

KATILIMCI KARAR VERME: ÇALIŞANLAR HANGİ DÜZEYDE KARARLARA KATILMAK İSTERLER?

*Doç.Dr.İsmail Bakan**
*Öğr.Gör.Tuba Büyükbeşe**

ÖZET

İşletmelerde yönetsel faaliyetlerin en önemlilerinden biri karar vermedir. Karar vermede çalışanların kararlara katılımı çeşitli oranlarda gerçekleşmektedir. Bu çalışmada öncelikle karar verme, katılım, katılımcı karar verme kavramları açıklanacak, çalışanların kararlara katılma derecelerine ilişkin modellerden bahsedilecektir. Araştırma kısmında ise çalışanların ne tür kararlara hangi düzeyde katılmak istedikleri ve çalışanların demografik özellikleri ile kararlara katılma türüne ilişkin tercihleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı incelenmektedir.

ABSTRACT

Decision making is one of the most important subject in managerial matters. Employees participate in decision making process at different rates. In the first part of the article some relevent terms such as participation, participative decision making are defined, and the theoretical models on the employees' participation in the decision making are mentioned theoretically. In the second and last part of the article the results of a field study about what kind of decisions employees want to participate, how much they want to participate, relationship between personal characteristics of employees and their choices about types of decision making.

GİRİŞ

Yönetimde karar alma veya verme, günümüz yönetsel faaliyetlerinin en önemlilerinden birisi, hatta en önemlisidir. Bazı araştırmacılar yönetimi “karar verme süreci” şeklinde

* Kahramanmaraş Sütçü imam Üniversitesi,İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

tanımlamışlardır.¹ Yöneticiler tarafından rahatlıkla kullanılacak değişik karar verme prosedürleri mevcuttur. Bu prosedürlerin bir kısmında ast konumundaki çalışanlar büyük oranda kararlara katılırken, diğerlerinde söz konusu katılım çok küçük bir oranda gerçekleşmektedir. Hatta bazı karar verme prosedürlerinde çalışanlar tamamen devre dışı bırakılmakta ve bütün kararlar yalnızca yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu durum Lewin, Lippitt ve White'in² çalışmaları sonucunda tanımladıkları üç farklı lider tiplmesinde (otoriter, demokratik ve özgürlükçü) kendini göstermektedir. Otoriter liderler hemen hemen astlarına hiç danışmadan kararları kendileri verirken, özgürlükçü liderler karar verme yetkisinin bütünü ast konumundaki çalışanlara devrederler. Bir başka ifadeyle, otoriter liderler karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine hiçbir şekilde yer vermezler, özgürlükçü liderler bütün kararların çalışanlar tarafından verilmesini beklerler.³ Demokratik liderler ise çalışanları ile müşterek hareket ederek kararları birlikte verirler.

Yukarıda değinilen karar verme prosedürlerinden çalışanların kararlara katılımlarını esas alan katılımcı karar verme anlayışının (demokratik anlayış) kökleri çok eskilere dayanmakla birlikte, günümüzde popülerliği gittikçe artmaktadır. Coch ve French'in⁴ yapmış oldukları orijinal "Harwood Manufacturing Company" çalışmasından başlayarak günümüze değin katılımcı karar verme çalışanlar ile ilgili problemlerin çözümünde etkili bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir.⁵ Coch ve French⁶ çalışmalarında katılımcı karar vermenin verimlilik ve davranışlar üzerinde pozitif etkiye sahip

¹ O., ALPUGAN, M.H., DEMİR, M., OKTAV, ve N., ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 1993, 211.

² K., LEWIN, R, LIPPETT ve R.K., WHITE, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 1939.

³ F.A. HELLER ve G., YUKL, "Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1969, 230.

⁴ L., COCH ve J.R.P., FRENCH, "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1(4), 1948.

⁵ J.N., SINGER, "Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects", *Sociology of Work and Occupations*, 1, 1974, 347.

⁶ COCH ve FRENCH.

olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla literatürde katılımcı karar vermenin örgütler ve bireyler açısından olumlu sonuçlar yaratacağı belirtilmiş (bkz. Katılımcı karar vermenin faydaları) olmakla birlikte çalışanların kararlara katılmak isteyip istemeyecekleri konusu etkin olarak araştırılmamıştır.

I. KAVRAMSALVE KURAMSAL ÇERÇEVE

A) KARAR VERME

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.⁷ Bu bağlamda karar verme (decision-making) süreci birden fazla seçenek bulunması durumunda, bunlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır⁸ şeklinde tanımlanmaktadır. Olay ve olayların boyutlarının artması durumunda karar verme karmaşık, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir. Karar verme, her yönetim seviyesinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götüreceği olanın belirlenmesidir.⁹

B) KATILIMCI KARAR VERME

Katılımcı karar verme konusunda literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır.¹⁰ Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir.¹¹ Benzer şekilde katılımcı karar verme “birlikte karar

⁷ T., KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, 80-82.

⁸ K., TOSUN, *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992, 308.

⁹ S., BAĞKIRAN, *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul, 1983, 4.

¹⁰ E., RAUSCH, “Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making”, *Management Development Review*, 9(4), 1996, pp.29-34; M., TREMPLEY 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, 999.

¹¹ M., MULDER ve H., WILKE, “Participation and Power Equalization”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), 1970, 432; S.S. ANDALEEB ve G.V., WOLFORD, “Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh”, *Women in Management Review*, 19(1), 2004, 54.

verme”¹² veya karar verme yetkisini üstler ve astların birlikte kullanımı¹³ olarak tanımlanır. Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir.¹⁴ Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları¹⁵ “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir.

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.

C) KATILIMCI KARAR VERMENİN FAYDALARI

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

- Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Verimliliği artırır.¹⁶

¹² LOCKE ve SCHWEIGER; V.H., VROOM, Some Personality Determinants of the Effects of Participation, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1960.

¹³ MITCHELL; M., MARCHINGTON, A., WILKINSON, P., ACKERS ve J., GOODMAN, “Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace”, *Human Relations*, 47(8), 1994, pp.867-894.

¹⁴ VROOM; MITCHELL; LOCKE ve SCHWEIGER; E.A., LOCKE, D.M., SCHWEIGER ve G.P., LATHAM, “Participation in Decision Making: When Should It Be Used?”, *Organizational Dynamics*, 14, 1986, pp.65-79.

¹⁵ J.R.P., FRENCH, J., ISRAEL ve D., AS, “An Experiment on “Participation in a Norwegian Factory”, *Human Relations*, 13(1), 1960, 3; Y. WANG, “Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises”, *Journal of Management Psychology*, 18(6), 2003, p.541.

¹⁶Y. WANG, “Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises”, *Journal of Management Psychology*, 18(6), 2003, p.541.

- Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır.¹⁷
- 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 sağlamlaştırır.¹⁸
- Çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkanı tanır ve alınan kararlar üzerinde katılım sağlamayan çalışanların yaptıkları yorumların etkinliğini azaltır.¹⁹
- Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırır.²⁰
- Çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır.²¹
- Örgüte güven duygusunu geliştirir.²²

¹⁷E. RAUSCH, “Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making”, Management Development Review, 9(4), 1996, pp.29-34; 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.

¹⁸RAUSCH, p. 35

¹⁹ANDALEEB VE WOLFORD, p. 54.

²⁰M. 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; 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.

²¹LAM, CHEN VE SCHAUBROECK, p.905-914; 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; 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; K.I. MILLER VE P.R. MONGE, “Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review” Academy of Management Journal, 29 (4), 1986, 727-753; 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.

²²WANG, p.541; 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.

- İşbirliğini artırır.²³
- Çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır.²⁴
- Öğrenme sürecinin gelişmesine yardımcı olur.²⁵
- Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasına imkan tanır.²⁶
- Kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur.²⁷
- Grup kimliği, işbirliği ve koordinasyonun gelişmesini sağlar.²⁸
- Ast-üst arasında diyalogu, bilgi alış-verişini artırarak iletişim engellerini ortadan kaldırır ve iletişimi kolaylaştırır.²⁹
- Ast-üst arasında işbirliği ortamını yaratarak denetimin daha etkin yapılmasına neden olur.³⁰
- Çalışanlarda yüksek karar verme gücüne sahip olmadan dolayı başarılı olma duygusunu geliştirerek kariyer uygulamaları üzerinde olumlu etkiler yaratır ve örgütten ayrılma düşüncelerini azaltır.³¹
- Çalışanların kendilerini etkileyen stratejik ve politik nitelikteki kararların alınmasına katılmalarını sağlamak suretiyle işletmede

²³J.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.

²⁴C. GILL, T. BEAUPAIN, D. FROHLICH VE H. KREIGER, *Workplace Involvement in Tecnological Innovation in European Community: Issues of Participation*, Luxembourg: Office for Offical Publications of the European Communities, 1993.

²⁵R.M. POWELL VE J.L. SCHLACTER, "Participative Management a Panacea?", *Academy of Management Journal*, 14, 1971 p.166; EREN, s.321.

²⁶E.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.

²⁷SASHKIN, pp.75-86.

²⁸K. DAVIS, "The Case for Participative Management", *Business Horizons*, 6, 1963, pp.55-60.

²⁹Zeyyat SABUNCUOĞLU VE Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 1998.

³⁰SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 242.

³¹M. TREMPLOY VE A. ROGER, "Career Pletoung 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.

bulunan bütün bireyleri mutlu kılacak bir demokratik yönetimin oluşmasına olanak tanır.³²

- İşgörenlere birçok taleplerini bizzat dile getirme olanağı sağladığından işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi çalışma barışını bozacak eylemlerde azalmalar meydana gelir.³³
- 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.³⁴
- Bedensel gücü yanında düşünsel gücünü de kullanmasına olanak tanıdığı çalışanın kendisine olan güven duygusunu artırır ve kendisini gerçekleştirme özlemine kavuşmasını sağlar.³⁵

D) ÇALIŞANLARIN KARARLARA KATILMA DERECELERİ

Araştırmacılar³⁶ ast konumundaki çalışanların kararlara katılma derecelerini ifade etmek üzere aralarında çok büyük farkların bulunmadığı değişik modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerde kararlara katılım derecesi bir ucunda “katılmamanın” yer almadığı, diğer ucunda da tam katılımın olduğu bir düzlem üzerinde açıklanmıştır.

³²SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 240.

³³SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 242.

³⁴SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 243-244.

³⁵SABUNCUOĞLU VE TÜZ, s. 245.

³⁶F.A., HELLER ve G., YUKL, “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 1969, pp.227-241; A.S., TANNENBAUM ve W., SCHMIDT, “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, 36, 1958, pp.95-101; V.H., VROOM ve P.W., YETTON, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Pres, 1973; J.A., BELASCO ve J.A., ALUTTO, “Organizational Impacts of Teacher Negotiations”, *Industrial Relations*, 9, 1969, 67-79.

Astların Kararlara Etkisi Düşük Düzeyde			Astların Kararlara Etkisi Yüksek Düzeyde	
1	2	3	4	5
Açıklama olmaksızın yönetici tarafından verilen karar	Açıklama yapılarak yönetici tarafından verilen karar	Danışmacı karar verme	Birlikte karar verme	Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme

Şekil 1. Karar Doğrusu

Kaynak: F.A., HELLER ve G., YUKL, “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 1969, 230.

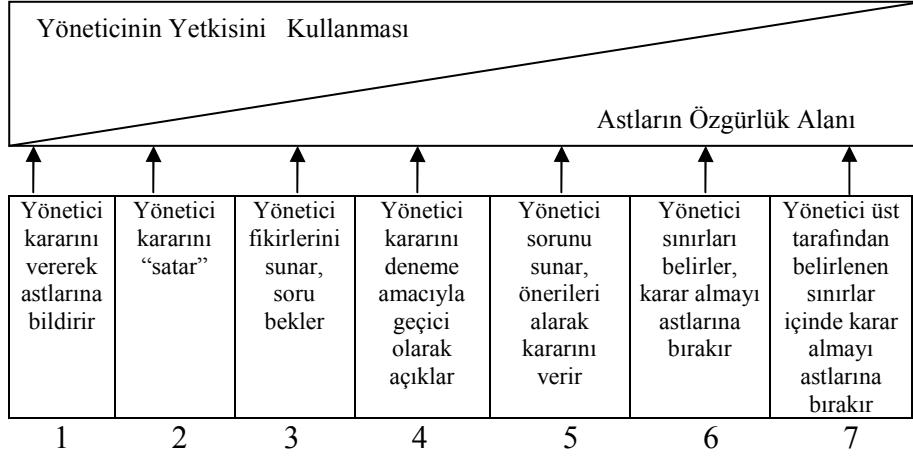
Heller ve Yukl’a³⁷ göre bir organizasyonda ast konumunda çalışanların kararlara katılım dereceleri bir düzlem üzerinde ifade edilmek istenilirse bu düzlemin bir ucunda astların hiç etkisi olmadan alınan kararlar diğer ucunda ise tamamen astların istekleri doğrultusunda alınan kararlar bulunur. Heller ve Yukl’un modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Şekilde beş farklı karar prosedürünün bulunduğu görülmektedir. Bunlar;

- Açıklama olmaksızın yönetici tarafından verilen karar,
- Açıklama yapılarak yönetici tarafından verilen karar,
- Danışmacı karar verme,
- Birlikte karar verme,
- Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme.

³⁷ HELLER ve YUKL, 230.

Göreve Yönelik Liderlik

İnsana Yönelik Liderlik



Şekil 2. Liderlik Davranışları Doğrusu

Kaynak: Z., SABUNCUOĞLU ve M., TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 1998, 178.

Heller ve Yukl'un modeline çok benzeyen bir model ise Tannenbaum ve Schmidt³⁸ tarafından geliştirilmiştir. "Liderlik Davranışları Doğrusu" olarak isimlendirilen bu modelde hangi düzeyde katılımcılığın gerçekleştirilebileceği bir doğru üzerinde gösterilmektedir (Şekil 2). Yetki kavramı üzerinde kurulan modelde belli bir durumdaki liderlik davranışının liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetki derecesinin bir kombinasyonundan meydana geldiği kabul edilmektedir.

Modeli oluşturan düzlemin en solunda "yönetici kararı vererek astlarına bildirmektedir". Burada yönetici astlarına hiç danışmaksızın kendi isteği doğrultusunda kararları verir. Otoriter yönetim anlayışı ile hareket edilmekte olup ast konumundaki işgörenlerin kararlara katılımlarına imkan tanınmamaktadır. Modeli oluşturan düzlemin en sağında ise "yönetici üstleri tarafından belirlenen sınırlar içinde karar almayı astlarına bırakır". Dolayısıyla burada kararlar yöneticiler tarafından belirlenen sınırlar içinde kalmak

³⁸ TANNENBAUM ve SCHMIDT.

koşuluyla astlar tarafından verilir ve yöneticilerin kararlar üzerinde doğrudan etkileri bulunmamaktadır.

Araştırmacılara³⁹ göre modelde yer alan ilk ve son karar verme prosedürü yani yöneticilerin (ilk prosedür) ve astların (son prosedür) yalnız başlarına almış oldukları kararlar katılımcı karar verme kapsamına girmemektedir. Bunların dışında kalan karar verme prosedürleri yani yönetici ve astların müşterek bir şekilde almış oldukları kararlar katılımcı karar verme kapsamına girmektedir.

Liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek olduğu görüşünden hareketle, 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşarak “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilen modellerini geliştirmişlerdir. Modele göre kararları etkin kılan ve onları iyi verilmiş kararlar düzeyine ulaştıran temel unsurlardan birisi de bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımını sağlamaktır. Astların uygun biçimde kararlara katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bu durum aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir. Astların kararlara katılımı bu olumlu sonuçları doğurabileceği gibi zaman kaybı, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması, kararların gecikmesi gibi, olumsuzluklar da yaratabilir. Bu nedenle; temel sorun, astların ne zaman, ne ölçüde ve nasıl karara katılacaklarıdır. Vroom ve Yetton geliştirdikleri modelde, bu soruları cevaplandırmaya çalışmışlardır.⁴⁰

Vroom ve Yetton modellerinde beş ayrı karar verme tarzı belirlemişlerdir.⁴¹

- Lider mevcut bilgisiyle kararı verir ve uygular.
- Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir.
- Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir.
- Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir.
- Lider sorunu grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir.

³⁹ H.C., JAIN ve A., GILES, “Workers’ Participation in Western Europe: Implications for North America”, *Relations Industrielles*, 40(4), 1985, 749; G. HESPE ve T., WALL, “The Demand for Participation among Employees”, *Human Relations*, 29(5), 1976, 413.

⁴⁰ VROOM ve YETTON.

⁴¹ VROOM ve YETTON, 41-42.

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanılmalıdır. Tüm koşullarda “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi astlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların mümkün olduğu kadar karar mekanizmasına daha çok katılmaları sağlanmalıdır.⁴²

Eren’e⁴³ göre alınacak kararlara ast konumundaki personelin katılımının niteliği ve derecesi katılma konusunun özelliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Almanya’da ekonomik ve teknolojik konularla ilgili kararlara astlar sadece “bilgi verme” biçiminde katkıda bulunmaktadır. Personeli işe alma ve işten çıkarma gibi konulardaki kararlara “danışma” şeklinde, işte teşvik unsurları, iş güvenliği, çalışma saatleri ve dinlenme aralarının düzenlenmesi gibi sosyal hizmet konularında astlar doğrudan aktif olarak ve “eşit katılma” derecesinde katılımında bulunmaktadır.

Eren⁴⁴ kararlara katılım konusunu Türkiye açısından değerlendirerek bu alanda yapılan uygulamaların çok sınırlı kaldığını ifade etmiştir. ABD ve Batı Avrupa ülkeleri yanında Türkiye’de bu yönetsel yönetime henüz rağbet edilmemektedir. Ancak hızla değişimin yaşandığı günümüzde insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanmak gerektiğini fark eden yöneticiler, katılımcı karar verme tekniğinin bu anlamda çağdaş bir teknik olduğunu kabul etmektedirler.

II. ÇALIŞANLAR HANGİ DÜZEYDE KARARLARA KATILMAK İSTERLER?

A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırma işletmelerde çalışanların ne tür kararlara, hangi düzeyde katılmak istediklerini ortaya koymak ve çalışanların demografik ve mesleki özellikleri ile kararlara katılma türüne ilişkin tercihleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını incelemek amacı ile yapılmıştır. Çalışanların en uygun karar verme türünü seçmelerinde

⁴² www.ugurzel.com

⁴³ EREN

⁴⁴ EREN

Tannenbaum ve Schmidt'in (birden yediye kadar boyutların yer aldığı ve 1'in yöneticilerin baskın olarak karar verdikleri, 7'ye doğru gidildikçe astların kararlara katılımının arttığı ve yedinin ise kararlarda astların egemen olduğu) karar doğrusu kullanılmıştır (bkz. Şekil.2). Araştırma Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe faaliyette bulunan 20 işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. İşletmedeki pozisyonları dikkate alınarak dağıtılan 300 anketten 265'i geri dönerek araştırmaya dahil edilmiştir. Anket demografik özellikler, mesleki özellikler ve kararlara katılıma ilişkin sorulardan oluşan 3 bölümü kapsamaktadır. Elde edilen veriler SPSS paket programında frekans analizi, t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile değerlendirilerek, sonuçlar tablolar halinde düzenlenmiştir.

B) ARAŞTIRMA BULGULARI

1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

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
Yaş			Eğitim durumu		
20'den az	10	3,9	İlkokul	28	10,6
20-25	74	29,1	Ortaokul	35	13,3
26-30	77	30,3	Lise	133	50,6
31-35	56	22,0	Önlisans	34	12,9
36-40	24	9,4	Lisans	32	12,2
41-45	8	3,1	Lisans Üstü	1	0,4
46-55	5	2,0			

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

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 ve katılımcıların %59,4'ü 20-30 yaş arasındadır. Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında %23,9'u ilkökul

ya da ortaokul mezunu, %50,6'sı lise, %12,9'u ön lisans, %12,6'sı lisans ve üstü eğitime sahiptir.

Tablo 2. Mesleki Özellikler

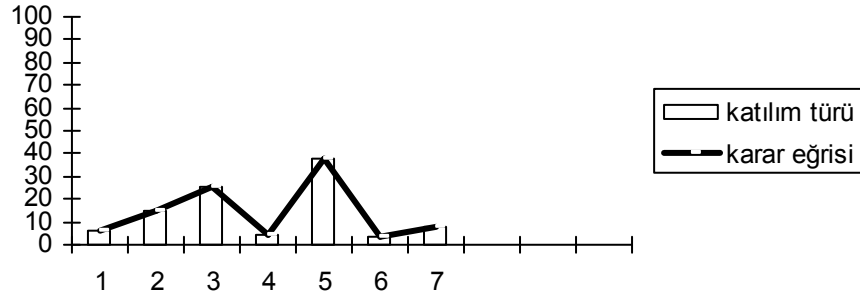
Mesleki Özellikler	Sayı*	%	Mesleki Özellikler	Sayı	%
İşletmede çalışma süresi			İş tanımı		
6 aydan az	14	5,3	Üst kademe yönetici	18	6,8
6 ay-1 yıldan az	21	8,0	Orta kademe yönetici	36	13,6
1-2 yıldan az	39	14,9	Alt kademe yönetici	28	10,6
2-5 yıldan az	80	30,5	Memur-sekreter	65	24,6
5-10 yıldan az	78	29,8	Teknik personel	44	16,7
10 yıl ve üstü	30	11,5	Diğer	73	27,7
Başka işletmede çalışma süresi			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
Sendika üyeliği					
Evet	58	22,1			
Hayır	204	77,9			

Tablo 2'de 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. Ankete katılanların %22,1'i sendika üyesi olduğunu, %77,9'u ise sendikaya üye olmadığını ifade etmiştir.

2. Karar Verme Türü

Tablo 3. Karar verme türü

	N	%	Ortalama	Std. sapma
1.Yönetici kararını verir ve astlara bildirir.	15	6,0	3,95	1,61
2.Yönetici karar verir ve astlarına benimsetmeye çalışır.	37	14,7		
3.Yönetici düşüncelerini açıklar, astlarının görüş ve sorularını belirtmelerini ister.	64	25,5		
4.Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.	12	4,8		
5.Yönetici sadece sorunu sunar, astların önerilerini alır ve kararını verir.	95	37,8		
6.Yönetici kanunun sınırlarını belirler ve kurulun karar vermesini ister.	8	3,2		
7.Yönetici sınırlarını belirler ve bu çerçevede astlarına istedikleri kararları alıp yürütme iznini tanır.	20	8,0		
Toplam	251	100,0		



Şekil 1. Karar doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt birden yediye kadar boyutların yer aldığı ve 1'in yöneticilerin baskın olarak karar verdikleri, 7'ye doğru gidildikçe astların kararlara katılımının arttığı ve yedinin ise kararlarda astların egemen olduğu bir karar doğrusu geliştirmişlerdir. Anketeye katılanlara Tannenbaum ve Schmidt'in karar doğrusundan yola çıkarak "en uygun karar verme türü"nin hangisi olduğu

sorulduğunda %37,8'i "yönetici sadece sorunu sunar, astların önerilerini alır ve kararını verir" seçeneğini, %25,5'i "yönetici düşüncelerini açıklar, astlarının görüş ve sorularını belirtmelerini ister", %14,7'si ise "yönetici karar verir ve astlarına benimsetmeye çalışır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Katılımcıların karar verme türleri içerisinde en az onayladıkları seçenek ise "yönetici kanunun sınırlarını belirler ve yönetim kurulunun karar vermesini ister" seçeneği olmuştur. Tablo 3'teki veriler dikkate alındığında anketi yanıtlayanların karar doğrusu üzerindeki 7 seçenek arasında en çok astların görüş ve önerilerinin alınıp kararların verilmesi gerektiğine işaret eden seçenekler üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Karar doğrusunun iki uç noktasından birisini oluşturan yöneticilerin astlarının görüş ve önerilerini dikkate almadan yalnız başlarına karar verdikleri ve otoriterliği simgelemekte olan⁴⁵ seçenek katılımcıların %6,0'ı gibi bir azınlık tarafından uygun karar verme yöntemi olarak benimsenirken, diğer uç noktayı oluşturan ve tamamen serbestiyetçi bir yönetim anlayışını simgeleyen "yöneticinin belirlediği sınırlar içerisinde astların istedikleri kararları alabilecekleri" seçeneği yine katılımcıların %8,0'ı gibi bir azınlık tarafından olumlu bulunmuştur. Katılımcıların %86,0'ı gibi büyük çoğunluğu karar doğrusundaki bu iki aşırı uç arasında kalan karar verme türlerinin daha uygun olduğu düşüncesindedirler. Tannenbaum ve Schmidt'in karar doğrusuna benzer bir model geliştirmiş olan Heller ve Yukl⁴⁶,un "çalışanların kararlara katılım düzlemi" modeli üzerinde yorum yapan Jain ve Giles⁴⁷ "kesin bir ifadeyle, karar doğrusu üzerindeki aşırı iki ucun katılımcılık olmadığı, birinin yöneticinin diğerinin astların kontrolü elinde bulundurdukları durumları ifade ettiklerini, ancak bu iki uç arasındaki seçeneklerin katılımcılık olduğunu" ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ankete katılanların büyük çoğunluğunun astların yöneticileriyle birlikte kararlara katılmasına imkan tanıyan ve gerçek anlamda katılımcı yönetimi (participative management) ifade eden yönetim anlayışının benimsenmesi yönünde görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

⁴⁵ Ş., ŞİMŞEK, *İşletme Bilimine Giriş*, Nobel Yayıncılık, 1998.

⁴⁶ HELLER ve YUKL, 230.

⁴⁷ JAIN ve GILES, 749.

3. Çalışanların Kararlara Katılım Derecesi

Tablo 4. Çalışanların kararlara katılımı

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

Ankete katılanlara kararlara katılım boyutunu ölçen 6 önerme sunulmuş ve şu yanıtlar alınmıştır. Kendi işleri ile ilgili kararlara ilişkin katılımcıların %74,0'ı iyi bir oranda veya çok iyi bir oranda kararlara katıldıklarını, %18,9'u biraz katıldıklarını, %7,1'i katılmadıklarını veya yok denilecek kadar az katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanların %78,7'si çalıştığı bölümü ilgilendiren kararlara katıldıklarını (iyi bir oranda ve çok iyi bir oranda diyenler), %11,8'i biraz katıldıklarını, %9,4'ü ise katılmadıklarını (hiç katılmıyorum ve yok denilecek kadar az katılıyorum diyenler) ifade etmişlerdir. İşletmenin genel politikaları hakkındaki kararlara katılımcıların %33,8'i katıldıklarını, %27,0'ı biraz katıldıklarını, %39,3'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %35,8'i işletmenin rutin işleri hakkındaki kararlara katıldıklarını, %24,5'i biraz katıldıklarını, %39,8'i katılmadıklarını bildirmişlerdir. Geleceğe yönelik kararlara ise katılımcıların %35,8'i katıldıklarını, %26,2'si biraz katıldıklarını, %38,1'i ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4'e bakıldığında anketi yanıtlayanların kendi işleriyle ilgili ve çalıştıkları bölümü ilgilendiren sorunlar hakkındaki kararlara diğer

karar alanlarına (genel politikalar hakkındaki kararlar gibi) oranla daha çok katıldıkları görülmektedir.

4. Kararlara Katılma İle Karar Verme Türü İlişkisi

Kararlara katılma ile karar verme türü arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile karar verme ile ilgili önermelere verilen yanıtlar SPSS programında compute mean seçeneği kullanılarak birleştirilmiş ve t testi yapmak amacıyla kararlara katılanlarla katılmayanlar iki gruba ayrılmıştır. Tablo 4’te yer alan ve çalışanların katılım düzeyini ölçen 5 soru compute mean seçeneği ile birleştirilerek anketi yanıtlayan her bir katılımcı için kararlara katılım düzeylerini gösteren tek bir aritmetik ortalama (mean) değeri elde edilmiştir. Kararlara katılımı ölçen sorular için sunulan yanıt seçeneklerinden 1 “hiç katılmıyorum”u, 2 ise “yok denecek kadar az katılıyorum”u ifade ettiğinden 5 soruya verdikleri yanıtların ortalaması 2 veya daha düşük olan katılımcılar bir grup (kararlara katılmayanlar), aritmetik ortalaması 2’nin üstünde olanlar ise diğer bir grup (kararlara katılanlar) olmak üzere iki grup oluşturulmuştur.

Tablo 5. Kararlara katılma ile karar verme türü ilişkisi

	Kararlara katılanlar		Kararlara katılmayanlar		T değeri
	Art. Ortalama	Std. sapma	Art. Ortalama	Std. sapma	
Karar verme türü	4,39	1,50	3,21	1,52	-5,978****

Not: * p≤ 0,1 ** p≤ 0,05 *** p≤ 0,005 **** p≤ 0,001

Tannbaum ve Schmidt’in kararlara katılım doğrusunda 1 yöneticinin astların görüşlerine hiç başvurmadan kararı yalnız başına verdiğini, 7 ise astların istedikleri kararları verebildiklerini ifade etmektedir (bakınız Tablo 3). Dolayısıyla 1’den 7’ye doğru uzaklaşıldıkça astların kararlara katılım oranı artmaktadır. Bu açıklamadan yola çıkarak Tablo 5’teki veriler incelendiğinde, kararlara katıldıklarını belirten katılımcı grubunun astlara daha fazla kararlara katılma imkanı sağlayan karar verme türlerini tercih ettikleri (aritmetik ortalama=4,39), kararlara katılmadıklarını belirten grubun ise diğer gruba göre kararlara astların daha az katılımlarına imkan sağlayan karar türlerini tercih ettikleri (aritmetik ortalama= 3,21) ortaya çıkmaktadır. İki grubun karar verme türü ile ilgili tercihleri arasında (aritmetik ortalama değerleri arasında) bir farklılık olup bu

farklılık istatistiksel olarak anlamlı ($p \leq 0,001$) düzeydedir. Görüş farklılıklarının nedeni ile ilgili gelecekte başka çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ancak bu farklılığın kararlara katılanların katılımcı yönetimin olumlu yönlerini kararlara katılmayanlara oranla daha fazla algıladıkları ve bu nedenle de astların kararlara daha fazla katılmaları gerektiğine inandıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

5. Örgüte Ait Olma Algısı İle Karar Verme Türü İlişkisi

Ankete katılanlara çalıştıkları işletmeye ait olma algılarını ölçmek amacıyla üç önerme sunulmuş ve katılımcıların %35,0'ı kendisini firma sahibi gibi hissettiğini ve bulunduğu işletmede çalıştığı için gurur duyduğunu, %40,3'ü kendisini sadece işletmede çalışan biri olarak gördüğünü, %24,8'i ise başka bir işletmeden uygun teklif alacak olursa değerlendireceğini ve bulunduğu işletmede çalıştığı için kendisini şanssız bulduğunu belirtmiştir. Bu boyutuyla çalışanların örgüte ait olma algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 6. Çalışanların örgüte ait olma algıları

	n	%	Art. ortalama	Std. sapma
Kendimi firma sahibi gibi hissediyorum ve burada çalıştığım için gurur duyuyorum (yüksek düzeyde ait olma algısı)	72	35,0	1,89	0,76
Kendimi sadece burada çalışan biri olarak görüyorum (orta düzeyde ait olma algısı)	83	40,3		
Başka bir firmadan uygun teklif alacak olursam değerlendiririm ve bu firmada çalıştığım için kendimi şanssız buluyorum (düşük düzeyde ait olma algısı)	51	24,8		
Toplam	206	100,0		

Çalışanların örgüte ait olma algıları ile karar verme türü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve tablo 7'deki sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların örgüte ait olma algılarıyla karar verme türü arasında $p \leq 0,001$ düzeyinde çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yüksek, orta ve düşük düzeyde ait olma duygusuna sahip üç grup arasında Tannenbaum ve Schmidt'in karar verme doğrusu üzerinde yer alan ve astların daha fazla kararlara katılmasını içeren karar türünü tercih etmeleri açısından düşük düzeyde ait olma

duygusuna sahip olan grup (bu firmada çalıştığı için kendini şanssız görenler) birinci sırada (aritmetik ortalama=4,36), yüksek düzeyde ait olma duygusuna sahip olan grup (kendini firma sahibi gibi hissedenler) ikinci sırada (aritmetik ortalama=4,01) ve orta düzeyde ait olma algısına sahip olan grup (kendini sadece firmada çalışan biri olarak görenler) ise son sırada yer almaktadırlar (aritmetik ortalama=3,19). Bir başka deyişle başka bir işletmeden uygun teklif alırlarsa değerlendireceklerini ve kendilerini buldukları işletmede çalıştıkları için şanssız gören katılımcıların astların daha fazla kararlara katıldıkları karar verme türünü tercih ettikleri, kendini işletme sahibi gibi hisseden ve bulunduğu işletmede çalışmaktan gurur duyanların astların biraz daha az kararlara katıldıkları karar verme türünü tercih ettikleri görülmektedir. Kendisini sadece çalışanlardan biri olara görenler ise diğer gruplara göre çalışanların kararlara en az katılımını tercih eden grubu oluşturmaktadır.

Tablo 7. Çalışanların örgüte ait olma algıları ile karar verme türü ilişkisi

	n	Art.ort.	F	Anlamlılık
Kendimi firma sahibi gibi hissediyor ve burada çalıştığım için gurur duyuyorum	69	4,01	9,50	0,000 p≤ 0,001
Kendimi sadece burada çalışan biri olarak görüyorum	82	3,19		
Başka bir firmadan uygun teklif alacak olursam değerlendiririm ve bu firmada çalıştığım için kendimi şanssız buluyorum	47	4,36		

6. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Karar Verme Türüne İlişkin Tercihleri Arasındaki İlişki

Ankete katılanların demografik özellikleri ile karar verme türüne ilişkin tercihleri arasındaki ilişki olup olmadığını bulmak amacıyla *t* testi yapılmıştır. *T* testi için öncelikle ikiden fazla seçeneikli soruların seçenekleri birleştirilerek iki gruba indirgenmiştir. Demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, daha önce başka bir işletmede çalışma durumu, unvan ve sendika üyeliği ile karar verme türüne ilişkin tercihler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. *T* testi sonucunda, karar verme türü ile medeni durum ($p \leq 0,05$), yaş ($p \leq 0,1$), eğitim durumu ($p \leq 0,001$), unvan ($p \leq 0,001$) ve sendika üyeliği ($p \leq 0,05$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bağlamda evliler bekarlara göre; 26

yaş ve üstündekiler 25 yaş ve altındakilere göre; eğitim seviyesi yüksek olanlar (yüksek okul ve üstü eğitim alanlar) düşük olanlara göre (lise ve altı); yöneticiler yönetici olmayanlara göre ve sendika üyeliği olanlar üye olmayanlara göre kararlara astların daha fazla katılmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Cinsiyet, çalışma süresi ve başka işletmede çalışma ile karar verme türleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 8. Demografik özellikler karar verme türü ilişkisi

Değişkenler		N	Art.ortalama	Std.sapma	T değeri
Cinsiyet	Kadın	181	3,93	1,65	0,003
	Erkek	65	3,93	1,55	
Medeni durum	Evlü	124	4,03	1,63	2,029**
	Bekar	105	3,60	1,57	
Yaş	25 yaş ve altı	78	3,67	1,57	1,796*
	26 yaş ve üstü	172	4,06	1,62	
Eğitim durumu	Yüksekokul ve üstü	62	4,53	1,42	3,588****
	Lise ve altı	188	3,75	1,63	
Çalışma süresi	2 yıl ve altı	72	3,98	1,67	-2,236
	2 yıldan çok	178	3,93	1,60	
Başka işletmede çalışma	Evet	117	3,91	1,63	-0,642
	Hayır	109	4,05	1,64	
Unvan	Yönetici	73	4,54	1,43	4,078****
	Yönetici olmayan	177	3,70	1,62	
Sendika üyeliği	Üye	57	4,36	1,71	2,006**
	Üye olmayan	191	3,85	1,56	

Not: * p≤ 0,1 ** p≤ 0,05 *** p≤ 0,005 **** p≤ 0,001

SONUÇ

İşletmeler için en önemli yönetim faaliyetlerinden biri olan karar verme konusu birçok uygulamacı ve araştırmacı tarafından incelenen bir konudur. İşletmelerin doğru kararlar alabilmeleri ve aldıkları kararları etkin olarak uygulayabilmeleri için çalışanların kararlara katılımı gerekmektedir. Ancak bu katılımın hangi boyutta ve ne şekilde olacağı konusunda kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu çalışmada Tannenbaum ve Schmidt'in 1'in yöneticilerin baskın olarak karar verdikleri, 7'ye doğru gidildikçe astların kararlara katılımının arttığı ve yedinin ise kararlarda astların egemen olduğu karar doğrusundan (bkz. Şekil 2) yola çıkarak en uygun karar verme

türünün hangisi olduğu örneklem üzerinde araştırılmış ve karar doğrusu üzerindeki 7 seçenek arasında en çok astların görüş ve önerilerinin alınıp kararların verilmesi gerektiğine işaret eden seçenekler üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Çalışanlar kendi işleriyle ilgili ve çalıştıkları bölümü ilgilendiren sorunlar hakkındaki kararlara diğer karar alanlarına (genel politikalar hakkındaki kararlar gibi) oranla daha çok katılmaktadırlar. Yapılan araştırmada çalışanların örgüte ait olma algıları ile karar verme türü arasında ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların demografik özellikleri ile kararlara katılma arasındaki ilişki incelendiğinde ise; kararlara katılım ile medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, yönetici olup olmamak ve sendika üyeliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak, cinsiyet, çalışma süresi ve başka işletmede çalışma ile karar verme türleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yukarıda sözü edilen araştırma bulguları daha çok tanımlayıcı (betimsel) bir nitelik taşımakta olup sebep-sonuç ilişkisi açısından yeterli veri üretmemektedir. Örneğin, örgüte ait olma algısı düşük olanlar, bu algıları orta ve yüksek düzeyde olanlara oranla niçin çalışanların daha fazla kararlara katılmalarını istemektedirler? Ayrıca, evliler bekarlara göre; 26 yaş ve üstündekiler 25 yaş ve altındakilere göre; eğitim seviyesi yüksek olanlar (yüksek okul ve üstü eğitim alanlar) düşük olanlara göre (lise ve altı); yöneticiler yönetici olmayanlara göre ve sendika üyeliği olanlar üye olmayanlara göre kararlara astların daha fazla katılmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Demografik özellikleri farklı olan bireylerin kararlara katılım açısından farklı istekte bulunmalarının gerisinde yatan nedenler neler olabilir? Özellikle ast konumunda bulunan çalışanların kararlara daha fazla katılması gerektiğini düşünen yöneticiler, yönetici olarak bu durumu uygulamaya niçin aktaramamaktadırlar? Bu soruların yanıtlarını bulabilmek için çalışanların kararlara katılımları konusunda gelecekte farklı çalışmalar yapılmalıdır.

Yanıtlanması gereken bir çok soruyu literatüre yöneltmesi açısından veya bir başka ifadeyle gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara önerilerde bulunabilme açısından bu araştırma katılımcı karar verme literatürüne bir katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda

araştırmaya katılan işletmelerde çalışan bireylerin demokratik yönetimi arzuluyor olmaları, karar vermeye katılım gibi bir sorumluluğu gönüllü olarak istemelerini ortaya koyması açısından da göz ardı edilemeyecek bir veri sunmaktadır. Teorik bağlamda bilgi çağıyla uyumlu olan yönetim anlayışının demokratik yönetim olduğu vurgulanıyorken, aynı düşüncenin işletmelerde bizzat çalışan bireyler tarafından da kabul ediliyor olması işletme yönetimi açısından memnuniyet verici bir durumdur. Yöneticiler çalışanlarının daha fazla kararlara katılmasını sağlama yönünde faaliyetlerde bulunurken, hangi düzeyde kararlar üzerinde yoğunlaşacakları, hangi demografik özelliklere sahip çalışanlarını ne düzeyde kararlara katabileceklerini iyi algılamaları gerekmektedir. Katılımcı yönetim anlayışını benimsemek önemli bir olgu iken, bunun nasıl yaşama geçirileceği yönünde yeterli bilgi altyapısına sahip olmak ta o kadar önemli bir konudur. Uygulayıcılara bu yönde yeterli bilgi desteğinde bulunabilmek için katılımcı karar verme konusunda bu araştırmaya benzer çok sayıda araştırma yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ANDALEEB, S.S. ve G.V., WOLFORD, “Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh”, *Women in Management Review*, 19(1), 2004, 54.
- BELASCO, J.A. ve ALUTTO, J.A., “ Organizational Impacts of Teacher Negotiations”, *Industrial Relations*, 9, 1969, 67-79.
- COCH, L. ve FRENCH, J.R.P., “Overcoming Resistance to Change”, *Human Relations*, 1(4), 1948, pp.512-532.
- DAVIS, K., “The Case for Participative Management”, *Business Horizons*, 6, 1963, pp.55-60.
- DENTON, M., “Perceived Participation in Decision Making in a University Setting: The Impact of The Gender”, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), 1993, pp.320-331.
- EREN, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

- 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.
- 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.
- HELLER, F.A. ve YUKL, G., “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 1969, pp.227-241.
- HESPE, G. ve WALL, T., “The Demand for Participation among Employees”, *Human Relations*, 29(5), 1976, pp.411-428.
- 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.
- JAIN, H.C. ve GILES, A., “Workers’ Participation in Western Europe: Implications for North America”, *Relations Industrielles*, 40(4), 1985, pp. 747-774.
- 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.
- KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- 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.
- 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.

- LEWIN, K., LIPPETT, R. ve WHITE, R.K., "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, pp.271-299.
- LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M., ve LATHAM, G.P., "Participation in Decision Making: Whwn Should It Be Used?", *Organizational Dynamics*, 14, 1986, pp.65-79.
- LOCKE, E.A. ve SCHWEIGER, D.M., "Participative Management Is an Ethical Imperative", *Research in Organizational Behaviour*, 1, 1979, 265-339.
- M., MARCHINGTON, A., WILKINSON, P, ACKERS ve J., GOODMAN, "Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace", *Human Relations*, 47(8), 1994, pp.867-894.
- 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.
- MITCHELL, T.R., "Motivation and Participation: An Integration", *Academy of Management Journal*, 16(4), 1973, pp. 670-679.
- MULDER, M. ve WILKE, H., "Participation and Power Equalization", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), 1970, pp.430-448.
- POWELL, R.M. ve SCHLACTER, J.L., "Participative Management a Panacea?", *Academy of Management Journal*, 14, 1971, pp.165-173.
- RAUSCH, E., "Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making", *Management Development Review*, 9(4), 1996, pp.29-34.
- 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.
- 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.

- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 1998.
- 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.
- ŞİMŞEK, Ş., *İşletme Bilimine Giriş*, Nobel Yayıncılık, 1998.
- TANNENBAUM, A.S. ve SCHMIDT, W., “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, 36, 1958, pp.95-101.
- TOSUN, K., *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992.
- 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, 999.
- VROOM, V.H., *Some Personalıyt Deteminants of the Effects of Participation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1960.
- VROOM, V.H.,ve YETTON, P.W., *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Pres, 1973.
- 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.
- WANG, Y., “Trust and Decision Making Style in Chinese Township-Village Enterprises”, *Journal of Management Psychology*, 18(6), 2003, pp.541-556.
- 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.
- www. ugurzel.com (Erişim Tarihi:06.01.2005)