

## **Katılımcı Karar Verme Değişime Karşı Tutumu Etkiler mi? Kalite Belgesi Alım Sürecinden Geçmekte Olan Özel Bir Hastanede Uygulama Çalışması**

*Does Participative Decision Making Affects Attitude towards Change? An  
Empirical Study at a Private Hospital Which is on the Process of Quality  
Certification*

Esin Bengü CERAN<sup>(1)</sup> , Selçuk YEKE<sup>(2)</sup>

**ÖZ:** Değişimin kaçınılmaz bir süreç olduğu organizasyonlarda, çalışanların bu sürece karşı tutumları işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Değişim sürecinde alınan kararlara karşı çalışanların direncini engellemek, çalışanların sürece katkıda bulunmalarını sağlamak için katılımlarının önemsendiğini hissetmeleri gerekir. Buradan hareketle bu çalışmada; katılımcı karar verme ve değişime karşı tutum değişkenleri kavramsal olarak incelenmiş, literatür incelemesi yapılmış ve değişim sürecinden geçmekte olan özel bir hastane çalışanlarından elde edilen verilerle çalışanların kararlara katılımlarının değişime karşı tutumları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Katılımcı Karar Verme, Kararlara Katılım, Değişime Karşı Tutum

**ABSTRACT:** *In organizations where change is an urgent process, employees have great importance on operating attitudes towards this process. Employees should feel that their participation is important in order to prevent employees from resisting the decisions made during the change process and to ensure that they contribute to the process. Thus in this study; participative decision making and attitudes towards change were conceptually examined, the literature review was conducted and supported with an empirical study . The aim of the study is to reveal the effect of the participation of employees on the attitudes towards change by analyzing the data gained from a private hospital's employees which is passing through a change process.*

**Keywords:** *Participative Decision Making, Participation on Decisions, Attitudes Towards Change*

**JEL Classifications:** M0, M1

<sup>(1)</sup>İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı  
esinbenguceran@istanbul.edu.tr

<sup>(2)</sup>İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı  
[selcuk.yeke@istanbul.edu.tr](mailto:selcuk.yeke@istanbul.edu.tr)

## 1. Giriş

Dinamik iş dünyasında faaliyet gösteren birçok işletme rekabet avantajı sağlayabilmek için çevresini takip etmekte ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmektedir. İşletmeler sadece üretimde verimliliği yakalayarak veya sadece rakiplerinden daha hızlı hareket ederek rekabet avantajı sağlayamamaktadır. Bunun için üretim verimliliği ve hızlı hareket etmenin yanı sıra işletmelerin kaliteye ve müşteri tatminine de önem vermeleri gerekmekte ve günümüzdeki en önemli kaynak olarak kabul edilen bilgiyi elde ederek, işleyerek örgüt yapısını esnek hale getirmesi beklenmektedir. Bu sayede işletmeler çevrelerindeki gelişmelere hızlı bir şekilde karşılık verebilmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevre karmaşa ve belirsizlik içermektedir. İşletmeler faaliyet gösterirken iç ve dış çevreye ait birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Nitekim işletmelerin içinde bulunduğu çevre sık sık değişmekte ve bu değişimler işletmeleri önemli oranda etkilemektedir. İşletmeler varlığını sürdürebilmek için bu değişimleri yakından takip etmeli, hatta değişimi öngörerek proaktif tedbirler almalıdır. Çevrede meydana gelen değişimler işletmeleri de değişim sürecinde doğru çekmektedir. İşletmeler bu değişime uyum sağlayabilmek için örgüt yapısını değiştirebilmekte, yeni yönetim tekniklerini hayata geçirebilmekte ve çalışan motivasyonunu artıracak modern insan kaynakları yöntemlerini benimseyebilmektedir. İşletmeler çevreye uyum sağlayabilmek için kendi içinde bir değişim süreci başlatma gereği duymaktadırlar. Ancak bu değişim süreci her zaman kolay ve hızlı bir şekilde ilerlememektedir. Nitekim işletmeler içinde değişimi destekleyen taraflar olabileceği gibi değişime direnen taraflar da olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin değişimi etkin ve tüm paydaşlarını dikkate alacak şekilde yönetmesi gerekmektedir. İşletmelerde değişime karşı direnç gösteren en büyük sosyal paydaşın çalışanlar olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple işletme çalışanlarına değişimin gerekliliği ve önemini doğru şekilde aktarılmalıdır. Direnci minimize etmenin bir yolu da çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesidir. Çalışanlar üst yönetimin onlara değer verdiğini hissettiğinde ve çalıştıkları işletmeye katkı sağladıklarını fark ettiğinde motive olmaktadır. Dolayısıyla karar verme sürecinde çalışanlardan fikir almak ve bu fikirleri değerlendirmek çalışanları mutlu etmekte ve çalışanların iş tatmini artırmaktadır. Bu durumda çalışanlar işletme içindeki değişim sürecine olumlu bakabilmekte ve çalıştıkları kurumun en iyi performansı sergilemesi için yardımcı olmaktadır. Buradan yola çıkılarak bu çalışma kapsamında çalışanların karar verme süreçlerine katılımının değişime karşı tutumlarını ne yönde etkilediği araştırılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde katılımcı karar verme ve değişime karşı tutum değişkenleri kavramsal olarak irdelenecektir. İlk olarak değişkenlerin literatürde yer alan tanımlarına yer verilmiş, katılımcı karar vermenin örgüt içi faydalarına değinilmiştir. Değişime karşı tutum değişkeninin tanımlanmasının ardından boyutlarından söz edilmiş, değişime karşı direncin nasıl yönetilebileceğine yer verilmiştir.

### 2.1. Katılımcı Karar Verme

Karar verme günümüzdeki yönetsel faaliyetlerin önemli bir noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler tarafından kullanılan değişik karar verme biçimleri bulunmaktadır. Bu karar verme biçimlerinin bazılarında ast konumunda yer alan çalışanlar kararlara katılmaktadır. Katılım genel olarak çalışanların kararlara dâhil edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Evans, 1992). Katılımcı karar verme organizasyonel hedeflere ulaşmak için karar sürecini çalışanlarla paylaşmaktır (Scott-Ladd vd., 2006). Başka bir deyişle katılımcı karar verme işletmelerin ve çalışanların uzun dönemli hedeflerine ulaşması için işletmelerdeki karar süreçlerine katılımını ifade etmektedir.

Çalışanların kararlara katılımının söz konusu olmadığı karar verme biçimleri de bulunmaktadır. Bu durumda çalışanlar tamamen devre dışı bırakılmakta ve tüm kararlar sadece yöneticiler tarafından alınmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 23 - 24). İşletmelerin işle ilgili konularda çalışanlarla iletişim kurmaması ve işe yönelik ortaya çıkan sorunlarda çalışanların önerilerini almaması işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini kaybetmesine yol açabilmektedir (Westhuizen vd., 2012: 6). Bu doğrultuda işletmelerde katılımcı karar vermenin önemi ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılara göre katılım, sürecin her aşamasına yayılmış olmalıdır. Bu vurgudan yola çıkılarak karar verme süreci aşamaları katılımcılık bakış açısıyla değerlendirilmiştir (Black ve Greger, 1997).

Bu süreç içerisinde yöneticiler ile çalışanlar karşılıklı çıkarlarını korumaktadırlar. Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı çalışanların işletmelerdeki fonksiyonlara olan ilgisini ve bağlılığını gerektirmektedir (Stefanescu, 2008: 1 - 2). Katılımcı karar verme üstlerden astlara doğru herhangi bir konuda verilmesi gereken kararın ve alınması gereken sorumluluğun devrine yönelik bir süreci içermektedir (Parnell ve Crandall, 2003: 48).

Katılımcı karar verme yoluyla işletmelerde sağlıklı kararlar alınabilmekte ve kararlara katılan çalışanların gelişimi sağlanabilmektedir. Örneğin çalışanların birbirleriyle paylaştığı hedefler artabilmekte, motivasyonları yükseltilmekte ve iletişim daha sağlıklı bir şekilde gelişebilmektedir (Vengrasalam, 2000: 11). Katılımcı karar verme süreci organizasyonun alt kademelerinden daha çok üst kademelerinde gerçekleşmektedir. Kararlara katılan çalışanlar organizasyonun etkinliği ve hedefleri doğrultusunda fikirlerini açıkça belirtmektedir (Parnell ve Crandall, 2000: 525). Organizasyonlarda kararlara katılmanın başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için bazı önemli unsurlara dikkat etmek gerekmektedir. Organizasyon içerisinde işbirliği ve koordinasyon için gerekli zeminin hazırlanması, farklı grupların karşılıklı olarak birbirlerinin çıkarlarını gözetmesi ve düşünmesi, grupların sorumluluk duygusuna sahip olarak görevlerini yerine getirmesi ve grupların birbirine saygı göstermesi kararlara katılma sürecinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde önem arz etmektedir (Kearney ve Hays, 1994: 47). Karar verme sürecinde seçme hakkını elde etmiş olan çalışan kendini daha özgür hissetmektedir (With, 2000).

Yöneticiler, çalışanlarını karar verme sürecine dahil ederek iş tatmin düzeylerini artırabilirler. Karar sürecine dâhil olan çalışanlar kontrolün kendilerinde olmasına bağlı olarak daha güvende hissetmektedirler (Matteson ve Ivancevich, 1987 akt. With, 2000). Karar sürecine katılımı olan çalışanın iş tatmin düzeyi yükselmektedir

(Baumgartel, 1957; With, 2000). Kararlara katılım düzeyi düşük olan çalışanlarda depresyon, anksiyete bozukluğu gibi psikolojik sağlık sorunları ve devamsızlık problemlerinin yüksek olanlara kıyasla daha fazla gözlemlendiği ortaya konulmuştur (Karasek,1979; Perrew ve Ganster,1989 akt With, 2000; Scott-Ladd vd., 2006). Kararlara katılımı olan çalışan operasyonel düzeyde verilen görevleri de daha değerli ve anlamlı bulmaktadır (Scott-Ladd vd., 2006). Organizasyon içinde kararlara katılım çalışanların sorumluluk bilincini de arttırmaktadır. Kararlara katılım düzeyinin artması çalışanların iş tatmini düzeyini arttırmaktadır (Driscoll, 1978). Birlikte alınan kararlar çalışanların ortaklaşa sahiplik duygusunu benimsemesine yol açarak organizasyonun çevresel etkenlere karşı korunmasını sağlamaktadır (With, 2000). Literatür katılımcı karar vermenin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırdığını desteklemektedir (Pearson ve Duffy,1999 akt. Scott-Ladd vd., 2006). Karar sürecine dâhil olan çalışan elde edilen çıktıları daha değerli bulmakta ve iş tatmini de bu doğrultuda artmaktadır (Black ve Greger, 1997). Katılımcı karar verme yoluyla çalışanların örgütsel hedeflere ulaşabilmek için sorumlulukları artmakta ve motivasyonu yükselmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar organizasyonda verimli bir şekilde çalışmaktadır (Abdulai ve Shawifu, 2014: 1). Katılımcı karar verme çalışanların işe yönelik daha fazla işbirliğine yönelmelerini sağlamaktadır. Ayrıca ürün süreci ve hizmetleri ile ilgili bilgi sahibi olmayan yöneticiler gerekli bilgiyi çalışanlardan edinmektedir. Bu durumda çalışanların kararlara katılımının sağlanması ürün ve hizmetin kalitesinin artırılması için gerekli olan bilginin paylaşımına zemin hazırlamaktadır (Pendleton, 2006: 95 - 96). Çalışanların kararlara katılımı alınan kararların güvenilirliğini ve kalitesini arttırmaktadır. Bu sayede çalışanların ihtiyaçları saptanarak süreç daha net hale gelmektedir. Çalışanların fikir ve düşünceleri dikkate alınmadığı zaman çalışanların gerçek ihtiyaçları giderilmemektedir (Wynia ve Schab, 2006: 95 - 96).

Katılımcı karar verme aynı zamanda örgüt içinde gerçekleşen değişimin daha kolay bir şekilde benimsenmesini sağlayan unsurlardan birisi olarak düşünülmektedir. Çalışanları değiştirmeden veya onları kazanmadan örgütsel değişim sağlanamamaktadır. Katılımcı karar verme çalışanları ilgilendirdiği için değişimin gerçekleşebilmesinde rol oynayabilmektedir (Tunçer, 2011: 78 - 79). Değişimle ilgili hususlarda çalışanların görüşlerinin alınması ve bu konuda alınacak kararlarda onlara etkili olmaları için fırsatlar verilmesi, değişime bakış açılarını değiştirebilmektedir. Katılımın zorla veya çalışanın isteği doğrultusunda olması önem taşımaktadır (Driscoll, 1978; Evans, 1992). Çalışanların kararlara katılması örgütsel değişime gösterilen direnci hafifletebilmekte veya tamamen ortadan kaldırmaktadır (Tunçer, 2013: 374). Çalışanlar kendilerinin katkıda bulunduğu kararlara direnemeyeceğinden dolayı, çalışanları karar sürecine dahil eden organizasyon, onlara kararı benimsetebilmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarf etmek zorunda kalacağı enerji ve zamandan tasarruf edebilmektedir (Uras, 1995: 2).

## 2.2 Değişime Karşı Tutum

Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Organizasyonlardaki değişim ise organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır (Koçel, 2011). Organizasyonlarda değişim faaliyetlerin veya görevlerin başkalaşmasıdır (Dawson, 1994; Rashid vd.,

2004). Organizasyonlarda gerçekleşen değişimin örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma ve çevreye uyum sağlayabilme gibi genel amaçları bulunmaktadır (Töremen, 2002; 187). Ancak değişim doğrultusunda bilinen bir durumdan bilinmeyene doğru gidilmesi sebebi ile değişime karşı sergilenen direnç anlamlı bir hale gelebilmektedir (Bovey ve Hede, 2001). Ancak değişime karşı direnci azaltabilmek ve başarılı bir değişim süreci yönetebilmek için inançlar, bakış açıları ve tutumlar kritik rol oynamaktadır (Armenakis vd., 1993; Vakola ve Nikolaou, 2005). Tutum bireylerin çevrelerine karşı davranışlarına dair his, düşünce ve ön eğilimlerinin mutlak düzenidir (Secord ve Beckman, 1969; Vakola vd., 2004). Olumlu veya olumsuz olarak şekillenir. Tutumlar bir kere oluştuktan sonra değişmesi zordur (Dunham,1984; Rashid vd., 2004). Değişime karşı tutum da olumlu ya da olumsuz bir biçimde oluştuğunda bunun değiştirilmesi güçtür. Organizasyonlarda değişime karşı tutum ise, organizasyon içerisinde yapılan herhangi bir değişime karşı çalışanların pozitif ya da negatif yargısıdır (Lines, 2005; Elias, 2009). Değişime karşı olumlu yönde tutum örgütsel hedeflere ulaşmada hayati öneme sahiptir. Çalışanların değişime karşı direnç göstermesi durumunda değişim süreci büyük ölçüde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Beer ve Nohria (2000) değişim çabalarının yüzde yetmişinin kaybedildiği tespitinde bulunmuştur. Bunun sebebi büyük ölçüde, çalışanların değişime karşı olumsuz tutumlarıdır (Deloitte ve Touche, 1999; Vakola ve Nikolaou,2005).

Organizasyonlarda değişime karşı tutum üç farklı şekilde gözlemlenir; bilişsel (*cognitive*), duyuşsal (*affective*) ve davranışsal (*instrumental*) (Elizur ve Guttman, 1976; Dunham vd., 1989). Kişinin değişime karşı tutumu değişime karşı bilişleri, duyuşsal tepkileri ve davranışsal eğilimlerinden oluşur. Bunlar değişime karşı tutumun üç boyutunu oluşturmaktadır (Dunham vd., 1989). Bilişsel tutum; değişimin faydalı ve gerekli olup olmadığı, değişimle baş edebilmek için bilgiye olan ihtiyaç ile ilgilidir. Duyuşsal tutum; değişime karşı heyecan duyma ve memnuniyeti ifade eder. Davranışsal tutum; değişim için çoktan harekete geçilmiş veya geçilecek olmasıdır. Diğer bir ifadeyle tutumun bilişsel boyutu, kişinin durum veya objeye karşı geliştireceği tutumun, onlarla ilgili sahip olduğu bilgilerden etkilenmesidir. Duyuşsal boyut kişinin duruma veya objeye karşı hissiyatını ifade eder, bu boyut tutuma sevmeme, hoşlanma-hoşlanmama şeklinde etki eder. Davranışsal boyut ise kişinin duruma veya objeye karşı davranma eğilimidir (Rashid vd., 2004).

Çalışanların tutumunun ne yönde olduğu değişim sürecinin başarılı veya başarısız olmasını etkilemektedir. Çalışanlar değişime karşı pozitif yargıya sahipse, odaklanarak, devamlı ve daha fazla çaba harcayarak süreci destekler ve değişimin uygulanmasını kolaylaştıracak yönde davranış sergilerler. Ancak negatif tutuma sahip olmaları durumunda değişime direnç gösterir. Karşısında durur, aşağılar, engel olur ve değişim sürecini sabote etme eğiliminde olurlar (Lines, 2005; Elias,2009). Araştırmacıların birçoğu organizasyon içinde yapılacak olan değişim için çalışanların ikna edilmesinin ve çalışanların sürece karşı olumlu tutumları ile desteklerinin alınmasının gerekli olduğunu savunmaktadır (Pderit, 2000; Porras ve Robertson, 1992; Antoni, 2004; Elias, 2009).

Bu yüzden organizasyonlarda çalışanların değişime karşı olumsuz tutum sergilemesine yol açan etmenleri dikkate almak gerekmektedir. Organizasyonlarda işle ilgili, kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler çalışanların değişime karşı olumsuz tutum sergilemesine yol açabilmektedir. Bunların dışında psikolojik etmenler de

çalışanların değişime karşı olumsuz tutum sergilemesinde etkilidir (İleri ve Güven, 2003: 101-102). Psikolojik bir faktör olarak değişimin sebep olduğu stres, çalışanların olumsuz tutum sergilemelerine yol açmaktadır (Vakola ve Nikolaou, 2005). İyi ve verimli iş ilişkileri örgütsel değişim için büyük önem taşımaktadır. Çatışma ile başa çıkma, destekleyici iş ilişkileri kurma ve etkin şekilde iletişime geçme değişim süreci için gereken pozitif tutumu oluşturma ve bu sayede başarıyla değişimi gerçekleştirme yolunda büyük öneme sahiptir. Ayrıca organizasyonlar değişim süreci boyunca yaşanması muhtemel olan ek iş yükünü de göz önünde bulundurmalıdır. Eğer çalışanlar, değişim süreci ve sonrasında iş yüklerinin artacağını görürlerse bu onların değişime karşı negatif tutum oluşturmalarına sebep olabilir (Vakola ve Nikolaou, 2005).

### 3. Literatür İncelemesi

Organizasyonlarda karar süreçlerine katılım genel olarak kabul edilen ve olması gereken bir eylem olarak bilinir. Ancak organizasyonlar her zaman aynı çevrede ve aynı şekilde faaliyetlerini sürdürmemektedir. Dolayısıyla organizasyonlar değişim ihtiyacı duymaktadır. Organizasyonlarda çalışanların karar süreçlerine katılımı nitekim değişim sürecinde de olması gereken bir eylemdir. Örneğin çalışanlar organizasyondaki iş süreçlerinin değişimi hususunda farklı çalışma yöntemlerini üst yönetime önerebilir. İş süreçlerindeki planlanmış bir değişim çalışanların bu hususta önerdiği fikirlerle ve düşüncelerle ilişkilidir. Nitekim değişim süreci karar süreçlerine katılımın bir parçası olarak görülebilir. Çalışanların hangi karar süreçlerine ne düzeyde katıldığı değişime karşı olan tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici olmaktadır (Lines ve Selart, 2013: 293).

Georgalis vd., (2015: 98-103) Melbourne'deki bir uluslararası finansman işletmesinde kararlara katılım ile çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma doğrultusunda işletmede çalışmakta olan 100 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda kararlara katılım ile değişime karşı gösterilen direnç arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kararlara katılımın artmasıyla çalışanların değişime karşı gösterdiği tutum olumlu olabilmektedir.

Sagie vd., (1995: 85-89) İsrail' in Tel Aviv şehrinde yer alan farklı üniversitelerde öğrenim gören 199 öğrenciden anket yoluyla veri toplayarak, katılımcı karar vermenin değişim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. 199 öğrenci toplam 40 gruptan oluşmuştur. 39 grup 5 kişiden oluşmakta, 1 grup ise 4 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada operasyonel ve stratejik karar olmak üzere iki karar tipi ele alınmaktadır. Çalışmanın sonucunda operasyonel karar süreçlerinde çalışanların kararlara katılımı organizasyonda değişimin daha kolay bir şekilde kabullenmesini ortaya çıkarmaktadır. Stratejik karar süreçlerinde ise katılımcı karar verme ile değişimin kabullenmesi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Nixon (2014: 48) küçük ve büyük ölçekli farklı işletmelerden toplam 21 çalışandan veri toplayarak değişimi etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada 21 çalışan ile toplam 4 odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmaları sonucunda değişimi etkileyen 10 faktör belirlenmiştir. Değişime karşı tutumu etkileyen faktörlerden birisi katılımcı karar verme olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde çalışanlar karar

verme süreçlerine katıldığına işletmede gerçekleşen değişimleri daha çabuk bir şekilde kabullendiği ortaya çıkmaktadır.

O'Brien (2002: 442 - 446) İrlanda' da kamu sektöründe çalışmakta olan 12 kişi ile odak grup çalışması gerçekleştirerek katılımcı karar vermenin değişimin kabullenilmesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların kararlara katılımının kurumdaki değişimleri kabullenmeleri üzerinde etkili olabileceği ve çalışanların kuruma daha efektif katkılar sunabilmesi için gerekli koşulları sağlayabileceği ortaya çıkmaktadır.

Değişim sürecinin başarıyla sonuçlandırılabilmesi için organizasyonda yer alan en önemli aktörler olan çalışanların bu süreci desteklemesi gerekmektedir. Çalışanlar tarafından kabullenilmeyen, gerçekleştirilmesi istenmeyen faaliyetlerin dönüştürülmesi mümkün olmayacaktır. Çalışanların direncine rağmen gerçekleştirilen değişimler zaman içinde benimsenmediği ve dirençle karşılandığı gerekçesiyle başarısızlıklara yol açabilmektedir. Bu sebeptendir ki değişime dair karar verme süreçlerine dahil edilen çalışanlarla birlikte değişimin gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu çalışma kapsamında bu varsayımlardan yola çıkılarak çalışanların kararlara katılımının, çalışanların değişim sürecine karşı sergileyecekleri tutum üzerinde etkili bir değişken olduğu hipotezi öne sürülmektedir. Çalışmanın amacı bu hipotezin ve bu doğrultuda oluşturulan alt hipotezlerin test edilmesi çerçevesinde şekillendirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

**H<sub>1</sub>:** Katılımcı karar verme değişime karşı tutum üzerinde etkilidir.

**H<sub>1a</sub>:** Katılımcı karar verme değişime karşı bilişsel tutum üzerinde etkilidir.

**H<sub>1b</sub>:** Katılımcı karar verme değişime karşı duyuşsal tutum üzerinde etkilidir.

**H<sub>1c</sub>:** Katılımcı karar verme değişime karşı davranışsal tutum üzerinde etkilidir.

#### 4. Metodoloji

Bu araştırma ile katılımcı karar vermenin değişime karşı tutum üzerindeki etkisinin, kalite belgesi edinme sürecinde çalışanların kararlara katılım düzeyleri ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişkilerin saptanması ile ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırma, İstanbul Anadolu yakasında faaliyet gösteren A+ sınıfı özel bir hastanenin çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu kurumda çalışan 97 çalışandan elde edilen veriler araştırma kapsamında kullanılmıştır. Söz konusu hastane, sağlık alanında uluslararası nitelik taşıyan bir kalite belgesi alma sürecini 2015 yılında tamamlayarak belge almaya hak kazanmış, belge ile ilgili kazanımları kaybetmemek adına kalite iyileştirme süreçlerine halen devam etmektedir.

Araştırma için yazında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Katılımcı karar verme değişkeninin ölçümü için; Berry (2014: 12) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 10 ifadeden ve iki boyuttan oluşmaktadır. Değişime karşı tutum değişkeninin ölçümü için ise Dunham vd., (1989: 16) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 18 ifade, üç boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında hastanenin çeşitli departmanlarında farklı pozisyonlarda görev yapan personele anket formları dağıtılmış ve tamamlanan anket formları toplanarak

analiz edilmiştir. Anket formlarından elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak güvenilirlik, geçerlilik, ilişki ve etki analizlerine tabi tutulmuştur. Test edilen hipotezlerin teorik temellere dayandırılarak açıklanması amaçlanmıştır.

#### **4.1 Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

İlk olarak araştırmada kullanılan katılımcı karar verme ve değişime karşı tutum değişkenlerine yönelik olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Madde toplam korelasyon katsayısı 0.20'den düşük olan ve faktör yapısını bozan ifadeler analizden çıkarılmış, temel bileşenler ve varimax yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra her bir değişken için elde edilen faktörün güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır.

##### **4.1.1 Katılımcı Karar Verme Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

10 ifadeden oluşan katılımcı karar verme ölçeğinin madde toplam korelasyon katsayıları güvenilirlik analizi kapsamında incelenmiştir. Madde toplam korelasyon katsayısı 0.20'den düşük olan ifadelerin analizden çıkartılması gerekmektedir (Mantar vd., 2010: 7). Yapılan güvenilirlik analizi ile katılımcı karar verme ölçeğinde yer alan ifadelerin madde toplam korelasyon değerlerinin 0.20'den yüksek olduğu görülmüş, bu sebeple hiçbir ifade analizden çıkartılmamıştır.

Araştırma veri setinin faktör analizine uygun olduğunun tespiti için incelenen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.864'tür. Bu sonuca göre örneklem sayısının yeterli olduğu söylenebilmektedir. Katılımcı karar verme ölçeği için Bartlett testi değeri ise 0.000'dir. KMO değerinin 0.50'den yüksek olması örneklem sayısının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Bartlett testinin 0.05'ten küçük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2008: 322). Bu koşullar sağlandığından dolayı faktör analizi yapılabilmektedir.

Toplam açıklanan varyans %50.97 olarak belirlenmiştir. 0.50 ve üzeri toplam açıklanan varyans oranı iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988: 82). Dolayısıyla 0.50'nin üzerinde açıklanan bir varyans söz konusu olduğu için bu oranın uygun olduğu söylenebilmektedir. Faktör analizi sonucunda faktör yapısını bozan ifade olmadığından dolayı yine hiçbir ifade analizden çıkartılmamıştır. Faktör analizi ile karar verme değişkeninin bu bağlamdaki faktör yapısının tek boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Oluşan tek boyutun öz değeri 1.000' in üzerindedir. Ortaya çıkan faktör yapısında ifadelerin faktör yüklerinin 0.40'tan yüksek olması beklenmektedir (Şencan, 2005: 779). Ortaya çıkan faktör yapısı bu koşulu sağlamaktadır.

Faktör analizinin ardından katılımcı karar verme ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz neticesinde katılımcı karar verme değişkeninin Cronbach Alpha katsayısı 0.889 olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0.70'in üzerinde olduğunda ölçeklerin güvenilir oldukları ifade edilmektedir (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 8). Dolayısıyla ölçeğin yüksek oranda güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

##### **4.1.2 Değişime Karşı Tutum Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

18 ifadeden oluşan değişime karşı tutum ölçeğinin güvenilirlik analizi kapsamında madde toplam korelasyon katsayıları incelenmiştir. Madde toplam korelasyon katsayısı 0.20'den düşük olan 5 ifade analizden çıkartılmıştır.



Ölçeğin toplam açıklanan varyans değeri % 61.78 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla 0.50'nin üzerinde açıklanan bir varyans söz konusu olduğu için bu oranın uygun olduğu söylenebilmektedir. Değişime karşı tutum değişkeninin faktör yapısı için Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) değeri 0.824 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre örneklem sayısının yeterli olduğu söylenebilmektedir. Değişime karşı tutum ölçeği için Bartlett testi değeri ise 0.000'dır. KMO ve Barlett test değeri koşulları sağlandığından dolayı faktör analizi yapılabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda 3 ifade faktör yapısını bozduğu için analizden çıkartılmıştır. Değişime karşı tutum ölçeğinin bu bağlamdaki faktör yapısı üç boyuttan oluşmaktadır. Oluşan her üç boyutun öz değeri 1.000'in üzerindedir. Ortaya çıkan faktör yapısında faktör yükleri 0.40'tan yüksek çıkmaktadır. Sonuç olarak toplam 8 ifade analizden çıkartılmıştır. Reaktif tutum, davranışsal tutum ve bilişsel tutumdan oluşan 3'lü faktör yapısında toplam 10 ifade yer almaktadır. Literatürde değişime karşı tutum boyutları duyuşsal, davranışsal ve bilişsel tutumdan oluşmakta iken, bu çalışmada ortaya çıkan boyutlar reaktif, davranışsal ve bilişsel tutumdan oluşmaktadır. Reaktif tutum altında yer alan ifadeler organizasyonda gerçekleşen değişime uyum sağlamayı ve değişimi desteklemeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında reaktif tutum boyutu ele alınacaktır.

Faktör analizi sonrasında gerçekleştirilen değişime karşı tutum ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Değişime karşı tutum ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0.802 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.2 Hipotez Testi

Katılımcı karar verme ile değişime karşı tutum değişkenleri arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönü korelasyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizinden sonra katılımcı karar vermenin değişime karşı tutum üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Ayrıca katılımcı karar vermenin değişime karşı tutumun boyutları olan reaktif tutum, bilişsel tutum ve davranışsal tutum üzerindeki etkileri de ortaya konulmuştur.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda katılımcı karar verme ile değişime karşı tutum arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Katılımcı karar verme ile değişime karşı tutum boyutlarından reaktif tutum, bilişsel tutum ve davranışsal tutum arasında yine pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Katılımcı karar verme ile değişime karşı tutum ve boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 1'de yer almaktadır:

**Tablo 1. Katılımcı Karar Verme ile Değişime Karşı Tutum ve Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	Katılımcı Karar Verme	Değişime Karşı Tutum
Katılımcı Karar Verme	1	0.447
Değişime Karşı Tutum	0.447	1
Reaktif Tutum	0.285	0.871
Bilişsel Tutum	0.392	0.805
Davranışsal Tutum	0.391	0.565

Katılımcı karar vermenin değişime karşı tutum ve değişime karşı tutumun boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda katılımcı karar vermenin değişime karşı tutum üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0.000<0.050$ ). Katılımcı karar verme değişime karşı tutumun yüzde 20'lik kısmını açıklamaktadır ( $R^2=0.20$ ). Katılımcı karar vermedeki bir birimlik artış değişime karşı tutumda 0.447'lik bir artış sağlamaktadır ( $\beta=0.447$ ).

Katılımcı karar vermenin reaktif tutum üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda katılımcı karar vermenin reaktif tutum üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0.005<0.050$ ). Katılımcı karar verme reaktif tutumun yüzde 8.1'lik kısmını açıklamaktadır ( $R^2=0.81$ ). Katılımcı karar vermedeki bir birimlik artış reaktif tutumda 0.285'lik bir artış sağlamaktadır ( $\beta=0.285$ ).

Katılımcı karar vermenin bilişsel tutum üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda katılımcı karar vermenin bilişsel tutum üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0.000<0.050$ ). Katılımcı karar verme bilişsel tutumun yüzde 15.4'lük kısmını açıklamaktadır ( $R^2=0.154$ ). Katılımcı karar vermedeki bir birimlik artış bilişsel tutumda 0.392'lik bir artış sağlamaktadır ( $\beta=0.392$ ).

Katılımcı karar vermenin davranışsal tutum üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda katılımcı karar vermenin davranışsal tutum üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0.000<0.050$ ). Katılımcı karar verme davranışsal tutumun yüzde 15.3'lük kısmını açıklamaktadır ( $R^2=0.153$ ). Katılımcı karar vermedeki bir birimlik artış davranışsal tutumda 0.391'lik bir artış sağlamaktadır ( $\beta=0.391$ ). Yapılan regresyon analizleri neticesinde araştırmanın ana ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç

Bu araştırma, kalite belgesi edinme sürecinde olan bir hastanenin çalışanlarının kararlara katılma düzeylerinin değişime karşı gösterdikleri tutum üzerindeki etkisini ortaya koymak ve çalışanların kararlara katılım düzeyleri ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem kapsamında katılımcı karar verme tek ve bütün bir yapıdan oluşurken, değişime karşı tutumun üç alt tutumdan oluştuğu görülmüştür. Değişime karşı tutum reaktif tutum, bilişsel ve davranışsal tutumdan oluşmaktadır. Katılımcı karar verme ile değişime karşı tutum arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Aynı zamanda katılımcı karar vermenin değişime karşı tutum üzerinde pozitif bir etkisi olduğu da yapılan analizlerle ortaya konulmuştur. Değişime karşı tutumu etkileyen birçok unsur bulunmakla birlikte, hastane çalışanlarının kararlara etkin bir şekilde katılması değişime karşı tutumu etkileyen unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Yazında katılımcı karar vermenin değişime karşı pozitif bir tutum oluşturduğu görülmekte ve çalışanlar tarafından kararlara katılım olduğu durumlarda değişime karşı gösterilen direncin de azaldığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Yapılan bu araştırma sonucunda da hastane çalışanlarının kararlara etkin katılımının değişime karşı pozitif bir tutum oluşturduğu söylenebilmektedir. Ancak katılımcı karar vermenin değişime karşı pozitif bir tutumun oluşmasındaki etkisinin çok güçlü düzeyde olmadığı ve diğer unsurların da dikkate alınması gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Hastane sahip olduğu kalite belgesini kaybetmemek için radikal değişikliklerden çok faaliyetlerini ve vermiş olduğu hizmeti iyileştirmek adına çalışmalar yürütmektedir. İyileştirme

sürecinde kararlara katılım önemli olmakla birlikte sağlık personelinin performansı, verilen hizmetin verimliliği, hastaların memnuniyeti, teknik imkânlar, hasta ve çalışan güvenliği ve hizmete erişim gibi konulara daha çok ağırlık verilmelidir. Hastane çalışanlarının radikal bir değişiklik olması durumunda fikirlerini ve önerilerini belirtme ihtiyacının daha fazla olabileceği düşünülmektedir. Nitekim radikal bir değişiklik sürecinde hastane çalışanlarının daha fazla etkilenmesi beklenir. Buna dayalı olarak iyileştirme sürecinde çalışanların karar verme sürecine katılmayı nispeten daha az önemseddiği söylenebilir. Hastane çalışanları iyileştirme sürecinde performans ve verimliliklerini artırmaya yönelik çalışmalarda çalışanlar daha fazla ağırlık verebilir. Dolayısıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda çalışan performansını dikkate alarak, hastanelerin farklı değişim süreci evrelerinde çalışanların performanslarını karşılaştırmak ve performans ile katılımcı karar verme mekanizmasını ilişkilendirmek daha kapsamlı sonuçların elde edilmesine zemin hazırlayabilir.

Ancak performans ve verimliliği artırmak için de çalışanlara geri bildirimde bulunmak gerekir. Geri bildirim yoluyla çalışanların iş, çalışma koşulları ve müşteri ilişkilerine yönelik istek ve şikayetleri ele alınmalıdır. Hastane çalışanları bu konulara ilişkin kararlara etkin bir şekilde dâhil edildiğinde, önerileri dikkate alındığında ve fikirlerini açık bir şekilde ifade edebildiklerinde kurum içinde gerçekleşen değişimlere karşı da pozitif bir tutum sergilemektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği hastane çalışanlarının karar verme sürecinde etkin bir şekilde yer alması ve fikirlerini ifade edebilmesinin; hastanede yapılan değişimlerin ortaya çıkardığı sonuçlara pozitif yönde etkisinin olduğu, çalışanların değişimden memnun kalmasında pozitif yönde etkisinin olduğu, hastane çalışanlarının değişimle ilgili atacağı adımlarda ve değişime karşı sergileyeceği davranışlarda yine pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Araştırma bulguları doğrultusunda katılımcı karar vermenin çalışanların değişime karşı tutumları üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Etki düzeyinin düşük olması katılımcı karar vermenin çalışanların değişime karşı tutumlarının düşük bir kısmını açıklayabildiğini göstermektedir. Sosyal bilimlerde incelenen soyut kavramların birçok değişkenden etkilenecek oluştuğunu göz önüne aldığımızda etki oranının düşük de olsa dikkate alınması gerektiğini söyleyebiliriz. Buradan yola çıkarak değişim dönemlerinde çalışanların değişime direnç göstermelerini engellemek ve desteklerini alabilmek için tutumlarını olumlu yönde etkileyecek olan katılımcı karar verme ortamının yöneticiler tarafından oluşturulması gerekmektedir.

## 6. Referanslar

- Abdulai, I. A ve Shafiwi, A. B. (2014) .Participatory Decision Making and Employee Productivity. A Case Study of Community Banks In The Upper East region of Ghana, *Business and Economic Journal*, 5 (3), 1 - 10.
- Bagozzi, R. P ve Yi, Y. (1988). On The Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74 - 94.
- Bakan, İ ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 23 - 47.

- Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking The Code Of Change, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 2, Pp. 133-41.
- Berry, D. P. (2014). Effects of Cooperative Membership and Participation In Decision Making On Job Satisfaction of Home Health Aides, *Sharing Ownership, Profits, and Decision - Making In The 21st Century, Advances In The Economic Analysis of Participatory & Labor - Managed Firms*, Cilt 14, 3 - 25.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative Decision-Making: An İntegration Of Multiple Dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Bovey, W. Hede, A. (2001). Resistance To Organisational Change: The Role Of Cognitive And Affective Processes, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 22 No. 1, pp. 372-82.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust And Participation İn Organizational Decision Making As Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Pierce, J.L. (1989). The Development Of An Attitude Toward Change İstrument. Paper Presented At *The Academy Of Management Annual Meeting*, Washington, DC.
- Elias S.M., (2009). Employee Commitment In Times Of Change: Assessing The Importance Of Attitudes Toward Organizational Change, *Journal Of Management*, Vol. 35,1, February Pp.37-55
- Elizur, D., Guttman, L. (1976). The Structure Of Attitudes Toward Work And Technological Change Within An Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 1, Pp. 611-23.
- Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1992). A Hierarchical Model Of Participatory Decision-Making, Job Autonomy, And Perceived Control. *Human Relations*, 45(11), 1169-1189.
- Georgalis, J., Samaratunge, R ve Kimberley, N. (2015). Change Process Characteristics and Resistance To Organisational Change: The Role of Employee Perceptions of Justice, *Australian Journal of Management*, 40 (1), 89 - 113.
- İleri, H ve Güven, Y. (2003). Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 6 (1), 87 - 106.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, *Asil Yayın*, Ankara, 3 - 425.
- Kearney, R. C ve Hays, S. W. (1994). Labor - Management Relations and Participative Decision Making: Toward A New Paradigm, *Public Administration Review*, 54 (1), 44 - 51.
- Koçel T., (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul
- Kurtuluş, K ve Okumuş, A. (2006). Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 17 (53), 3 - 17.
- Mantar, A., Yemez, B ve Alkın, T. (2010). Anksiyete Duyarlılığı İndeksi - 3' ün Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt 21, 1 - 11.
- Nixon, M. M. (2014). The Phenomena of Change: A Qualitative Study, *Journal of Business and Behavioral Sciences*, Cilt 26, Sayı 2, 39 - 57.
- O'Brien, G. (2002). Participation As The Key To Successful Change - A Public Sector Case Study, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 23, Sayı 8, 442 - 455.
- Parnell, J. A ve Crandall, W. R. (2000). Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of The Propensity For Participative Decision Making Scale, *Personnel Review*, 30 (5), 523 - 535.

- Parnell, J. A ve Crandall, W. R. (2003). Propensity For Participative Decision - Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions To Leave Among Egyptian Managers, *The Multinational Business Review*, 11 (1), 45 - 65.
- Pendleton, A. (2000). Employee Ownership, Participation and Governance”, *Routledge*, 1 - 225.
- Rashid M. Z. A., Sambasivan M., Rahman A. A., (2004). The Influence Of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 2 pp. 161 – 179.
- Lines, R ve Selart, M. (2013). Participation and Organizational Commitment During Change:. From Utopist To Realist Perspectives, *The Wiley - Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, John Wiley & Sons, 289 - 311.
- Sagie, A., Elizur, D ve Koslowsky, M. (1995). Decision Type, Participative Decision Making (PDM), and Organizational Behavior: An Experimental Simulation, *Human Performance*, 8 (2), 81 - 94.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal İnferences Between Participation İn Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction And Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.
- Stefanescu, C. (2008). The Problems of The Participative Decision Process In Bussiness Management, Spiru Haret University, Faculty of Management, *MPRA Paper No. 8157*, 1 - 11.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185 - 202.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 80, 57 - 83.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 373 - 406.
- Uras, M. (1995). Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 2, 1 - 7.
- Vakola, M ve Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What İs The Role Of Employees’ Stress And Commitment?, *Employee Relations*, 27: 160-174.
- Vakola M., Tsaousis I ve Nikolaou, I. (2004). The Role Of Emotional İntelligence And Personality Variables On Attitudes Toward Organisational Change, *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss 2 Pp. 88 – 110.
- Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G ve Webber, D. J. (2012). Culture, Participative Decision Making and Job Satisfaction, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (13), 1 - 27.
- Vengrasalam, R. (2000). A Survey of Teacher’s Participation İn Decision Making Process İn Batu Pahat District Schools, Universiti Malaysia Sarawak, *Master of Human Resource Development*, 1 - 77.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The Role Of Participation İn Decision-Making İn The Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Wynia, M. K ve Schwab, A. P. (2006). Ensuring Fairness İn Health Care Coverage: An Employer’ s Guide To Making Good Decisions On Tough Issue, *American Management Association*, 3 - 221.