi biçimindeki otokratik bir yönetim tarzı yerine, örgüt içinde alınacak kararlarda çalışana söz hakkı verilmesi biçimindeki demokratik-katılımcı bir yönetim anlayışı, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Wallace, Kanada Calgary’de 136 farklı hukuk firmasında 1155 hukuk çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, kararlara katılma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, doğrudan ve güçlü bir ilişki tespit ederek, araştırmamızın bulgularına benzer sonuçlara ulaşmıştır (Wallace, 1995, 827). Wuestewald vd., tarafından yapılan çalışmada, güçlendirme (empowerment) tekniği kullanılarak çalışanın yönetime katılmasının, örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konmuştur (Wuestewald vd., 2006, 26). Yine Bhatti vd.’nin Pakistan’da yaptıkları çalışma ile de, yönetime katılmanın örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, çalışmamız ile aynı yönde olmak üzere, kanıtlanmıştır (Bhatti vd., 2011, 22).

2.Araştırmanın bir diğer sonucu ise, “katılımcı yönetim” ile “örgütsel yaratıcılık” arasında bulunan güçlü pozitif anlamlı ilişkilerdir. Buna göre, problemleri ortaya koyan, kararlarını astlarının önerilerini alarak ve astlarının önerilerinden hareketle veren, astlarının kararlarını etkilemesine olanak tanıyan bir yönetim tarzı yaratıcılığı artırmaktadır.

Son söz olarak söylenebilecek olan şey ise şudur; Yöneticiler, katılımcı yönetim düşüncesinin uygulanması ile birlikte, kendilerine ait ve kendi sorumluluklarında bulunan yönetmek işlevini, astları ile paylaşacaklardır. Sonuç olarak bir yönetici, kararlar alırken, astlarının fikirlerini de almayı ihmal etmiyorsa; onlara huzur ile çalışabilecekleri bir iş ortamı yaratamıyorsa, o örgütte katılımcılıktan söz etmek olanak dışı olacaktır. Daha düşük katılım düzeyi ise, yukarıdaki bulguların da gösterdiği üzere, çalışanların işletmelerine daha düşük bağlılığı; bu ise daha düşük yaratıcılık anlamına gelmektedir.

KAYNAKÇA

Argon, Türkan ve Eren, Altay. (2004), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Nobel Yay., Ankara.

- Arık, İ.Alev. (1987), “**Yaratıcılık**”, Kültür ve Turizm Bak.Y, Ankara.
- Bakan, İsmail. (2004), “**Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**”, BetaY., İstanbul.
- Balay, Refik. (2000), “**Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bentley, Trevor. (1999), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme’de Yaratıcılık (Creativity)**, Hayat Yay, İstanbul.
- Bhatti, Khalid Komal., Nawab, Samina., Akbar, Aisha., (2011), **Effect of Direct Participation on Organizational Commitment**, International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.9.
- Besser, Terry L. (1993), **1The Commitment of Japanes Workers and US Workers: A Reassessment of the Literature1**, American Sociological Review, Vol.58, No.6.
- Black, J.Stewart. ve Porter, Lymann W. (2000), “**Management**”, Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey.
- Certo, Samuel C. (2000), “**Modern Management Diversity, Quality, Ethics the Global Environment**”, 8 Edition, Prentice Hall, N.Jersey.
- Clayton, Susan. (2000), “**Yönetim (Sharpen Your Team’s Skills in Supervision)**”, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Coleman, Ron. ve Barrie, Giles. (2000) “**Yöneticinin Klavuzu**”, Remzi Kitabevi.
- Daft, Richard L. (1994), “**Management**”, Third Ed., The Dryden Pres.
- Dicle, İ.Atilla. (1980), “**Endüstriyel Demokrasi ve Katılımcı Yönetim**”, ODTÜ. Ankara.
- Downs, Alan. (1998), “**Seven Miracles of Management**”, Prentice Hall, N.Jersey.
- Dubrin, Andrew J. (1998), “**Leadership Research Findings Practice and Skills**”, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Erçetin, Şule. (2001), “**Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**”, Nobel Yay., Ankara.
- Eren, Erol. (2001), “**Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yay., İstanbul.
- Fuller, George. (1998), “**Management**”, Prentice Hall Pres, London.

- Golandaz, Hafiza. (2003), “**Leadership For Creativity: The Case of Mughal Emperor Akbar**”, (New Paradigms in Leadership, Ed. Adel Safty, Halil Güven), published by the University of Bahçeşehir, İstanbul.
- Heenan, David A. ve Bennis, Warren. (1999), “**Co-Leaders The Power of Great Partnerships**”, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Kreitner, Robert. (2001), “**Management**”, Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Maddux, Robert B. (1999), “**Takım Kurma (Team Building)**”, Çev. Can İkizler, Alfa Yay., İstanbul.
- Nahavandi, Afsaneh. ve Malekzadeh, Ali R. (1999), “**Organizational Behavior The Person-Organization Fit**”, Prentice Hall, New Jersey.
- Naylor, John. (1999), “**Management**”, Financial Times, Pitman Publishing, London.
- O’Grady, Tim Porter ve Malloch, Kathy. (2003), “**Quantum Leadership A Textbook of New Leadership**”, Jones and Bartlett Pub., Sudbury.
- Ören, Kenan. (2002), “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**”, Nobel Yay. Dağ., Ankara.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. (2001), “**Örgütsel Davranış**”, T.C Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.
- Robbins, Stephen P. ve Coulter, Mary. (1999), “**Management**”, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. (1998), “**Organizational Behavior**”, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Shah, Amit. (1997), “**Organizational Behavior Human Behavior at Work**”, Tenth Edition, The McGraw-Hill Companies, NewYork.
- Stimson, Nancy. (1997), “**Eğitici Önderlik**”, Çev. Ahmet Ünver, Rota Yay., İstanbul.
- Wallace, Jean E. (1995), **Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms**, Social Forces, Vol.73, No.3., University of North Carolina Press.

Wasti, S.Arzu. (2000), ‘**Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.

Wuestewald, Todd., Steinheider, Brigitte. ve Bayerl, Saskia, Petra., (2006), **From the Bottom-Up: Sharing Leadership in A Police Agency**, www.law.berkeley.edu/centers/bccj/conferences/policereform/Wuestewald_paperNEW.doc, 09.05.2011

Yıldırım, Ramazan. (1998), “**Yaratıcılık ve Yenilik**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.