

KARAR VERME SÜREÇLERİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

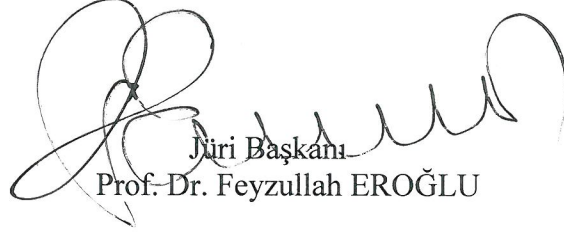
Mehtap SARIKAYA

Danışman: Prof.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

**Temmuz 2013
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Mehtap SARIKAYA tarafından Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “**Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 02.07.2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri-Danışman
Prof. Dr. Sabahat
BAYRAK KÖK



Jüri
Yrd. Doç. Dr. Pınar
SAVAŞ YAVUZÇEHRE



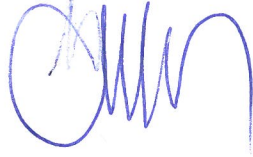
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02/08/2013 tarih ve 13/22... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Mehtap SARIKAYA



ÖZET

KARAR VERME SÜREÇLERİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Sarıkaya, Mehtap

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

Temmuz 2013, 145 Sayfa

Kararlara katılma, karar vermeyi yöneticilerin astlarıyla birlikte gerçekleştirmesidir. Örgütsel sessizlik, örgütsel konular veya sorunlar hakkında çalışanların düşüncelerini, ilgilerini ve duygularını saklı tutması, paylaşmamasıdır. Örgütsel seslilik ise, çalışanların örgütlerini geliştirici yönde düşüncelerini, ilgilerini ve duygularını paylaşması olarak tanımlanır. Bu çalışmanın amacı kararlara katılımın, örgütsel sessizliği azaltıp azaltmadığını; örgütsel sesliliği ise arttırıp arttırmadığını analiz etmektir. Ayrıca kararlara katılımın, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik ile ilişkisi oluşturulan hipotezler ışığında korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kararlara katılımın; örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği; korumacı sesliliği ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t-testi ve anova testleri ile analiz edilmiştir. Kararlara katılımın; çalışanların cinsiyet, yaş ve unvanlarına göre farklılık gösterdiği; örgütsel sessizliğin, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel seslilik değişkeni ile demografik faktörler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, kararlara katılım, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik

ABSTRACT

DECISION MAKING PROCESSES AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Sarıkaya, Mehtap

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Management and Organization

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Sabahat Bayrak K k

July 2013, 145 Pages

Participative decision making is defined as joint decision making between managers and their subordinates. Organizational silence is to withhold of employees' opinions, concerns and emotions about potential problems or organizational issues. Organizational voice is defined as sharing opinions, concerns and emotions of employees in direction of improving their organizations. Aim of this study is to analyze whether participative decision making decreases organizational silence and whether it increases organizational voice. Also the relationship between participative decision making and acquiescent silence, defensive silence, prosocial silence and acquiescent voice, defensive voice, prosocial voice was tested by correlation and regression analysis. According to the results of analysis; participative decision making negatively effects organizational silence, acquiescent silence and defensive silence, and it effects positively prosocial silence. Moreover, it is analyzed that if there is a distinction between research variables and demographic factors by independent-samples t test and anova in the study. Participative decision making differs according to employee's genders, ages and titles and organizational silence differs according to employee's education status. There is no significant difference observed between organizational voice and demographic characteristics.

Keywords : Decision making, participative decision making, organizational silence, organizational voice

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME SÜREÇLERİ

1.1. Karar ve Karar Verme Kavramları.....	4
1.1.1. Karar ve Karar Verme Tanımı.....	4
1.1.2. Karar Vermenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
1.1.3. Karar Vermenin Yönetim Teorileri Kapsamında Tarihsel Süreci.....	8
1.1.4. İyi Kararın Nitelikleri.....	15
1.1.5. Karar Türleri.....	17
1.1.5.1. Kapsadıkları Süre Açısından Kararlar.....	17
1.1.5.2. İçinde Bulunulan Şartlara Göre Verilen Kararlar.....	18
1.1.5.3. Karar Verenler Açısından Alınan Kararlar.....	18
1.1.5.4. Yapıları Açısından Kararlar.....	19
1.1.5.5. İşletmenin Fonksiyonlarıyla İlgili Kararlar.....	20
1.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	22
1.3. Karar Verme Süreci.....	24
1.3.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama.....	25
1.3.2. Amaç/Soruna İlişkin Verilerin Toplanması.....	26
1.3.3. Alternatiflerin Belirlenmesi.....	27
1.3.4. Alternatifleri İrdelenmesi ve Değerlenmesi.....	27
1.3.5. En Uygun Alternatifin Seçimi ve Değerlendirilmesi.....	28
1.3.6. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi.....	29
1.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	30
1.4.1. Bireysel Faktörler.....	30
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	31
1.4.3. Çevresel Faktörler.....	31
1.5. Karar Verme Modelleri.....	32
1.5.1. Rasyonel Karar Verme Modeli.....	32
1.5.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli.....	34
1.5.3. Çöp Tenekesi Modeli (Garbage Can Model).....	35
1.6. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Çeşitli Teknikler.....	36
1.6.1. Delphi Tekniği.....	36
1.6.2. Nominal Grup Tekniği.....	37
1.6.3. Çoklu Oylama Tekniği (Multivoting).....	38
1.6.4. Beyin Fırtınası Tekniği.....	39
1.7. Kararlara Katılma.....	40
1.8. Kararlara Katılmanın Sonuçları.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	47
2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	52
2.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	53
2.2.2. Savunmacı Sessizlik.....	54
2.2.3. Korumacı Sessizlik	57
2.3. Sessiz Kalma Biçimleri	58
2.3.1. Çalışan İtaati.....	58
2.3.2. Sağır Kulak Sendromu.....	58
2.3.3. Pasif Kalma ve Rız Olma	59
2.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	60
2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	60
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	62
2.4.2. Örgütsel Faktörler	64
2.4.3. Yönelimsel Faktörler.....	67
2.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri	69
2.5.1. Fayda Maliyet Analizi	69
2.5.2. Bekleyiş Teorisi	69
2.5.3. Sessizlik Sarmalı	70
2.5.4. Kendini Uyarılma.....	70
2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	71
2.6.1. Bireysel Sonuçlar	71
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar.....	73
2.7. Örgütsel Sessizlik.....	74
2.8. Örgütsel Sessizlik Türleri	78
2.8.1. Kabullenici Sessizlik.....	78
2.8.2. Savunmacı Sessizlik.....	79
2.8.3. Korumacı Sessizlik.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR VERME SÜREÇLERİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	81
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	83
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	87
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	88
3.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi)	90
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	93
3.7.1. Kararlara Katılım Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	93
3.7.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	94
3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	97
3.8.1. Kararlara Katılım Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	98
3.8.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	99
3.9. Araştırmanın Bulguları.....	101
3.9.1. Katılımcıların Genel Özellikleri.....	101
3.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler.....	104

3.9.3. Kararlara Katılım ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri	110
3.9.4. Kararlara Katılım, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Değişkenlerinin Demografik Bilgilerine Göre Değerlendirilmesi	115
3.9.4.1. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	115
3.9.4.2. Yaşa Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	115
3.9.4.3. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	116
3.9.4.4. Kıdeme Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	117
3.9.4.5. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	118
3.9.4.6. Çalışılan Birime Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	118
3.9.4.7. Unvana Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	121
KAYNAKÇA	128
EK-1 ANKET FORMU	142
ÖZGEÇMİŞ	145

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Karar Verme Süreci	25
Şekil 2. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model	62
Şekil 3. Araştırmanın Basit Modeli	83
Şekil 4. Araştırmanın Modeli	83

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Karar Verme Modelleri	36
Tablo 2. Sessizlik Türleri ve Örnekleri.....	53
Tablo 3. Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması.....	55
Tablo 4. Seslilik ve Türleri.....	77
Tablo 5. Ön Testin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 6. Kararlara Katılım Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	94
Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 8. Kararlara Katılım Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları	98
Tablo 9. Kararlara Katılım Ölçeği Faktör Yükleri	98
Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları.....	99
Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri.....	100
Tablo 12. Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları.....	100
Tablo 13. Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktör Yükleri.....	101
Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı	102
Tablo.15 Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	102
Tablo 16. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	102
Tablo18. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	103
Tablo 19. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlerine Göre Dağılımı.....	103
Tablo 20. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	104
Tablo 21. Kararlara Katılım Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	104
Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	106
Tablo.23 Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..	107
Tablo 24. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Korelasyon Değerleri.....	109
Tablo 25. Örgütsel Seslilik Boyutlarının Korelasyon Değerleri.....	110
Tablo 26. Kararlara Katılım İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 28. Kararlara Katılım İle Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo29. Kararlara Katılım İle Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 30. Kararlara Katılım İle Örgütsel Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 31. Kararlara Katılım İle Kabul Edilen Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 32. Kararlara Katılım İle Savunmacı Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	114

Tablo 33. Kararlara Katılım İle Korumacı Soslilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuqları	114
Tablo 34. Cinsiyete G6re Bağımsız T-Testi Sonuqları.....	115
Tablo 35. Yaşaa G6re Anova Testi Sonuqları.....	116
Tablo 36. Medeni Duruma G6re Bağımsız T-Testi Sonuqları.....	116
Tablo 37. Kıdeme G6re Anova Testi Sonuqları.....	117
Tablo 38. Eğitim D6zeyine G6re Anova Testi Sonuqları	118
Tablo 39. Çalışılan Birime G6re Anova Testi Sonuqları.....	119
Tablo 40. Unvana G6re Anova Testi Sonuqları	119
Tablo 41. Araştırma Hipotezlerinin Sonuqları	124

GİRİŞ

Karar, yöneticilerin veya örgüt içerisindeki herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçimidir. Karar verme en basit şekilde var olan alternatifler arasından birinin tercih edilmesidir. Karar verme sürecinde en önemli girdi, bilgidir. Karar vericinin konu hakkında yeterli ve doğru bilgi sahibi olması, doğru kararı vermesinin de anahtarıdır. Karar verme bir süreçtir ve yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Günümüzde artık ‘yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak’ anlayışı yerine, kararları işi fiilen yapanlarla birlikte verilmesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. Bu bağlamda çağdaş yönetim teknikleriyle birlikte gelişen, toplam kalite yönetimi kapsamında kalite çemberleri, sürekli iyileştirme çalışmaları, arama konferansları, disiplin toplantıları, yönetimin gözden geçirme toplantılarında son karar grubun hemfikir olduğu ortak karardır. Bu karar grupta bulunan en üst yöneticiden en alt çalışanından alınan bilgi ve görüşlerinden oluşmalıdır.

Örgütler 21. yüzyıl ile birlikte giderek sınırları ortadan kaldıran küreselleşmenin etkisiyle daha önce karşılaşmadıkları şekilde yoğun ve acımasız rekabet koşulları ile yüz yüze kalmışlardır. Bu koşullarda varlıklarını sürdürebilmek için, yönetim yapılarında değişiklikler meydana gelmiş ve çalışanların “insan” olarak yönetim ve üretim sürecinde kazandığı önem artmıştır. Yeni yüzyılın getirdiği yeni olgular yöneticilerin yeni yaklaşımlar benimsemelerini farklı yapılanmalara doğru yönelmelerini zorunlu kılmıştır. Bu anlamda yöneticilerin, örgütlerinin dinamik ve rekabetçi şartlarla başa çıkabilmesi için işgörenlerinin daha çok çalışması amacıyla değişik fırsatlar yaratmaya, yeni yönetsel tekniklerle, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeye ve bundan fayda sağlamaya önem vermişlerdir. Örgütün performansını etkileyen, örgütte değişimin, yeniliğin, yaratıcılığın kaynağı olarak görülen çalışanlar, yeni yönetim yaklaşımlarıyla birlikte örgütlerde karar alma süreçlerine dâhil edilmeye, yetkilendirmeye, güçlendirmeye yönelik uygulamalar ile karşılaşmaktadır. Son yıllarda gelişen ve örgütlerin önem gösterdiği açık kapı politika uygulamaları, öneri ve şikâyet sistemleri, her kademedeki çalışanın katıldığı paylaşım toplantıları aslında çalışanların açıkça fikirlerini paylaşabilecekleri, konuşma fırsatı bulabilecekleri yerlerdir.

Literatürde örgütsel kararların verilme sürecinde farklı bakış açılarının sağlamanın, çalışanların verilen kararlara dâhil etmenin yani örgütsel seslilik ortamını sağlamanın ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Etkin ve doğru karar verebilmek

örgütler için hayati önem taşımaktadır. Etkin ve doğru kararların verilebilmesi için karar vericiye konuyla ilgili bilgilerin ulaşması gerekmektedir. Günümüz koşullarında artık etkin kararları sadece yöneticinin vermesi beklenemez. Farklı bakış açıları ve daha akılcı kararlar verilebilmesi için bizzat işi yapan çalışanların kararlara katılması gereklidir. Kararlara katılma, yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı verdiği karar verme biçimidir. Benzer bir ifadeyle “birlikte karar verme” ve “karar verme yetkisinin yöneticiler ve astlar tarafından paylaşılması” olarak tanımlanabilir Ancak konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, literatürde önemle üzerinde durulan ve sıkça vurgulanan kararlara katılım olgusunun, çalışma yaşamında beklenen düzeyde yer alamadığını göstermektedir. Hatta bu konuda yeni yönetim yaklaşımlarının çalışanların katılımına verdiği önemi maksimum düzeyde tutması bile, bu sonucu değiştirmede yeterli olmamıştır. Geldiğimiz nokta, çalışanların mevcut yönetim uygulamaları nedeniyle bilgi ve görüşlerini sınırlı olarak paylaştıklarıdır.

Gerçekten günümüzde çalışanlar, yaygın bir tarzda, bilgi sahibi oldukları konuları yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla maksatlı olarak paylaşmamakta ve susmakta ve sessizliği tercih etmektedirler. Bu durumda, kararlara katılma gerektiren mekanizmalarda çalışanlar eğer bildiklerini söylemek yerine sessizliği tercih ediyorlarsa, süreç sonucunda ortaya çıkan karar bilgi ve fikir sahibi olanların değil, gücü elinde bulunduranın kararı olmaktan öteye gidememektedir. Başka bir deyişle, günlük toplantılar sonucunda verilmiş karar ortak aklın değil, gücün eseri olacaktır. Böyle bir karar ortamında çalışanların sessiz kalması yanlış ya da haksız birtakım kararlar verilmesine neden olabilir. Örgütsel sesliliğin hâkim olması beklenen karar verme sürecine sessizliğin hâkim olması, bireysel olarak kişileri iç çatışma ve yabancılaşmaya maruz bırakırken, şirketleri de orta ve uzun dönemde kurumsal güvensizlik ve ciddi performans kayıplarına sürükleyecektir. Örgütlerin, gelişimleri önünde önemli bir tehdit olan örgütsel sessizliği ortadan kaldırıcı önlemler alması gerekir. Bu öneri kapsamında çalışmada örgütlerdeki çalışanlar kararlara katıldıkça, örgütte var olan örgütsel sessizliği olumsuz etkileyeceği yönünde bir varsayım ile yola çıkılmıştır.

Çalışmada öncelikle birinci bölümde karar, karar verme tanımları yapılarak, karar verme süreci hakkında detaylı bilgi verilmiş ve en nihayetinde kararlara katılma olgusuna değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgütsel sessizlik tanımı, nedenleri, türleri, sonuçları ve örgütsel seslilik kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma kısmında, çalışma konularına uygun olarak belirlenen örneklerden elde edilen veriler analiz edilerek, araştırmanın modeli

ve hipotezleri test edilmiş ve bulgular paylaşılmıştır. Son olarak da araştırma sonuçları ve önerilere yer verilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde iki kavramın birebir ilişkisini konu alan bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın bu iki kavramın ilişkisini incelemesi açısından bu alanda katkısı olarak görülmelidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME SÜREÇLERİ

1.1. Karar ve Karar Verme Kavramları

Bu bölümde karar ve karar verme tanımı, karar vermenin benzer kavramlarla ilişkisi, karar vermenin yönetim teorileri kapsamında tarihsel süreci, iyi kararın nitelikleri ve karar türlerinden bahsedilecektir.

1.1.1. Karar ve Karar Verme Tanımı

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre karar, “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı”dır (www.tdk.gov.tr). Karar, düşünerek ve akıl yürüterek verilen yargı, süreklilik, sakinlik, sebat, en uygun, öngörü gibi anlamlar ifade etmektedir. Kararın İngilizce ve Fransızcadaki karşılığı olan “decision” kelimesi, Latince de kesmek, kesintiye uğratmak, direnme ve muhalefeti sona erdirmek anlamlarına gelen “decidere” teriminden gelmektedir. Terimin anlamlarına dikkat edildiğinde hep bir hareket söz konusudur. Burada bahsi geçen hareket kararsızlığın, sabırsızlığın, dalgalanma durumunu sona erdiren harekettir. Karar; hareketsizlik, kararsızlık halinden eylem, hareket haline geçişi ifade etmektedir (Tosun, 1992: 309).

Karar hayatımızın her aşamasında sürekli karşımıza çıkar. Bir toplumun üyesi olarak bireyler dâhil olduğu her davranış düzleminde bulunduğu statüsü nedeniyle sürekli karar vermek zorunda kalır. Örneğin bir kadın, bir anne ve bir eş olarak o gün ne yemek yapacağı konusunda, bir çalışan olarak o gün hangi işten başlaması gerektiğine, markette bir müşteri olarak hangi markanın tercih edeceği gibi konularda gün içerisinde sayısız kararlar verir. Burada esas nokta hangi sözcüğünde yatmaktadır. “Hangi” sorusu zamiri birden fazla alternatif olduğu düşüncesini verir. Aslında karar, harekete geçmeyi bekleyen bir durumu ifade eder. Gün içinde verdiğimiz kararlar var olan alternatifler arasından birini tercih etmemizden oluşur. O halde karar basit bir tanımla var olan alternatifler arasında yapılan bir seçim veya tercih olarak ifade edilir. Yönetim açısından ise karar, yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı seçim veya tercihtir. Karar verme, örgütteki meydana gelen tüm faaliyetlerin başlangıç noktasıdır (Onaran, 1975: 6). Yöneticinin kararını, konu üzerinde düşündükten sonra ortaya koyduğu ve benimsediği çare veya çözüm oluşturur. Öyleyse karar verme, iyi veya kötü, doğru veya yanlış seçim yapma ile eş değerdir (Koçel, 2005: 76).

İşletmeler açısından kararın oluşumu sistemli bir sürecin sonucudur. Bu süreç karar verme olarak isimlendirilir. Karar verilecek konuyla ilgili mevcut alternatifler arasında karşılaştırma yapılarak seçim işleminin yerine getirilmesi karar verme sürecini oluşturur (Demir ve Gümüšođlu, 1988: 3). Bir işletmenin kârlı olabilmesi de işletme kaynaklarını verimli kullanmasına bağlıdır. Bu da her şeyden önce yöneticinin önüne çıkan alternatif çözüm seçeneklerinden birinin seçimi niteliğinde vereceği kararlarla olmaktadır. Bir yöneticinin kararı, işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürmesinden dolayı, işletmecilikte karar verme, yönetim faaliyetinin temeli olarak görölmektedir (Mucuk, 2000: 379).

Karar verme süreci, işletme fonksiyonlarında hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, bazı düşünürler karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelendirmekte, bazıları yönetimin anahtarı bazıları ise yönetimin tek başına karar vermeden oluştuğunu savunmaktadır. Bu bağlamda bir örgütte bir yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliği, karar verme konusundaki etkinlik derecesidir, şeklinde bir genelleme yapılabilir (Ertük, 2012: 237). Örgütleri harekete geçiren ve işleyişine yön veren önemli bir örgütsel süreç olan karar verme, örgütsel eylemin odağını oluşturmaktadır (İraz, 2004: 414). Başka bir yazar, karar vermeyi çeşitli veya birçok olasılık arasından en uygunun seçilmesi olarak tanımlarken, örgütler için hayati öneme sahip olduğunu da belirtmiştir. Ayrıca bu süreçte düşünme, her bir olasılığın alternatifin artılarını, eksilerini tartmayı gerektiren ön bir faaliyet olarak görölmüş ve karar verme sürecinde düşünmenin yeterli olmayacağı, seçim işlemi yapıldıktan sonra karar veren kişinin düşünmeyi bırakıp harekete geçme gücüne sahip olması gerektiğinden bahsetmiştir (Adair, 2005: 1).

Karar verme sürecinin en zaman alıcı aşaması kararın verilmesi aşaması değil, o kararın uygulaması aşamasıdır. Çünkü uygulamaya geçmemiş kararlar bir niyetten ibarettir, karar özelliği taşımazlar. Bu nedenle karar verme sürecinde kararın uygulanabilirliği çok büyük önem taşır. Ayrıca karar verme, geleceğe dönük bir süreç olması nedeniyle çoğu zaman risk taşır. Çünkü gelecek belirsizdir. Gelecekteki belirsizlik karar verici tarafından durumun iyi analiz edilip, değerlendirilmesiyle riske dönüşür (Yaralıoğlu, 2010: 4). Bu sebeple, karar verme, örgütün ve insanın hayatındaki en karmaşık davranışdır. Birey ve örgüt faaliyetleri farkında olunsun veya olunmasın, bir kararın sonucudur. Eren'e göre karar verme ise, belirlenen çeşitli amaçlar, bu amaçlara ulaşılabilecek yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili örgütteki zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamından oluşmaktadır.

Yöneticiler çalıştıkları kurumların amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yollar ile karşılaştığı sorunların çözüm yollarını iyi tespit ederek, ardından bir alternatifler dizisi ortaya koymak suretiyle bu alternatiflerden birini seçerek karar verir. Belirlenen birçok alternatif arasından seçim yapılırken, örgütün içinde bulunduğu koşullar, karar verici veya vericilerin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimleri dikkate alınır. Karar veren kişi en uygun alternatifi seçerken, uygun bulunmayan diğer alternatiflerin firma için sağlayacağı faydalardan vazgeçilmesi nedeniyle firma için bir alternatif maliyet oluşur (Eren, 2011: 197).

Ekonomi bilimlerinde karar verme, en ekonomik olanı seçme işlevidir. Bundan hareketle ekonomistler, karar verilirken rasyonel davranabileceğini varsaymışlardır. Onlar için ekonomik insan yani rasyonel insan, tüketici açısından kendisine en büyük yararı sağlayan, üretici açısından ise işletmesine en yüksek getiriyi sağlayan alternatifler arasından en uygun alternatifi seçmeyi bilen insandır (Demir, 1988: 1). Günümüzde rekabetin giderek arttığı küreselleşen dünyaya paralel olarak hareketlenen ve yoğunlaşan örgütsel yaşamda, örgütlerin varlıklarını mevcut ekonomik sistemler içerisinde sürdürmeleri ve başarılı olmaları büyük ölçüde aldıkları kararlar ile bu kararların zamanında ve doğru alınmasına bağlıdır. Öyleyse karar verme sürecinde zamanın hayati bir önemi vardır. Özellikle iletişim ağlarının hızla gelişmesi ve çeşitlenmesi nedeniyle geçirilen saniyeler dahi önem kazanmıştır. Örneğin bankacılık işlemlerinde örgütlerin kısa sürelerde karar vermeleri gerekir aksi takdirde büyük kayıplar yaşayabilirler. Bundan dolayı karar verme örgütler için, yaşamlarını ilgilendiren tüm konu ve sorunlarla ilgili detaylı ve rasyonel düşünülerek ulaşılan nihai sonuçtur. Kararlar şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başladığı sürecin son ürünüdür (Güney, 2011: 264).

Bütün tanımlardan sonra karar verme, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan verilerin toplanarak bunların kullanılabilir bilgilere dönüştürülmesi sürecidir. Bu bilgilere göre alternatifler oluşturulur ve bir takım yöntemler kullanılır ve en uygun alternatif seçilip uygulanır. Bütün bu süreç içerisinde karar verme faaliyetinde zihnin, beden ve duyguların etkili olduğu görülmektedir.

1.1.2. Karar Vermenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde ve çalışma hayatında karar vermenin, problem çözme faaliyetiyle eş anlamlı kullanımlarına rastlansa da aslında aynı şey değildir. Braverman bu durumu

şu şekilde açıklamıştır. Karar vermek için ortada bir problemin olması gerekmez, üstelik problemler genelde kötü kararların sonuçlarında ortaya çıkarlar. Bu iki kavram eş anlamlı değildir, ancak ilişkili kavramlardır. Karar verme problem çözme içerir, problem çözme de bazı kararlara öncülük eder. Birbirinden avantajlı alternatiflerin varlığı bir problem ise, bu problem çözme sürecinde ortaya çıkan son ürün karardır. Zalkind ve Costello karar verme ve problem çözme kavramlarını genellikle birbirleriyle değiştirilebilir olarak incelemiştir. Onlara göre hedefe ulaşırken ortaya çıkan engellerle dikkatli ve sistematik bir mücadele gerekiyorsa bu sürecin adı problem çözme olarak tanımlanmaktadır. Karar verme ise birkaç alternatifin varlığında seçim yapma sürecidir (Aktaran, Harrison, 1987: 3). Kişi veya kurumlar yaşamları süresince problemlerle karşılaşır. Ekonomik, sosyolojik ve psikolojik özellik taşıyan bu problemlerin çözüme kavuşması için gereken bütün değişkenler hakkında eksiksiz bilgilere ulaşmak, çoğu zaman fiziksel ve kimyasal olayların oluş nedenleriyle ilgili bilgilere ulaşmak kadar somut ve açık bir şekilde ortaya koyulamaz. Bu nedenle problemi çözüme kavuşturacak bu değişkenleri ancak belli bir hata payına göre tanımlamak mümkün olmaktadır. Bu değişkenleri açıklamaya çalışırken ortaya çıkan tanımların ayrı ayrı değerlendirilmesi sonucu bir veya birden fazla tanımın diğer tanımlar arasından seçilme işlemine karar verme denir. Başka bir ifade ile karar verme bir sorunun varlığında bu sorunu çözüme götürecek birbirinden farklı özellikleri olan seçeneklerin olması durumunda bu seçeneklerden birini seçme işlemidir (Bağırkan, 1983: 3).

Karar verme ile planlama arasında da yakın ilişki vardır. Kreitner (1992) planlama ve karar vermeyi yönetimin birbirini tamamlayan iki temel fonksiyonu olarak tanımlar. Planlama yöneticilere nereye ulaşmak istediklerini belirlemeye yardımcı olur, karar verme ise oraya ulaşmak için yardım eder (Babaita, 2005: 11). Planlama, karar vericinin gelecekteki seçeceği yolların açık bir şekilde ifade edilmesidir. Her iki süreçte de geleceği tahmin etme ve ona göre davranış geliştirme söz konusudur. Ancak aynı şey değildirler. Planlama yönetim sürecinin ilk aşamasıdır, karar verme ise yönetim sürecinin her aşamasında yer alan bir faaliyettir. Yani planlama sürecinde sürekli kararlar verilir. Planlamanın ilk aşaması olan amaç belirleme aşamasında karar verme başlar ve planlamanın her aşamasında kararlar verilir. Planlama ne yapılacağı nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı, kimin yapacağı hakkında karar vermektir. Başka bir ifadeyle planlama süreci bir kararlar dizisinden oluşur, kısaca planlama belirlenen bir konuda verilen kararların toplamıdır (Koçel, 2011: 153). Planlama, verilen kararların

daha rahat ve daha bilimsel yollardan yapılmasını sağlar. Bu bakımdan planlamanın karar vermeyi kolaylaştıran bir teknik olduğu da söylenebilir (Babaita, 2005: 23).

1.1.3. Karar Vermenin Yönetim Teorileri Kapsamında Tarihsel Süreci

1900'lu yılların başında sanayileşme hız kazanmış, çok sayıda büyük fabrikalar açılmaya başlamıştı. Bu fabrikalardaki işgücü ise köyden kentlere yeni göç etmiş, çalışma hayatı hakkında bilgisi olmayan niteliksiz kişilerden oluşmaktaydı. Henüz kentsel yaşama ve sanayi kültürüne uyum sağlayamadıkları gibi, iş konusundaki bilgisizlikleri de kendilerine güven duymalarına engel olmaktaydı. Bu sebeple işçiler kendilerine yapılacak işin söylenmesini istiyor ve mümkün oldukça sorumluluk almaktan kaçınıyorlardı. Ayrıca iş arkadaşlarıyla güvenilir bir ortam oluşturmaya uygun yakın ilişkiler henüz kuramamışlardı. Yaptıkları iş üzerinde fikir beyan etmeleri söz konusu olmadığı gibi sadece fiziksel güçlerine göre iş yerine kabul ediliyor, onlardan daha güçlü ya da işi daha iyi yapabilecek hatta aynı işi daha ucuza çalışacak bir başkası çıktığında işten atılabiliyorlardı. İşveren ise işçilerden farklı bir konumda olmakla beraber sanayileşme ve yaptığı iş konusundaki tecrübesizliği sebebiyle kendini güvenilir bir zeminde görmemekteydi. El emeği ile üretimden kitle üretimine yeni geçildiği bu dönemde işveren de işin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı gibi, bütün sorumluluğa katlanma durumundaydı. Henüz ekonomik ve hukuki sistemin kapitalist düzene göre olgunlaşmadığı bu dönemde işveren, iş görenlerin bilgisizliği fakat özellikle de kendi tecrübesizliği sebebiyle çok büyük bir güvensizlik içerisinde sermayesini koruma ve işini devam ettirme mecburiyetindeydi. Her konuda söz sahibi olan işveren, çalışanların bilgisiz ve tecrübesiz olduklarını düşünmelerinden dolayı onlara güvenmez, onları kendisinin her istediğini yapmak zorunda olan birer üretim aracı olarak görürdü. Bu dönem klasik yönetim teorisinin ortaya çıktığı dönemdir.

Klasik Yönetim Teorisi olarak adlandırılan döneme üç önemli yaklaşım damgasını vurmuştur. Bunlar Henry Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı, Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı ve Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımlara göre örgütlerde karar verme, her şeyin en doğrusunu bildiğine, tüm yetkinin ve gücün kendisinde toplandığına inanılan işveren tarafından gerçekleştirilir, çalışanlar da bu kararları sorgulamaz ve verilen talimatları istenilen standartta ve zamanda yaparak karşılığında ücretlerini alırlardı. Örgütte çalışan insanlar, örgüt için birer makine olarak görülmekte, onların kişiliklerine, beklentilerine,

duygularına dikkat edilmemekteydi. Teknik bilgi yetersizliği, işle ilgili sorumluluk almayı istememeleri ve sürekli birileri tarafından yönetilme isteklerinden dolayı işgörenlerin karar verme mekanizmasına katılmaları ihtimal dâhilinde bile düşünülemezdi. Ancak Klasik Yönetim Teorisi'ndeki Yönetim Süreci Yaklaşımının sahibi olan H. Fayol'un yönetim prensiplerinden biri olan inisiyatif kullanması, işgörenlerin kararlara katılması işbölümünün aşırı olması nedeniyle ortaya çıkan uzmanlaşma ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımının sahibi olan Taylor'un "uzmanlaşmış yeteneklerden en yüksek düzeyde yararlanılması" ilkesi ile ilgili sonraki dönem için çok ufak da olsa bir temel oluşturmuştur (İrmiş, 1992: 41-42).

1930'lu yıllara gelindiğinde fabrikaların büyüklüklerinin daha da artması sonucu karşılaşılan problemlerin hızla çoğalması, bir yandan da o dönemde tüm dünyayı etkisi altına alan 1929 Dünya Ekonomik Kriziyle ortaya çıkan işsizlik ve yoksullukla birlikte işgörenlerin ve ailelerin düştüğü yaşam zorlukları Klasik teori'nin savunduğu ilkelerin yetersiz geldiğini hissettirmiştir (Koçel, 2011: 233). Bu dönemde sanayide çalışan işgörenlerin bir taraftan nicel olarak sayıları artarken diğer taraftan da işle ilgili bilgi seviyeleri ve tecrübeleri artmıştır. Ayrıca beraber çalıştıkları arkadaşlarıyla daha yakın ve güvene dayalı ilişkiler oluşturmaya başlamışlardır. İşgörenlerin sayıca çoğalmaları siyasetçilerin de dikkatini çekmiş ve siyasetçiler nüfusun önemli bir kısmını temsil eden işçilerin oylarını toplamak için onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan vaatler verip, politikalar oluşturmaya başlamışlardır. Böylece işgörenler toplum içerisinde hem nüfus olarak hem de talepleri bağlamında güç kazanmış ve alınan kararlarda bir tarafı teşkil etmişlerdir. Bu durum onların yönetimde temsil edilmeleri ve dolaylı olarak kararlara katılması anlamına da gelmektedir. Genel ülke yönetimi içerisinde bu değişimi yaşayan işgörenlerin hem kendileri tarafından hem de işverenleri tarafından işletmelerde de, verilen görevi yapmanın yanı sıra başka ihtiyaçları, istekleri olduğunun farkına varılmıştır. Bütün bu gelişmeler sonucunda da Klasik Yönetim Teorisi'nde ihmal edilen ve işletmelerde verimlilik ve en iyi organizasyonu oluşturma gibi temel amaçlara ulaşabilmek için, bir makine olarak görülen işgörenlerin sosyal bir varlık olduğu ve sosyal gruplar içerisinde var olduğu bilinci ortaya çıkmıştır. Neoklasik Yönetim Teorisi'nde Klasik Yönetim Teorisi'nin bahsi geçen eksiği kapatılarak insan unsurunun üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda fabrikalarda çalışan işgörenlerin de; düşünceleri, duyguları, işleri konusunda görüşleri olan bir birey olarak görülmeye başlandığı, insanın ilk kez sosyal bir varlık olarak değerlendirildiği dönemdir.

İşletmelerin birer sosyal sistem olduğu sonucuna varıldığı (Ertük, 2012: 100) Hawthorne araştırmalarıyla başlayan bu dönemde çalışanların birbirleriyle sosyal ilişkilerini ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı dikkat çekerken; Harwood araştırmaları ile örgütlerdeki kararlara katılma derecesinin artışına göre, örgütsel sorun ve şikâyetlerin azaldığı ortaya çıkmıştır. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı, Chris Argyris'in Olgunlaşma Teorisi, Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı, Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi Yaklaşımı yapılan başlıca araştırmalardandır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre örgütlerde verimlilik ve etkinliğin sağlanması için işgörenlerin sürekli kontrol edildiği iş ortamı yerine, var olan potansiyellerini geliştirebilecekleri bir iş ortamı sağlanmalıdır. Bağımlı, pasif, astlık rolünü benimsemiş işgörenler yerine; aktif, gerektiğinde bağımsız davranışlarda bulunan, sorumluluk alan, kararlara katılan işgörenler yetiştirilmelidir. Bu bakış açısıyla örgütlerde karar verme, işgörenlerin de artık sosyal gruplar içerisinde sürece dâhil olduğu bir kavram olarak karşımıza çıkar. Böylece Neoklasik Yönetim Teorisi'yle birlikte astlar, örgütteki karar mekanizmalarına dâhil olarak yönetimde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Klasik Yönetim Teorisi'nde rasyonellik, verimlilik, standartlaşma, işbölümü gibi kavramların üzerinde durulurken, Neoklasik Yönetim Teorisi'nde işgören davranışları, duyguları, birbirleriyle olan ilişkileri, motivasyonu, iş tatmini, yönetim fonksiyonları içerisindeki rolleri, onların nasıl karar verdikleri ve kararlara katılacakları gibi konular üzerine çalışmalar artmıştır. Ayrıca askerlik ve sanayi alanlarındaki sorunlar da bu dönemde karar verme çalışmalarının hızlanmasına sebep olmuştur (Onaran, 1976: 41). Yukarıda adı geçen araştırmalar sonucunda da sosyal gruplar içerisinde işgörenlerin kararlara katılmasının etkinliği ve verimliliği artırdığı görülmüştür. Meydana gelen bu değişimlerin sonucunda işverenlerle birlikte firma çalışanlarının da, geleneksel yönetim fonksiyonları olan, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin her aşamasında karar vermeye katılmaları özendirilmiştir (Iqbal vd, 2012: 660). Böylece neoklasik dönemle beraber işgörenlerin de dâhil olduğu grup karar verme faaliyeti ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin sadece üretim yapmaya odaklandıkları klasik ve neoklasik yönetim teorilerinin hâkim olduğu dönemlerde işletmeler dış çevreye nispeten kapalı ve kendi kendilerine yetebilen durumdadırlar. Her iki dönemde de var olan örgütler ile buralarda çalışan insanlar çoğunlukla birbirine yetebilecek düzeydi. Bu nedenle örgütler çevreleriyle olan ilişkilerini göz ardı etmiş, sadece var olan işletmelerinde üretimin, verimliliğin arttırılmasını amaçladıkları için yapılan tüm araştırmalar ve sonuçlar tek

yönlü olmuştur. Ancak 1960'lı yıllara gelindiğinde her zaman ve her yerde geçerli en iyi olanı bulma isteğinin kapalılığı ve sertliği ile çevrenin örgüt üzerindeki etkileri dikkate alınmadan örgütlerin birer kapalı sistem olarak görülmesi anlayışı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yetersiz gelmeye başlamıştır. Bu yıllarda meydana gelen hızlı siyasi, sosyal, ekonomik değişiklikler her örgüt ve insan için uygulanacak en iyi yönetim tarzının her zaman geçerli olamayacağı, her örgüt ve insanın farklı yapıları olduğunu ve farklı uygulamalar gerektiğini göstermiştir. Ayrıca, bu dönemde farkına varılan en önemli sonuçlardan biri, fiziki ve biyolojik olarak evrendeki bütün varlıklar arasındaki birbirinden ayrılmaz ve karşılıklı ilişkinin sosyal sistemde de var olduğudur (İrmiş, 1992: 47). Tüm bu bulguların sonucunda yeni bir yönetim teorisi ortaya çıkmıştır.

1960 yılından sonra hâkim olan bu yönetim anlayışı Modern Yönetim Teorisi olarak isimlendirilmiştir. Örgütü tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle dikkate alan Modern Yönetim Teorisi, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olmak üzere iki döneme ayrılır. Sistem Yaklaşımı ile birlikte daha önce tek tek incelenen yönetim olaylarının yanında ayrıca olaylar arasındaki ilişkiler ve karşılıklı etkileşimler de incelenmeye başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütler parçalardan, süreçlerden ve amaçlardan oluşan bütün bir sistemdir. Bu sistemin alt sistemleri vardır ve bunlar birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Ayrıca bütün bir sistem olarak örgüt, çevresiyle de sürekli etkileşim halindedir. Sistemi çevresinden ayıran sınırlar mevcuttur. Ayrıca açık bir sistem olarak örgüt, çevresiyle de sürekli etkileşim halindedir ve çevreden geri bildirim almalıdır. Örgüt kendi üretim tarzını, yönetim tarzını, görev tanımlarını, karar verme mekanizmasını bu etkileşimlere göre oluşturur. Açık sistem olarak sosyal sistemler büyüme eğilimindedir, büyüdükçe de karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeyi artar.

Sistem yaklaşımında karar verme, sistemin alt sistemlerine ve örgütün içinde bulunduğu dinamik çevreye göre şekillenir. Bu dinamik çevreden gerekli bilgi ve veriler sınırlarını aşarak, sistemin karar organlarına gelmelidir. Çevreden gelen bu bilgiler örgütlerin ar-ge birimleri, pazarlama araştırma birimleri, değişimi gerçekleştirme birimleri gibi yapılar aracılığıyla karar verenlere ulaştırılır. Yani sistem, içinde bulunduğu çevreye ait olan bilgileri kendi alt sistemlerinden sağlamaktadır. Sonuç olarak örgütün alt sistemleri, örgütü dışarıda var olan dünyaya bağlayarak kararların alınmasını sağlar (Terreberry, 1968: 21). Ayrıca bu dönemle birlikte karar verme sürecinde bazı değişikliklere ihtiyaç duyulmuştur. İşletmelerin gün içinde aldıkları kararlara bakıldığında birçoğunun daha önce de karşılaşıldığının farkına varılmıştır. Bu

nedenle kararların otomatikleşmesi veya programlanması söz konusu olmuştur. Verilen kararlar, belli politikalar, belli özellikler ve tekniklere göre programlanması, işletme açısından daha ekonomik ve hızlı olmasını sağlamıştır (Ertürk, 2012: 43). Sistem yaklaşımını ilk kullanan yönetim düşünürlerinden biri olan Chester Bernard, sosyal çevresel faktörlerinin örgütlerde karar verme davranışı üzerindeki öncelikli belirleyici etkileri olduğundan bahsetmiştir (Novicevic vd, 2011: 421). Örgütleri karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak gören Herbert Simon ve diğerleri de yaptığı geniş kapsamlı bilimsel araştırmalarında sistem yaklaşımını benimsemişlerdir.

1970 yıllara gelindiğinde sistem yaklaşımı yerini diğer modern yönetim teorisi olan durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Bu yıllarda işletmelerin sahip olduğu değişkenler, parametreler değişiklik göstererek, farklı durum ve şartlar ortaya çıkmıştır. Burns ve Stalker'in çalışmaları sistem yaklaşımına katkıda bulunmuşsa da esas olan bu çalışmanın durumsallık yaklaşımının doğmasını sağlamış olmasıdır. Ancak durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımı gibi soyut ve genel ilkelere dayanmaz, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgemeler yapar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için ortaya çıkan sorunlara, katı kurallar ve varsayımlar ileri süren klasik teori veya genel ve soyut ilkeler öne süren sistem yaklaşımı ile çözüm aramaktan vazgeçilerek, karşılaşılan sorunlara yönelik ayrıntılı araştırmaların yapıldığı durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır. Durumsallık yaklaşımında da örgüt bir sistem olarak düşünülür ve herhangi bir durumda söz konusu olabilecek tüm etkenler dikkate alınıp incelenerek, mevcut durum ve koşula uygun olabilecek en uygun yol seçilir (Donaldson, 2001: 2-3). Aslında durumsallık yaklaşımına göre işletmenin başarısı içinde bulunduğu ortam, durum ve çevreye göre doğru kararın verilmesiyle mümkündür. Hangi yönetim tarzının, hangi liderlik biçiminin, hangi pazarlama tekniğinin kullanılacağıın belirlenmesi gibi süreçler var olan mevcut durum dikkate alınıp karar verilmesi sonucu gerçekleşir. Ayrıca örgütün kullanacağı karar verme mekanizmasında, kararların hangi düzeylerde verileceği, astların kararlara katılıp katılmayacağı eğer katılacaklar ise hangi aşamaya kadar katılacakları, hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı yine örgütün yapısına ve o an içinde bulunduğu durum ve çevreye göre değişiklik gösterecektir. Durumsallık yaklaşımının temelinde bu görüş yatmaktadır.

1980'li yıllardan sonra yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılarını etkileyen farklı gelişmeler olmuştur. Bunları iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme nedeniyle sürekli değişimin zorunlu hale gelmesi, küreselleşmeyle birlikte uluslar arası rekabetin hızlanması, toplumda yaşayan insanların değerlerinin, kişiliklerinin

değişmesi, eğitim ve yaş düzeylerinin artması, beklentilerinde farklılaşması olarak sıralayabiliriz. Bu bağlamda klasik dönemde sadece bir üretim fonksiyonu olarak görülen sonrasında neoklasik dönemde duyguları, düşünceleri ve fikirleri olduğunun farkına varılan, ardından modern dönemde örgütün varlığını sürdürebilmesi için, amaçlara ulaştıracak bir araç olarak kabul edilen işgörenler, modern sonrası dönemde stratejik ve geliştirilebilir bir kaynak olarak değerlendirilmişlerdir. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan çalışanlar işletmenin değerinin belirlenmesinde fiziksel varlıklarından çok daha fazlasını ifade ettikleri görüşü kabul görmüştü (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 242). Ayrıca 1990'lu yıllarda karar vericiler fayda analizleri, pazar araştırmaları, karar matrisleri, karar ağaçları gibi matematiksel ve istatistiksel tekniklerde uzman kişiler haline gelmişlerdir. Birbirine bağlılığın arttığı 21. yüzyıl dünyasında, örgütlerin içinde bulunduğu çevre daha da karmaşık bir hal almaya başlamış bu karmaşıklaşmayla birlikte karar verme konusunda yeni sayısal yöntemler gündeme gelmiştir (Bennet ve Bennet, 2008: 1).

İşletmeler küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek, rekabet avantajı elde etmek ve kârlı olmak için meydana gelen değişmelere ayak uydurmalı ya da değişimi kendi yaratmalıdır. Bu süreçte işletmelerin sadece bilgili ve yetenekli elemanları istihdam etmeleri onların ar-ge süreçlerinde başarılı olmaları için yeterli görülmemektedir. İşletmelerin insan ve örgütsel kaynakları bünyelerinde bulduklarının yeterli olmadığı, uzman kişilerin bilgilerini güvene dayalı bir ortamda paylaşmadıkları sürece bunun yenilikçi rekabet avantajına hemen hemen hiçbir katkısının olmadığı iddia edilmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005: 459). Bu nedenle çalışanların alanlarında yeterli bilgiye sahip olmalarının yanı sıra işletmelerin işbirlikçi sosyal ağlar aracılığıyla bilginin paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturması hayati önem arz etmektedir. Bu amaçlar işletmeler personel güçlendirme, yalın organizasyon, süreç yenileme, küçülme, kıyaslama (benchmarking), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), sanal organizasyonlar gibi modern sonrası yöntem ve tekniklerinden faydalanmaktadır. Bu uygulamalarda kararlar ya karar vericilerin işi yapanlarla yakın ilişkiler kurarak ve fikir alışverişi yaparak onları karara dâhil etmesiyle verilir ya da karar verme faaliyeti tamamen işleri fiilen yapan kişilere bırakılır. Üst yönetim karar verici olan astların gelişmesi için gerekli ortamı hazırlar ve onlara yol gösterici olur. Post modern olarak adlandırılan bu dönemdeki bilgi, karmaşıklık ve belirsizlik kavramlarının, örgütün her kademesinde, her sürecinde karşılaşılan karar verme üzerindeki rolü artmıştır (Xanthopoulos vd, 2000: 1585).

Yeni ürünler, yeni teknolojiler, bütçeleme, binaların coğrafi konumları, yeniden yapılanma ve önemli yeni kültürel değerler, hepsi karar verme sürecine bağlıdır. Örgütler, karar verme faaliyetinin süreklilik gösterdiği yerler olmakla beraber kararların türleri ve önem düzeyleri örgütlere göre farklılık gösterir. Karar verme örgütün tüm kademelerinde ve birimlerinde gerçekleşen bir süreçtir. Klasik yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde karar verme süreci özelleşmiştir. Üst kademe yöneticileri stratejik kararlara, orta kademe yöneticileri birimler arasında içyapısal düzenleme ve koordinasyonuna, alt kademe yöneticileri birimlerindeki günlük operasyonel faaliyetlerle ilgili kararlara odaklanmaktadır. Klasik örgüt anlayışındaki bölümlendirilmiş yapılarda karar verme bölümlendirilmiş ilgi ve alakayı gerektirir. Postmodern yani modern sonrası örgütlerde yapılan çalışmalar ise bu şekilde bir özelleşmenin, şebeke organizasyon, ortak yatırım girişimleri, stratejik iş birlikleri gibi sürekli hareket halinde olan ve farklı coğrafyalarda konumlanan canlı yapılarda etkili olmadığını göstermiştir. Bu nedenle postmodern dönemde çoğu örgüt, tüm fonksiyonlarının kararlarda etkili olabileceği bütünleşik bir yapı oluşturmaktadır (Hatch, 1997: 270-271). Bu bütünleşik yapıda, farklı fonksiyonlara sahip işletmeler birlikte karar verirler. Ancak işletmelerin kendi içerisinde uygulayacağı karar verme şekilleri işletmelerin içerisinde bulunduğu kültürün de etkisi altındadır. Şebeke içerisinde farklı coğrafyalarda bulunan işletmelerin karar vericileri kararlarını beraber verirken, işletmenlerin kendi içyapılarındaki kararların grup halinde mi yoksa bireysel olarak mı verileceğini işletmenin örgüt kültürü ve işletmenin içerisinde bulunduğu toplumsal kültür belirlemektedir. İş görenlerin işleriyle ilgili yeterince bilgi sahibi olmadıkları ya da kültür itibarıyla sessiz kalmalarının öğrenildiği toplumlarda karar verme faaliyeti daha bireysel olurken, iş görenlerin örgütleri, işleri ve şebeke içerisindeki sistem hakkında bilgilerinin olduğu, hatta tek kişinin karar verirken yetersiz kaldığının düşünüldüğü örgütlerde ve toplumlarda karar verme faaliyeti grup halinde olmaktadır. Bununla birlikte, postmodern teorilerde ve yöntemlerde, küreselleşme sürecinin de ortaya çıkardığı yeni örgüt yapılarıyla beraber, sistemin içerisinde yer olan bütün çalışanların en azından kendi yaptıkları iş ve yer aldıkları örgüt içerisinde bilgiye ulaşmaları ve öğrenmeleri için teşvik edilmeleri ve karar verme sürecine katkı sağlamaları öngörülmektedir.

1.1.4. İyi Kararın Nitelikleri

Kararı verenler, kararı uygulayanlar ve kararın sonuçlarından etkilenenler açısından bir kararın niteliğinin değerlendirilmesi yönetim bilimi açısından tartışmalı konular arasında yer almaktadır. Bazı yazarlar kararların değerlere yaslandığını, değerlerin de ölçüme, sınıflandırmaya tabi tutulamayacağı için “iyi kararın” tanımlanamayacağını belirtmektedir (Etzioni, 1967: 390). Bazı çalışmalarda ise işletmeler açısından iyi kararların tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin Milkman ve diğerleri bilgi temelli ekonomilerde, bir bilgi işçisinin birincil çıktısının iyi bir karar olduğunu işaret etmiştir. Ancak, iyi bir kararı düşünme, değerlendirme, oluşturma ve uygulama yeteneği pek çok içsel ve dışsal faktöre dayalıdır. Dışsal değişkenlerin yönetimi, kontrolün gerçekleşmesi açısından daha zor olurken, duygu ve mantık gibi içsel özellik gösteren insani değişkenlerin tanımlanması ve yönetimi, kararların ve karar verme sürecinin kalitesinin artırılmasına yönelik çabada kilit noktadır (Hess ve Bacigalupo, 2011: 710).

Birey ve toplum hayatı için büyük önem taşıyan kararın değerlendirilmesi, iyi olduğunun belirlenmesi önemlidir, verilen kararlar gelecekteki kararlara yol gösterir. Alınan bir kararın iyi olarak nitelendirilmesi aşağıdaki özelliklere bağlıdır (Tosun, 1992: 325).

1. Karar etkili olmalıdır. Karar verilmesi sonucu meydana gelen uygulama sonucunda başta belirlenen amaca ulaşılmış olmalı, eğer bir sorun varsa çözülmüş olmalı, karar verme nedenimiz ortadan kalkmış olmalıdır. Bir karar etkili olduğu ölçüde onun iyiliğinden bahsedilir.
2. Karar verimli olmalıdır. Belirlenen amaca ulaşmak veya ortadaki sorunu çözmek için katlanacağımız giderler, belirlenen amaca ulaşılması sonucu elde edilecek getiriye göre fazlaysa bu karar rasyonel yani verimli bir karar değildir.
3. İyi bir karar zamanında alınmalıdır. Düşünmek, araştırma yapmak, çeşitli alternatifleri belirlemek ve bunların değerlendirilerek karşılaştırma sonucu bir kararın ortaya çıkması için belli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Bu süre ne işletmenin yakaladığı fırsatları kaçırarak kadar geç, ne de hızlı davranılarak mevcut durumun iyice değerlendirilmeden kararın alınması kadar erken olmalıdır. Durumsallık yaklaşımı penceresinden, işletmenin o anda bulunduğu durum ve koşullar dikkate alınarak kararın süresi ve ne zaman uygulanacağı belirlenmelidir.

4. İyi bir karar gerçekçi, uygulanabilir olmalıdır (Montgomery, 1983: 347). Verilen karar, işletmenin içinde bulunduğu duruma, sahip olduğu imkânlarla göre alınmalıdır. Aksi halde gerçekleşmesi zor ya da imkânsız bir karar olur ve uygulanamaz. Uygulamaya geçmemiş bir kararın da iyiliğinden söz edilemez, niyetten öteye geçemez

Yukarıda bahsedilen özellikleri taşımayan kararlara kötü kararlar diyebiliriz. Örgütlerde yöneticiler sadece iyi kararların verilmesine odaklanırlar; varlıklarını, rekabet üstünlerini, kârlılıklarını korumaları için bu gereklidir. Ancak örgütte iyi kararlar verildiğinde ödüllendirme, kötü kararlar verildiğinde cezalandırma yoluna gidildiği takdirde bir kararsızlık ortamı yaratılabilir. Son kararı vermek çoğu zaman yüksek risk taşır ve karar vermenin sonucunda karar verilmemesinden daha fazla ödül ve cezayla karşılaşılır. Eğer kötü bir karar sonucunda verilen cezalar, iyi bir karar sonucunda verilen ödüllerden daha fazla ise, bu durum karar vericileri kararsızlığa iter. Karar verme geleceği tahmin etme davranışıyla ilgili olduğu için çoğu zaman belirsiz bir çabadır. Bu nedenle örgütsel ödül sistemleri, belirsiz olan bu sonuçlardan çok, karar verme sürecindeki gösterilen çabaları dikkatte alarak oluşturulmalıdır. İyi araştırılan ve çok iyi düşünülmüş bir karar olumsuz sonuçları olsa bile iyi bir karar olarak değerlendirilebilir. Yönetim, çalışanlarına onların karar vermelerine güvendiğini gösteren davranışlar göstermelidir, böylece karar verme çalışanlar için daha az riskli görülür ve çalışanların karar vermeden kaçınmaları önlemiş olur. Kötü karar vermenin sonuçları kararsız kalmaktan daha somut ve gözle görülür olduğu için bazen yöneticiler bu sonuçlara odaklanabilirler. Ancak yöneticiler karar vermeden kaçınmanın yarattığı olumsuz sonuçlara odaklanarak çalışanları karar verme konusunda teşvik etmelidir. Eğer örgütler karar vermeyi teşvik etmek istiyorlarsa bu kültürün yaratılması gerekir (Brooks, 2011: 690).

Ayrıca Russo ve Schoemaker (1990) “Karar Tuzakları” isimli çalışmalarında, yönetici ve çalışanların kararlarının başarısız olmasına, benzer hataların neden olduğundan bahsetmişler ve bu hataları karar tuzakları olarak adlandırmışlardır. Bunlar şunlardır (Natale vd, 1995: 6-7):

- Tutulma-konunun özünü iyice düşünmeden hemen bilgi toplamaya ve sonuca ulaşmaya çalışma,
- Yapı körlüğü-kendi zihinlerinde oluşturdukları kararlara ulaşmak için yanlış probleme ve alternatiflerle uğraşmak bu nedenle esas olanı gözden kaçırmak,

- Perspektif eksikliği-problemi kesin olarak tanımlayamama ya da başkalarının görüşlerinden etkilenme,
- Fikirlerine aşırı güven ve bağıllık-karar vericinin kendi varsayım ve düşüncelerine güvendiği için yeterince bilgi toplamaması,
- Mantıksız kısa yollar kullanılması-ilgisiz parmak hesaplarına dayanarak sorgulama yapmadan ulaşılabılır ve basit olan bilgiye güvenmek,
- Belirlenmiş prosedürlerin ve yöntemlerin olmayışı-süreçte toplanan bilgilerin belli bir metot geliştirmeden düzenlenmesi,
- Grup ve/veya sürecin zayıf kalması-sürece ne kadar fazla kişi dâhil edilirse o kadar iyi kararların alınacağı düşüncesinin grup karar verme sürecinde başarısızlığa uğraması,
- Geri bildirimler hakkında kendini kandırma -daha önce verilen kararları değerlendirirken objektif davranamayıp kötü karar verildiğini kabul etmeme,
- Yetersiz analizler-karar verme sürecinde ortaya çıkan problemlere sistematik analizler yapmadan sadece deneyimlere göre çözülmeye çalışılması,
- Onaylanan karar verme sürecini ihmal ederek uygulamamak (karar verme sürecini denetleyen bir örgütsel yapının olmamasıdır).

1.1.5. Karar Türleri

Örgütlerde kararların değişik sınıflandırmaları mevcuttur ve bunlar belirlenmiş bir standarda göre farklı isimlerle anılmaktadır. Verilen bir karar değerlendirildiği standarda göre bir veya birden fazla değişik karar türene dâhil olabilir. Örgütlerdeki karar türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.1.5.1. Kapsadıkları Süre Açısından Kararlar

Kararın zamanında verilmesi büyük önem taşımaktadır. Kararların kapsadıkları süre olarak 1 yıllık dönemi kapsayan kararlar kısa vadeli, 1-3 yıllık dönemi kapsayan kararlar orta vadeli, 3 ve daha fazla yılı kapsayan kararlar uzun vadelidir. Ancak bazen, uzun dönemli kararlar o günün durumlarında kısa vadeli olarak algılanabilir. Bu durum sektörün yapısı, üretilen ürünün türü ve pazarındaki değişiklik gibi pek çok faktöre göre değişiklik gösterir. Ormancılık sektöründe uzun dönem, 20-30 yıllık bir süreci

kapsarken, petrol ve elektrik üretimi gibi alanlarda kararlar 30-40 yıllık dönemler için alınmaktadır. Hâlbuki her altı ayda bir ürünler üzerinde değişiklik yapılması söz konusu olabilen bilişim teknolojileri gibi sektörlerde uzun dönemli kararlar en fazla 3-4 yıllık süreyi kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 27)

1.1.5.2. İçinde Bulunulan Şartlara Göre Verilen Kararlar

Verildiği ortam bakımından üç tür karardan bahsedilir. Bunlar karar alınırken geçmiş durum, içinde bulunulan durum ve gelecekle ilgili bilgilere tam ulaşılabilen durumdur. Bunlar belirlilik ortamında verilen kararlardır. Ancak durum her zaman bu kadar görünür olmayabilir, geçmiş ve içinde bulunulan durum hakkında elde edilen bilgiler sınırlıysa ve gelecek var olan bu sınırlı bilgiyle tahminlere dayanıyorsa bunlara riskli ortamda verilen kararlar denir. Eğer geçmiş, içinde bulunulan durum ve gelecekle ilgili elimizde hemen hemen hiç veri yok ise bunlara da belirsizlik altında verilen kararlar denir. Bu bakımdan tarihsel süreç içerisinde örgüt içerisinde verilen kararlara bakıldığında, klasik ve neoklasik dönemde verilen kararların daha çok belirlilik ortamında, sistem ve durumsallık yaklaşımının hâkim olduğu modern yönetim döneminde verilen kararların ise daha çok riskli ortamlarda alındığı söylenebilir. Bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği, rekabetin acımasızca yaşandığı günümüzde, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çok daha fazla belirsizliğin olduğu ortamda kararlar vermek zorunda kalmaktadır.

1.1.5.3. Karar Verenler Açısından Alınan Kararlar

Kararlar, kararı verenin bizzat bireyin kendisi veya bir grup olmasına göre değişiklik göstermektedir. Eğer karar bir kişi tarafından veriliyorsa bu bireysel karar, eğer karar bir grup tarafından veriliyorsa buna grup kararı denilmektedir. Karar vermeyi bir davranış biçimi olarak tanımlarsak; bireysel kararlar, karar davranışını gerçekleştirenin kişiliğinden, algılarından, güdülerinden, deneyimlerinden, beklentilerinden, örgütüne karşı olan tutumlarından etkilenecektir.

Karar verme davranışı bir grup tarafından gerçekleştiriliyorsa buna grup kararı denilmektedir. Kararların bir kişi yerine birkaç kişi tarafından verilmesi çoğu zaman daha uzun bir zamanı gerektirir (Ertürk, 2011: 182). Bazı araştırmalarda grup kararlarının, bireysel kararlara göre daha etkin ve verimli olabileceği belirtilmiştir. Grup kararlarında, karara katılan kişilerin bilgi birikimi, düşünceleri ve değerlendirmeleri

bütünleşmekte ve böylece kararın her aşaması farklı yaklaşımlarla daha detaylı değerlendirilmektedir. Ayrıca kararların gruplar tarafından verilmesi, örgüt içerisinde koordinasyonu ve kararın iletilmesini kolaylaştırır. Grubu oluştururken karşıt görüşlere yer verilmesi, kimsenin unutulmadığı, herkesin görüşünün alındığı hissini uyandırır.

Örgütlerde verilen kararların bir kısmının diğer çalışanlar tarafından kabul görmediği durumlarda kararların sonuçları başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu nedenle karar vericinin tek bir kişi değil grup olması, verilen kararın diğer çalışanlar tarafından kabul edilme olasılığını artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 295). Bunlara rağmen farklı değerleri olan bireylerin birlikte verdikleri grup kararları riske, belirsizliğe ve olumlu bakış açısına daha eğilimlidir (Elkins, 1980: 124). Ayrıca eğer dikkat edilemez ise grup kararları bireysel kararlara göre zaman kaybettirici olabilir (Onaran, 1975: 167-170). Grup kararının başka bir sakıncası da, gruba dâhil olan bireyler, grup içerisinde güçlü olanın etkisi altında kalabilir veya grup içerisinde baskın bir birey diğer üyeleri etkileyerek, grup kararı gibi görünen kararın aslında tek kişi tarafından verilen bireysel bir karar olmasına yol açabilir (Ertürk, 2012: 239).

1.1.5.4. Yapıları Açısından Kararlar

Yapıları açısından kararlar, programlanmış ve programlanmamış olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu sınıflandırma ilk olarak H. Simon (1960) tarafından yapılmıştır. Örgütlerde gün içerisinde sayısız kararlar alınır. Bazı kararlar daha öncede karşılaşıldığı için veya belli bir sistematikte gerçekleşmesi nedeniyle daha çabuk verilirler. Programlanmış kararlar olarak isimlendirilen bu tür kararları verirken işletmeler problemlerle karşılaştığında, rutinleştiği için üzerinde fazla düşünmez. Daha önce karşılaşılan ve yenilik getirmeyen durumlarda verilen kararlar bu türdendir (McGrew ve Wilson, 1982: 55).

Belirsizlik ve risk ortamı söz konusu değildir. İşletmelerin günlük olarak verdiği kararların çoğu fazla zaman gerektirmeyen programlanmış kararlardır. Eğer bu kararlar bilgisayarda uygulanabilecek şekilde programlanabilirse, birkaç veri girilerek daha hızlı, doğru ve ekonomik sonuçların ortaya çıkması sağlanır. İşletmelerde belirsizliğin ve/veya riskli durumların söz konusu olduğu, daha önce planlanmayan veya hiç karşılaşılmayan bir durumla karşılaşıldığında verilen kararlar programlanmamış kararlardır. Bu kararlar işletmeler için yeni çözümler gerektirir, bu nedenle örgütteki herkes tarafından verilebilen kararlar değildir (Buhler, 2001: 13). Sayıları az olan bu

kararları daha çok üst yönetim verir. Üst yönetimden alt yönetime indikçe programlanmış kararların sayısı azalırken, programlanmışların sayısı artmaktadır. Her programlanmış karar bir kere verildiğinde, ikinci verilisinde artık bir programlanmış karar olur.

1.1.5.5. İşletmenin Fonksiyonlarıyla İlgili Kararlar

Klasik Yönetim Teorisi'nin önemli temsilcilerinden Henry Fayol tarafından ilk kez sistemli bir biçimde ortaya konan işletme fonksiyonları zaman içerisinde ortaya çıkan gelişmelerden etkilenerek karmaşıklaşmış ve her biri uzmanlık dalı haline gelerek farklılaşıp sayıca artmıştır (Şimşek ve Çelik, 2012: 187). Günümüzde işletme fonksiyonları yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler gibi farklı isimlerle sınıflandırılmaktadır. İşletmenin her fonksiyonu için genellikle örgütlerde departmanlar oluşturulur ve gün içerisinde bu fonksiyonların işleyişine göre sayısız kararlar alınır.

- İşletmenin nasıl kurulacağı, nereye kurulacağı, hangi ürünü üreteceği, süreç içerisinde hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı, işletme kapatılmasıyla ilgili kararlar yönetim fonksiyonuyla ilgili,
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu üretim faktörlerinin nereden, nasıl temin edileceği gibi kararlar tedarik fonksiyonuyla ilgili,
- Hangi üretim yönteminin kullanılacağı, elde var olan imkânlarla hangi ürünleri ne miktarda, eğer birden fazla üretim yeri varsa nerede, hangi yöntem ve ne zaman olacağıyla ilgili kararlar üretim fonksiyonuyla ilgili,
- Üretilen mal veya hizmetin nasıl pazarlanacağı, hangi satış tekniklerinin kullanılacağı, ürünlerin piyasaya hangi fiyatla sunulacağı, üretilen ürünlerin müşterilere hangi dağıtım kanalıyla ulaştırılacağı gibi kararlar pazarlama fonksiyonu ile ilgili,
- İşletmenin üretim yapabilmek için ihtiyaç duyduğu fonlar hangi kaynaklardan sağlanacağı, işletmenin elde ettiği gelirleri nasıl değerlendireceği, işletmenin alacaklarını nasıl tahsil edeceği, borçlarını nasıl ödeyeceği gibi kararlar finansman fonksiyonuyla ilgili,
- Hangi muhasebe sisteminin kullanılacağı, üretilen mal veya hizmetin maliyetini hangi yöntemlerle hesaplanacağı gibi kararlar muhasebe fonksiyonuyla ilgili,
- İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için kaç işgörene ihtiyacı olduğu, bu işgörenlerin hangi niteliklere sahip olması gerektiği, işgören ihtiyaçlarını nereden karşılanacağı, mevcut işgörenlerinin hangi eğitimlere ihtiyacı olduğu, ücretleme

sisteminin nasıl olacağı, performanslarının nasıl değerlendirileceği gibi kararlar insan kaynakları yönetimi fonksiyonuyla ilgili,

- Yeni projeler üretilirken hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu, bu konuda dışarıdan danışmanlık hizmeti alınıp alınmayacağı, projenin ne kadar süreceği, yapılacak değişikliğin veya yeniliği fayda-maliyet analizi gibi kararlar ar-ge fonksiyonuyla ilgili,
- İşletmenin tanıtımında hangi yöntemlerin kullanılacağı, bu yöntemler için ne kadar bütçeye ihtiyaç olduğu, hangi tüketici ve meslek birliklerine üye olunacağı gibi kararlar halkla ilişkiler fonksiyonuyla ilgili kararlardır.

Yukarıda yapılan sınıflandırmalar kararların tek tek özelliklerine göre oluşturulmuştur. Bir karar hem programlanmış hem kısa vadeli ve hem de finansman fonksiyonuyla ilgili olabilir. Bu durumda örgüt yapısının oluşturulmasıyla ilgili kararların nereye yerleştirileceği hususunda en iyi sınıflandırma stratejik yönetimin babası (www.wikipedia.org) olarak adlandırılan H. Igor Ansoff tarafından yapılmıştır.

Tüm karar çeşitlerini kapsayan bir sınıflandırma yapıldığında bunlar stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlardır. Stratejik kararlar, Herbert Simon'un programlanmamış ve Peter Drucker'un benzersiz kararlarının bir alt kümesi olarak işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek, onlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlamak (Ülgen ve Mirze, 2004: 26) amacıyla alınan kararlardır. Stratejik kararlar işletmenin hem yakın hem de uzak çevresinde meydana gelen değişimlerden etkilenirler. Yapılandırılmış ve rutin olmadığı için ve daha çok belirsiz ortamlarda alınmaları dolayısıyla işletme açısından büyük önem taşıyan bu kararlarda karar veren kişinin bilgi birikimi, tecrübesi ve sezgileri büyük rol oynar. Bu nedenle stratejik kararlar şirketin tepesindeki üst yönetim tarafından verilir. Stratejik kararlarda orta ve alt düzey yöneticiler de çoğu zaman karar verme sürecine katılırlar. Ancak nihai kararda sorumluluk üst yönetimde (Robbins, 1999: 78). Yönetsel kararlar üst yönetim tarafından belirlenen stratejik kararlara uygun olarak, işletmedeki işlerin planlaması, bunların organize edilmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolüyle ilgilidir. Bu tür kararların verildiği ortamlar çoğu durumda riskli ortamlardır. Bu nedenle bu tür kararlar, işletmedeki bölüm yöneticileri gibi yetki ve sorumluluğun daha çok olduğu kişiler tarafından verilir. Üçüncü karar tipi ise eylemsel kararlardır. Başka kaynaklarda operasyonel kararlar olarak da anılmaktadır. Bu kararlarda belirlilik ve risk ortamı çok düşüktür. Belli standartlara göre verildiği için bu tip kararlarda bilgisayar ortamında karar verme tekniklerinden faydanılabilir. Örneğin bir işletmenin satış temsilcisi, müşterilerini ziyareti esnasında, müşterinin istediği fiyatı verip

veremeyeceğini, ne zaman üretilebileceği gibi kararları, bilgisayarlarında bulunan bir program aracılığıyla birkaç veri girerek verebilir. Standardı belli olan kararların bu şekilde programlanması işletmeler açısından fark yaratacaktır. Bu tür kararlar daha çok alt düzey yöneticiler (şef, hat yöneticileri vs.) ile çalışanların kendileri tarafından verilir.

1.2.Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme süreci örgütleri var olan durumdan arzu ettikleri duruma taşır. Amaçlar ve hedefler arzu edilen durumu, şu anki koşullar ve işletmenin bulunduğu yer ise var olan durumu oluşturur. İşte karar verme bu iki durum arasındaki mevcuttan istenilene geçişi sağlar (Elkins, 1980: 113). Karar verme süreci, sadece sonucu belirli seçenekler arasından en uygun görüneni seçmek değildir, çözüm gerektiren soruna ilişkin bir plan oluşturulmasını, bu planın uygulamaya konmasını ve ardından planın başarısının değerlendirilmesi aşamalarını da içerir. Bu nedenle karar verme örgütsel yaşamın her anında ve her yerindedir (Uras, 1995: 1). Yönetimin özü olara da ifade edilen karar verme sürecinin aşamalarına geçmeden önce bu sürecin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Eren, 2011: 197-198; Tosun, 1992: 312-321).

1. Karar verme davranışı, karar verici üzerinde bir stres yaratır. Karar verme sürecinin basitlik veya karmaşıklığına göre gerekli olan zihinsel ve bedensel çaba değişiklik gösterir. Alternatifleri belirlemek, her alternatifin fayda ve zararlarını tespit etmek, buna göre marjinal faydası en fazla olanı seçme işlemi, insanı zora ve strese sokan bir süreçtir. Bu nedenle insanlar sık sık karar vermekten hoşlanmazlar ve daha çok programlanmış kararlar verme eğilimi gösterirler.

2. Karar verme teknik bir süreçtir. Gerekli bilgileri toplamayı ve bilgileri işleyerek bunları yararlı hale getirmeyi gerektirir. Bu nedenle hangi konuda neyin araması gerektiğinin ve elde ettiği bulgulardan nasıl yararlanacağını bilmesini içeren bilinçli ve sistematik bir işidir.

3. Karar verme maliyetli bir süreçtir. Konu hakkında bilgilerin toplanması, bunların değerlendirilmesi zaman açısından da bu işler için görevlendirilen çalışanlar açısından da işletme için giderlere neden olacaktır. Bugün ve geçmişe ait bilgileri toplamak kısmen daha kolaydır ancak geleceğe ait verileri toplamak zordur. Gelecek belirsizdir ve tahmin yapmak gerekir. Bu tahminler günümüzde bilgi sistemleri olarak anılan sayısal yöntemlerle yapılabilmektedir. Bu hem konusunda uzman çalışanları hem de altyapıyı gerekli kılmaktadır. Bilgilerin sadece toplanması ve değerlendirilmesi aşaması değil

hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenmesi aşaması işletmeler için önemli bir güçlüktür. Bunun için karar vericiler ya bu konuda uzmanlardan görüş alarak dışarıdan ve danışmanlık şirketlerinden yararlanır ya da kendi bünyesinde kurduğu araştırma-geliştirme, planlama ve bütçeleme gibi isimler taşıyan bölümler kurar. Bu birimleri kurmak çoğu zaman pahalı makineler ve yüksek ücretle çalışan işgörenler gerektirdiğinden çok maliyetlidir. Ayrıca alternatiflerden birinin seçilerek diğerlerinden vazgeçilmek zorunda kalınması da bunların sağlayacağı alternatif yararlarından vazgeçilmesi de firma için ayrı bir maliyet kalemidir.

4. Karar verme rasyonel bir süreçtir. Karar verirken en az maliyete katlanılarak amaçlara ulaşmak ön planda tutulur. Karar verme sürecinin ne kadar rasyonel olduğu ortaya çıkan sonuçların elde edilmesi ile anlaşılabilir. En uygun alternatifi seçerken etkinlik, verimlilik ve kârlılık ilkelerini sürekli dikkate almak gerekir. Bir yöneticinin başarısı elindeki sınırlı kaynak ve araçların en iyi biçimde değerlendirecek kararlar almasına bağlıdır.

5. Karar verme sürecinde, karar verenler amaca ulaşmak için yeri geldiğinde bu işle ilgili kişileri görevlendirebilmeli, maddi kaynakları kullanabilmeli, hareket serbestliğine sahip olmalıdır. Karar vermede var olan durumda bir değişiklik yapmak, yeni yön vermek söz konusudur, bu nedenle karar veren en azından davranış özgürlüğüne ve gerekli yetkiye sahip olmalıdır.

6. Karar verme süreci geleceğe yöneliktir ve tahmine dayalıdır. Geleceğin tahmin edilebilmesi ve bunu yaparken bilimsel araştırmalar sürecinden etkin yararlanılması kararın etkinliği açısından önemlidir. Gelecekte olmak istenen durum neyse ona göre karar verilir. Verilen karara göre bir eylem gerçekleştirilir ve gelecek zamanda ulaşmak istediğimiz sürecinde başında belirlenen amaca ulaşılır. Burada verilen kararın türüne göre amacın gerçekleşmesi için değişen zaman süreleri vardır. Eğer hızlı bir şekilde amaca ulaşmak istiyorsak, karar ve eylem arasındaki süre çok azdır, zaman kaybedilmez ve gelecek olan amaca ulaşmaya çalışılır.

7. Karar verme süreci aslında bir nevi planlama faaliyetidir. Planlar kararların genişletilmiş halidir ve her ikisinin de etkinliği geleceği en doğru şekilde tahmin ederek ona göre davranış geliştirmektir. Karar verme sürecinde karar verilmesi ve uygulanması için gerekli olan zaman aralığının tespiti, ne zaman harekete geçirileceği, gerekli verilerin ne kadar sürede toplanacağı ve işleneceği planlanmaktadır.

8. Karar verme belirlenen amaçlara ulaşmak için bu süreçte ortaya çıkan problemlerin giderilmesidir. Problemler daha önce belirlenmiş olan amaca ulaşmamızı engelleyen

faktörlerdir. Problemi çözmek için engelleri, olumsuz durumları ortadan kaldırmalı ve çözüm getirmeliyiz. Problem çözmede, amaca giden yol üzerindeki zorluklar ortadan kaldırılarak yeni çözüm yollarının bulunması söz konusudur. Çözüme götüren çare ve önlemler birden fazladır. Bu bakımdan aralarından tercih yapmak yani karar vermek gerekir. Başka bir deyişle karar verme, problemlerle ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları gidererek neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını ortaya koymaktır.

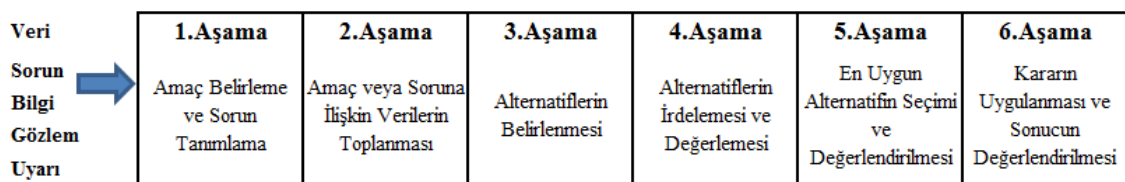
1.3. Karar Verme Süreci

Karar verme anlık bir olay gibi düşünülse de aslında kararların büyük bir kısmı anlık değildir. Karar verme zaman alan bir faaliyettir, bu nedenle de aşamalardan oluşan bir süreç olarak ifade edilmesi doğaldır (Hansson, 2005: 9). Çoğu insan seçim yapmanın bu sürecin çok büyük bir kısmını oluşturduğunu varsayar ancak seçim yapma karar verme sürecinin sadece bir bölümünü oluşturur. Karar vermeyi kararın nasıl alındığı veya nasıl uygulandığına bakılmaksızın alternatifler arasından seçim yapma süreci olarak basit bir şekilde tanımlamak yetersiz olur. İyi bir karar verme süreci alternatiflerden başlamaz, ulaşılmak istenen hedefin, amacın açıkça tanımlanması gerekir. Karar verme seçim yapmanın öncesinde ve sonrasında çaba gerektiren bir süreçtir (Daft ve Marcic, 2011: 184). Bu nedenle karar verme faaliyeti alternatifler arasından seçim yapmaktan daha karmaşık bir süreci ifade eder (Schwarber, 2005: 1987). Bu durumda karar verme, problemlerin ve fırsatların ortaya konulduğu ve daha sonra çözümlendiği bir süreç olurken, kararlar da bu süreç sonucunda ortaya çıkan problemler ve sorunlar karşısında verilen cevaplar olarak tanımlanır.

John Dewey (1910), karar vermenin sonuca ulaşmak için parçalara ayrılmış bir dizi faaliyetten oluştuğundan bahsetmiş olsa da, kavramın bir süreç olarak tanınması Herbert Simon'un (1960) örgütsel teori adlı araştırmasına dayanır. Simon araştırmasında karar vermeyi kavrama-tasarlama-seçim olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlar (Langley vd, 1995: 261). Daha sonra Janis (1968), karar verme sürecinde soruna odaklanarak seçimden sonrasını da sürece dâhil etmiş beş aşamadan oluşan farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Bunlar sorunun farkına varılması, sorunun kabullenilmesi, seçim yapmak için sorunun tanınması, seçimi yapma ve seçime uyum aşamalarıdır. Belirgin ve birbirinden ayrılan aşamalar bilgilerin toplaması, alternatiflerin geliştirilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim faaliyetini içeren süreçten oluşur.

Witte ile Mintzberg ve diğerleri (1976) karar verme sürecinin belirli aşamalardan oluştuğundan bahsetmişler ancak araştırmaları sonucunda birbirinden farklı olan aşamaların birbirini takip eden basit bir sıra şeklinde gerçekleşmediğini ileri sürmüşlerdir (Mintzberg vd, 1976: 252; Harrison, 1987: 33-34). Cameron ve Tschibart (1992), karar verme sürecini bilgi toplama, analiz ve seçim aktivitelerinin odaklanıldığı bir yönetici davranışıdır şeklinde tanımlamıştır (Iqbal vd, 2012: 660). Russo ve Schoemaker (2002) karar vermenin çerçeveleme, bilgi toplama, sonuca ulaşma ve deneyimlerden öğrenme olmak üzere dört aşamadan oluşan bir süreç olduğunu, ancak gerçek hayatta sürecin bu kadar da belirli ve sıralı olmadığından bahsetmiştir. Ayrıca yaptığı araştırmada karar vericilerin karar verme sürecinde ayırdıkları vaktin %12'sini çerçeveleme, %40'ını bilgi toplama, %35'ini sonuca ulaşma ve %13'ünü deneyimlerden öğrenme aşamalarında geçirdiklerini tespit etmiştir (Russo ve Schoemaker, 2002:6-9). Mintzberg ve Westley ise karar verme sürecini, tanımlama, teşhis koyma, dizayn etme ve karar verme aşamalarından oluştuğundan bahsetmişlerdir (Mintzberg ve Westley, 2001: 89).

Karar verme kişiden kişiye değişebilen esnek bir süreçtir. Farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı kararlar alabilirler. Ancak kararların verilmesinde izlenen yol çoğunlukla aynıdır. Karar verme sürecinin aşamaları, yapılan araştırmalarda da genelde benzerlik göstermektedir. Karar verme, Şekil 1'deki gibi altı aşamadan oluşan bir süreç olarak incelenecektir.



Şekil 1. Karar Verme Süreci

1.3.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama

Karar verme basit bir tanımla alternatifler arasından seçim yapmaktır. Ancak başarılı bir karar verme süreci doğrudan alternatiflerden başlamaz. Karar verme süreci amaç belirleme ile ya da var olan bir sorunun tanımlanmasıyla başlar. Kendisinden sonra gelen aşamaları şekillendiği için bu aşamanın karar verme sürecinde hayati önemi vardır. Amaçlar ve sorunlar net bir şekilde tanımlanmalıdır. Amaç gelecekte ulaşılmak istenen durumu ifade ettiği için geleceğe yöneliktir. Sorun ya da problem ise istenen

sonuca doğru giderken, sonuca ulaşmamızı engelleyen veya engelleyecek olan şeydir. Amacımıza ulaşmak için bu engellerin ortadan kaldırılması gerekir ancak bazen bu engeller bertaraf edilemeyecek kadar büyük olabilirler. Böyle bir durumda ulaşılmak istenen sonuçla ilgili değişiklik yapılabilir. Bunlara karar verme sürecinin ilk aşamasında karar verilir. Bu aşama da kendi içinde kararlardan oluşmaktadır (Koçel, 2011: 117-119). Eğer karar vericiler sorunun nedenlerin araştırılması için gereken zamana, bilgiye ve ustalığa sahip değilse, bu konuda uzmanlardan yararlanma yoluna gidebilirler. Burada dikkat edilmesi gereken, karar vericilerin kendilerine gereğinden fazla güvenmeleri nedeniyle bu yolu tercih etmeyerek hataya düşebilecek olmalarıdır (Tosun, 1992: 330).

Karar verme sürecinin ilk aşamasının en önemli noktası aslında karar vericinin amaç belirlemeye ihtiyaç duyulduğunu veya ortada çözüm bekleyen bir sorunun olduğunu fark etmesi yani algılamasıdır. Algılama kavramı kişiden kişiye farklılık gösteren bir kavram olduğu için karar vericilerin meydana gelen olayları, kendilerine verilen bilgileri algılamaları da değişiklik gösterecektir. Karar vericinin etrafındaki olayları, meydana gelebilecek sonuçları, bu sonuçların yükümlülüklerini algılama biçimi kararın çerçevesini oluşturur (Tversky ve Kahneman, 1981: 453). Çerçeveleme etkisine göre karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim edilmiş tarzı, karar vericilerin tamamen farklı tutum ve davranışlarına yol açabilir. Örneğin; iki sigorta şirketinin motorlu taşıt sigortalarını ilgilendiren bir olayda, konuyu çerçeveleme farklılığı her iki şirket için sonrasında farklı sonuçlar doğurabilmektedir. İyi çerçevelendirilmemiş bir sorun en iyi düşünülmüş kararları bile sabote edebilir (Hammond vd, 1998: 53-54).

1.3.2. Amaç/Soruna İlişkin Verilerin Toplanması

Belirlenen amaç veya sorun tanımlandıktan sonra alternatifleri belirlenmeden önce bunlara ilişkin verilerin mümkün olduğunca toplanması gerekmektedir. İlk aşamadaki amaç ve sorunun tanımlanmasının ardından alternatiflerin belirlenmesi için karar vericinin bu bilgilere sahip olması veya ona ulaşması gerekmektedir. Toplanan veri düzeyindeki artışa bağlı olarak alınan kararların doğruluğu, etkinlik ve verimliliği de artıracaktır. Verilecek kararların niteliği de toplanan verilerin niteliğiyle doğrudan ilgilidir. Buna rağmen en iyi karar vericiler ne kadar çok bilgiye ulaşılsa da, gelecekte söz edildiği için riskler içerdiğinin farkındadırlar (Schwarber, 2005: 1087). Kararın

taşıdığı risk ve belirsizlik karar vericinin doğru ve yeterli bilgileri elde etmesi ile azaltılabilir. Bilgi kararın üzerindeki belirsizlik durumlarını en aza indirerek daha etkin kararlar verilmesine yol açar (Sağır, 2006: 82). Burada önemli olan gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Karar vericiler genellikle ne kadar çok bilgi toplanırsa sorunun çözümünde o kadar kolaylaşacağına inanırlar. Ancak bazen gereğinden fazla bilgi toplamaya çalışmak, boğulmadan kurtulmaya çalışılırken suyun daha da artmasına benzer. Simon (1947)'da sosyal bilimlerin, bilgileri toplayıp yığın haline getirerek değil, bilimin bilgileri düzenleyerek ve onları özetleyerek geliştireceğinden bahsetmiştir. (Mahoney, 2005: 21).

Bilgilerin toplanmasında örgütteki geçmiş verilere kolayca ulaşılması sağlanmaktadır. Günümüzde bunu sağlamak için örgütler bilgisayar destekli programları kullanarak bir veri tabanı oluşturmakta ve istedikleri zaman verilere ulaşabilmektedir. Karar vericinin en etkili bilgi sağladığı nokta örgüt çalışanlarıdır. Bu amaçla karar verici amaç ve soruna ilişkin bilgilere en kısa zamanda en doğru şekilde ulaşması için örgütte etkin bir iletişim ağının oluşmuş olması gerekir.

1.3.3. Alternatiflerin Belirlemesi

Karar vericiler bir önceki aşamada toplanan bilgileri işleyerek yani faydalı hale getirerek alternatifleri oluştururlar. Literatürde seçenek olarak da isimlendirilen alternatifler, amacı gerçekleştirmek veya sorunu çözüme kavuşturmak için gerekli olan insan gücü ve fiziksel kaynakların hangi şekilde kullanılacağını gösteren bir yoldur, kısaca soruna potansiyel bir çözümdür. Gidilecek tek bir yol olduğunda ortada bir seçim de söz konusu olmadığı için karardan bahsedilemez. Bu nedenle alternatifler birden fazla olmalıdır. Belirlenmiş amaca ulaştıracak, sorunu çözüm olabilecek alternatifler belirlenir ve bir listesi yapılır. Burada muhtemel alternatiflerden başlayarak bu liste oluşturulur (Adair, 2005: 137). Ancak başarılı olabilecek, uygulama olanağı bulunan alternatiflerin belirlenmesi karar verme sürecinin etkinliği açısından önemlidir. Karar vericinin kişisel farklılıklarını koyduğu bu aşamada, olaylara farklı bakış açısıyla, yenilikçi, yaratıcı bakabilmek önemlidir (Koçel, 2011: 127).

1.3.4. Alternatifleri İrdelenmesi ve Değerlenmesi

Belirlenen alternatifler irdelenirken doğru değerlendirme faktörleri kullanılmalıdır. Sürecin bu aşamasında belirlenen alternatiflerin, sahip olunan

kaynakları dikkate alınarak, önem sıralaması yapılır. Bu sıralama sayısal karar verme yöntemleri kullanılarak yapılabileceği gibi karar vericilerin bizzat kendileri tarafından da yapılabilir. Belirlenen alternatifler birbirleriyle belirli kıstaslarla karşılaştırılabilir olmalıdır. Probleme çözüm ararken veya hedefe doğru ilerlerken alternatifler doğru değerlendirildiğinde arzu edilen amaca ulaşılacağı beklenir. Ancak kararların bu şekilde gerçekleşeceğini beklediğimizde aslında bunun sonuçlarla ilgili birer tahmin olduğunu unutmamak gerekir. Gelecek hakkında bilgiye sahip olduğunda kararın beklenen sonuçları ile gerçekleşen sonuçları örtüşecek yani tahminlerimiz doğru çıkacaktır. Ancak günümüzde, örgütlerin karmaşıklaşan, sürekli değişiklik gösteren ilişkileri, artan problemleri gelecekle ilgili yeterli bilgiye ulaşamamasına ve dolayısıyla arzu ettikleri amaçları gerçekleştirmek için verdikleri kararların isabet derecesinin gün geçtikçe zorlaşmasına neden olmaktadır (Bennet ve Bennet, 2008: 2).

1.3.5. En Uygun Alternatifin Seçimi ve Değerlendirilmesi

Karar verme sürecinin bu aşamasında daha önce belirlenen ve değerlendirilen alternatiflerden, sürecin başında tanımlanan amacı gerçekleştirmek veya sorunu çözmek için en uygun alternatif seçilir. Bu seçilen alternatif artık bir karardır. Alternatifler arasından en uygunun seçilmesinde kriterler söz konusudur. Örneğin alternatifin maliyeti, gerektirdiği ek kaynak, gerçekleşme süresi vs. gibi kriterler dikkate alınarak en uygun alternatifin seçimi yapılabilir. Seçim kriteri objektif ve rakamsal olarak hesaplandığında alternatifler arasından seçim yapmak nispeten daha kolaydır. Bazı durumlarda üst yöneticinin beklentileri, sezgileri, daha önce yaşanılmış önemli olaylar, tecrübeler, insan ilişkileri, subjektif ve rakamlara dayanmayan kriterler de en uygun alternatifin seçiminde kullanılabilir (Koçel, 2011: 130-131).

Ancak bu aşamada en uygun alternatifi seçerken düşebilecekleri ikilemler karar vericileri sıkıntıya sokar. Bu ikilemleri ve karşısında neler yapılabileceği aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2011: 265):

- İki alternatifin eşit şekilde iyi görüldüğü durumda karar verici kararsız kalırsa, çözüme ulaşmak için ikisinden birini rastgele seçmek zorunda kalabilir.
- Sorunun çözümü için birçok seçeneğin kabul edilebilir özellikte görüldüğü durumlarda, karar verici bilgi toplama aşamasına geri dönerek daha fazla bilgi toplayarak seçim işini kolaylaştırabilir.

- Belirlenen alternatiflerin tek başına sorunu çözebilecek nitelikte olmadığı zamanlarda gruplama yöntemine başvurarak, çözüm olabilecek birden fazla alternatifi seçebilir ya da alternatif belirleme aşamasına tekrar geri dönebilir.
- Belirlenen alternatiflerin hiçbirinin sorunu çözebilecek nitelikte olmadığı durumlarda karar verici başa dönerek alternatifleri tekrar değerlendirmelidir.

1.3.6. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi

Kararın uygulanmasına geçmeden, verilen kararın gözden geçirilmesi bazı durumlarda çok önemlidir. Çünkü uygulanmaya başladığında örgüt için geri dönüşü olmayan bir yola girilmiş olabilir. Karar verme sürecinin etkinliğinden söz edilebilmesi için verilen kararın uygulaması yani eyleme geçmesini görmek ve ardından sonucu değerlendirmek gerekir. Rasyonel karar verme modeli bu son aşamanın üstünde çok durmaz. Çünkü modelde kararı uygulayanların, kararı büyük bir istekle kabul edeceği ve destekleyeceği varsayılır bu nedenle karar verme sürecinin diğer aşamaları başarılı olduğunda uygulamanın da büyük bir olasılıkla sorunsuz olacağı düşünülür. Bu ideal olan bir durumdur. Ancak durum diğer aşamalar başarılı olsa bile uygulama aşamasını etkileyen değişkenler vardır. Bunlar liderlik, örgüt içindeki iletişim ve politik destektir (Robbins, 2000: 87).

Eyleme dönüşen kararlar birlikte ortaya çıkan sonuç ile arzu edilen sonuç karşılaştırılarak değerlendirilir. Kararın değerlendirmesi ile sürecin etkin, başarılı, tarafsız ve sağlam olması sağlanır. Her karar gelecek hakkında bir tahmini içerdiği için belirsizlik ve risk taşır. Belirsizlik ve risk de uygulanması esnasında karışık durumların, aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olabilir bu da istenen sonuçlardan bazı sapmalara neden olur. Bu sapmaları zamanında belirlemek ve gerekli önlemleri almak kararın etkinliğini arttıracaktır, karar vericiye de daha sonraki karar verme süreçlerinde önemli bir bilgi birikimi ve tecrübe kazandıracaktır (Yaraloğlu, 2010: 5). Sonuç olarak uzun vadede geçmiş başarıların yeniden tekrarlanma girişimi ve başarısızlıklardan sakınmak gelecekteki karar verme süreçleri üzerinde büyük etkisi olacaktır. Bu nedenle kararların sonuçları aynı ve farklı konularda daha sonra verilecek kararları etkileyerek karar verici üzerinde öğrenme etkisi oluşturacaktır (Langley, vd. 1995: 274).

1.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme süreci bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu başlık altında sırasıyla bu faktörlere yer verilecektir.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Karar verme süreci ister bireysel olsun isterse grup ortamında olsun başlatan da bitiren de insandır. Süreci, karar vericinin karar verilecek konuyla ilgili sahip olduğu bilgi düzeyi, tecrübesi, sorun çözme yeteneği, kişiliği, değerleri, rolleri etkilemektedir. Bireyin olay hakkında karar verirken, konuyla ilgili bilgisi eğer çok azsa, verilen kararda kişisel özelliklerin etkisi artacaktır, tam tersi durumda ise yani konu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunda kişisel özelliklerin etkisi bir o kadar azalacaktır (Özer, 2012: 152).

Bireylerin güdü ve algıları, onların karar verme davranışını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir araştırmada karar vericinin kadın veya erkek olmasına göre karar verme sürecinin farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Araştırmaya göre erkekler yeni bir teknoloji karşısında ona uyum sağlama ve karar verme sürecinde, kadınlara göre daha hızlı davranmaktadır. Buna karşılık subjektif standartların erkeklerin karar verme sürecini önemli ölçüde etkilemediği, kadınların ise karar verme sürecinde subjektif standartlardan güçlü şekilde etkilendikleri görülmüştür (Venkatesh vd., 2000: 49-50). Kadınlar karar verme sürecinde, belirsizlik, şüpheler ve canlılık ile daha ilgilidir. Bu bağlamda kadınlar kararın uygulanması için gereken parayla ve kararın zamanında uygulanması ve kararın sonucunda ortaya çıkacak sonuçları ile çok ilgilidirler. Ayrıca sınırlılıklarının daha çok farkındadırlar ve duyguları süreçte çok önemlidir. Erkekler ise kararın hayata geçmesi için gereken bilgi analizine ve kararın amaç veya hedefinin tanımlanmasına önem verirler. Süreç esnasında daha motive olurlar ve süreç boyunca işle ilgi kendisini daha çok baskı altında hisseder.

Karar verme sürecinde karar vericinin yaşının etkisiyle ilgili yapılan araştırmalarda karar vericinin yaşının genç olmasının karar verme sürecinin kalitesini etkilediğini öne sürmüş olsalar da bazı araştırmacılar buna katılmamaktadır (Lizarraga ve Elawar, 2007: 384-387). Onlara göre yıllar ilerledikçe karar vericilerin kendilerine olan güvenleri artmaktadır. Juliusson ve diğerleri (2005), karar vericilerin geçmiş deneyimlerinin, gelecekteki kararlarını etkilediğinden bahsetmişlerdir. Karar verme sürecini etkileyen bireysel faktörlerin bir diğeri ise önyargılardır. Önyargılar karar

vericiye karar probleminde büyük resme bakmayı engellemektedir. Karar vericileri, daha önceden elde ettikleri bilgiler, gözlemler, deneyimler sonucu oluşan önyargılar özellikle belirsiz ortamlarda karar verirken daha fazla etkilemektedir (Dietrich, 2010: 1-2).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısı, örgüt politikası, uyguladıkları prosedürler, stratejiler, örgüt kuralları ve çalışma koşulları, karar verme sürecini etkileyen örgütsel faktörlerdir. Karar vericiler sahip oldukları imkânları ve çalışma koşullarını dikkate alarak karar vermek zorundadır. Bazı durumlarda da karar verici her şeyi planlar, düşünür son kararını verme aşamasında, örgütün politikaları, prosedürleri, kuralları kararı engelleyebilir (Güney, 2011: 268). Örgütlerde politika ve prosedürler karar vericiye yol gösterecek, kolaylık sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Örneğin bir çalışan kötü bir davranışta bulunduğu anda eğer örgütün hazır bir disiplin politikası var ise ve ne yapılması gerektiğini tanımlıyorsa karar verecek birey ya da gruba rehberlik etmiş olacaktır ve konuyla ilgili daha hızlı karar verilecektir. Ayrıca, örgütlerde karar verme süreci örgütün değerleri ve amaçlarıyla yakından ilişkilidir. Her örgütün kendine özgü değerleri, amaçları, uygulamaları kısacası kendine özgü kültürü olur. Örgütün kültürü dikkate alınmadan verilen kararlar örgütlerde genelde huzursuzluk yaratacak ve etkili olamayacaktır (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3398).

Karar verilen örgüt yapısı merkezileştikçe, yani güç bir merkezde toplandıkça, karar verme sürecine dâhil olan kişi sayısı azalacağından bunun sonucunda bilgi paylaşımı ve uzlaşmaya ihtiyaç duyulmayacak ve kararlar daha hızlı alınacaktır (Wally ve Baum, 1994: 937). March ve Olsen (1976)'de karar verme sürecine dâhil olan insan sayısı arttıkça sürecin uzayacağını iddia etmiştir (Zehir ve Özşahin, 2006: 139). Blau ve Scott'a göre çalışanlar arasında statü ayrımlarının keskin bir şekilde belli olduğu hiyerarşik örgüt yapılarında karşılaşılan problemler etkin bir şekilde çözülemez ve hiyerarşik yapılarda bireyler kararlarında daha az risk alırlar.

1.4.3. Çevresel Faktörler

Karar verici ve örgütler içinde buldukları çevrenin bir alt sistemidir. Çevresel faktörler ise örgütü etkileyen dış faktörlerdir. Karar verme süreci çevredeki fırsat veya ihtiyaçların fark edilmesiyle başlar ve son kararın değerlendirilmesine de örgütün içinde

bulunduğu çevresel faktörler temel oluşturur. Sürecin başından sonuna kadar çevresel faktörler etkili olduğu söylenebilir (Harrison ve Pelletier, 2000: 464). Karar vermeyi etkileyen çevresel faktörler, örgütün içinde bulunduğu pazarın yapısı, ülke ve/veya dünya ekonomisi, yasal düzenlemeler ve örgütün ürün veya hizmetine müşteri tepkileri vs. olarak sıralanabilir. Örgütlerin ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve fiziki çevresi karar verme davranışını etkileyecektir. Örgütler çevreyle sürekli etkileşim halinde olmalarından dolayı, karar verilirken çevreden gelen geri bildirimleri bazen olumsuz etkileri olsa dahi dikkate almaları gerekmektedir. Aksi halde gerekli değişimi sağlamaz ve hayatta kalamazlar (Özer, 2012: 154). Bu nedenle karar vermede çevreden gelen geribildirimlerin hayati önemi vardır. Mintzberg ve diğerlerinin (1976) yaptıkları çalışmalarında, çevresel olayların verilen bazı kararlar üzerinde güçlü etkilerinin olduğu ileri sürülmüştür. Örneğin örgütte uygulanan emeklilik politikası ülkenin içine gireceği ekonomik durgunluktan etkilenecektir (Pinfield, 1986: 369). Gill ve diğerleri (1987) kadınların erkeklere göre karar verme sürecinde kadınların çevresel faktörlerden daha fazla etkilenmeleri nedeniyle karar vermeden önce daha fazla bilgi aradıkları ve daha fazla zaman harcadıklarından da bahsetmiştir (Lizarraga ve Elawar, 2007: 383).

1.5. Karar Verme Modelleri

Literatür incelendiğinde karar verme modelleri ile ilgili yapılan çalışmaların son derece karmaşık ve kapsamlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada karar verme modellerindeki temel yaklaşımlar ele alınmaktadır. Karar vermeye ilişkin teorik yaklaşımlar başlıca iki çatı altında toplanmaktadır. Bunlar karar teorisi ve bilişsel teoridir. Karar teorisi, rasyonel ve en uygun faydayı sağlayacak kararın nasıl verilebileceği ile ilgilenmektedir ve yaklaşıma matematik, felsefe, iktisat alanından katkıların sağlandığı görülmektedir. Ancak bireylerin karar süreçlerinde her zaman rasyonel hareket etmedikleri varsayımından yola çıkan psikoloji bilimi bilişsel modelin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Söz konusu bakış açısıyla bu çalışmada dikkate alınacak başlıca modeller rasyonel karar verme, sınırlı rasyonel karar verme, çöp kutusu modelidir (Jackson, 2004: 39-40).

1.5.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme teorisine ilişkin gelişmeler Rönesans'a dayandırılmakta, bilginin normatif ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla kararların etkin verildiği

varsayılmaktadır (Vroom ve Yetton, 1973: 23). Karar vermenin rasyonel bir seçimden ibaret olduğunun varsayılma fikri (March, 1994: 1) karar verme sürecinde, karar vericinin tüm bilgilere ulaşabildiğini ve alternatifleri değerlendirerek en uygun olanı seçilebileceğini varsayan klasik ekonomi düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Klasik ekonomistler modellerini örgütlerdeki karar vermenin rasyonel olması varsayımı üzerine kurmuşlardır. Rasyonel karar modeli oldukça basittir çünkü karar süreçlerinde belirlenmesi gereken insan davranışının gerçekleştiği çevrenin tam ve detaylı tanımının yapılması doğru veya yanlış olsun etkin bir karar için yeterlidir (Simon, 1979: 496). Bu bağlamda çevre mükemmel rasyonellik varsayımı altında davranışı şekillendiren yegâne ögedir. Ayrıca karar sürecinde yer alan birey, rasyonel birey özelliği ile karakterize edilir. Rasyonel bireyin ise üç temel özelliği vardır. Bunlar, konu ile ilgili tüm olası davranışlar ve davranış sonuçları hakkında tam bilgili olması, seçimlerini yaparken bilinçli olması ve herhangi bir şeyden etkilenmeden, önyargısız olarak tamamen rasyonel olmasıdır. Rasyonellikle kastedilen bireyin kararlarında faydayı maksimize edecek şekilde olasılıkları sınıflayabilmesi ve maksimum faydayı elde edeceği seçimler yapmasıdır. Buna göre rasyonel karar verme modelinde ilgili tarafların belirli amaçları vardır. Bu amaçlar belirli bir olayın olası sonuçlarının değerini belirler (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992: 18). Yapılan son araştırmalarda, bilim adamları karar vericilerin sorunları nasıl tanımladıkları, alternatifleri nasıl belirledikleri, bilgi toplama yöntemleri, seçim kriteri ve son seçim aşamasında nasıl sistematik bir süreç izleyerek rasyonel davrandıkları üzerinde çalışmaktadırlar (Hastie ve Dawes, 2001: 237).

Süreç olarak rasyonel karar verme, problem tanımıyla başlar, daha sonra önem sırasına göre karar kriterleri belirlenir, böylece alternatif en iyi çözümler ortaya konmuş olur. Söz konusu alternatif çözümlerden maksimum faydayı sağlayacak uygun değer ve rasyonel olma kriteri açısından değerlendirilerek son karar verilir. Ancak Simon ve March (1958)'in "Organizations" ve Cyert ve March'ın (1963)"A Behavioral Theory of The Firm " isimli kitaplarında rasyonel karar verme modelinin varsayımları sorgulanmıştır. Yaptıkları deneylerde örgütsel karar verme sürecinin çok kısıtlı şartlarda rasyonel olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Hatch, 1997: 271-272). Rasyonel modelini karar verme sürecinde benimsemek var olan bütün alternatiflerin eksiksiz olarak belirlenmesi, bu alternatiflerle ilgili bütün bilgilerin toplanması, bunların görece ağırlıklarının hesaplanıp önceliklerin belirlenerek ardından en fazla yararı sağlayacak optimum seçeneğin seçilmesi demektir. Bu da ancak karar vericinin birkaç alternatiften oluşan basit bir problemin çözümüyle karşılaştığında veya alternatifleri aramanın ve

değerlendirmenin maliyetinin düşük olduğu durumlarda rasyonellikten söz konusu olabilir. Örgütlerde böyle durumlar genellikle istisnadır, gerçek dünyadaki çoğu kararlar rasyonel modelin varsayımlarıyla verilemez (Robbins, 2000: 79).

1.5.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli

1950'li yılların ortalarından itibaren, sınırlı rasyonellik kavramı her şeyin tam olarak bilenebileceğini varsayan rasyonel karar verme modeline bir alternatif olarak önerilir. Sınırlı rasyonel karar verme modeli kararların nasıl verileceğine ilişkin daha gerçekçi olunması gerektiğini savunur. İnsanlar karmaşık bir problem ile karşılaştığında rasyonel karar verme modelinin ana düşüncesi olan en iyi kararın seçilebilmesi için gerekli tüm bilgilere erişmek ve onları işlemek imkânsızdır. Bu nedenle insanlar karmaşık bir problemle karşılaştığında onu anlayabilecekleri seviyeye indirerek çözüme eğilime girerler (Robbins ve Judge, 2012: 177). Simon, bireylerin karar verirken bilişsel birtakım sınırlamalarla karşı karşıya olduklarını, bilgi ve bilgiyi işleme kapasitesi ile ilgili sınırlarının olması nedeniyle rasyonelliklerini ancak bir noktaya kadar sürdürebildiklerini belirtmektedir (Simon, 1997: 291). Karar vericinin bilişsel sınırlılıkları karar verme sürecinin en başından itibaren kendini gösterir. Daha önce tecrübelerine dayanan hüristikler veya karar verme kısayolları genellikle alternatifleri ağırlandırırken kullanılır. Karar verici böylelikle optimum seçeneğe uzaklaşarak kendisine göre yeterli olan seçeneği seçer (Jackson, 2004: 43). Karar verici seçim aşamasında en fazla faydayı sağlayacak olan ve tüm seçeneklerin hesaplanmasının maliyetinin külfetli olacağı durumlarda en iyi alternatifini aramaktan tatmin edici olanı aramayı tercih eder (Simon 1997: 295). Örgütlerdeki rasyonellik, eksik ve bozuk bilgi, problemin karmaşıklığı, bireylerin bilgi işleme kapasiteleri, karar verme sürecine ayrılan zaman, örgütsel hedefler karşısında karar vericinin seçim aşamasında yaşadığı çatışmalar karar verme sürecinin rasyonelliğini sınırlamaktadır. Simon bu sınırlılıkları problemin sınırlı rasyonelliği şeklinde isimlendirmiştir. Sınırlı rasyonellik kavramıyla, karar vericinin karar verme sürecinde rasyonel olmaya çalıştığı ve bir yere kadar da getirebildiği ancak bahsedilen sınırlılıklar nedeniyle tam anlamıyla rasyonel olmanın engellendiği anlatılmaktadır. Burada rasyonel olma niyetiyle yola çıkıldığı ancak engellerden dolayı bu rasyonelliğin sınırlandırıldığından bahsedilir. Ayrıca örgütlerin hedefleri çelişkili olduğunda da sınırlı rasyonellikten bahsedilir. Eğer hedeflerde bir anlaşma sağlanmışsa karar verici daha rasyonel olabilecek ancak birlik sağlanmadığı

noktada karar verme, kararı veren birey için muğlak bir problem haline gelecektir. Çünkü hedef ve amaçlarda birlik sağlanamadığı için neyi dikkate alarak tercih yapacağı belirsizdir.

1.5.3. Çöp Tenekesi Modeli (Garbage Can Model)

Örgütlerde hedefler, sorunlar veya başarının tanımı belli değilse ya da ortada yoksa karar verici belirsizlik ve muğlaklık ile karşı karşıya kalacaktır. Bu koşullar altında çöp tenekesi modelinin örgütlerdeki karar verme süreçlerini en iyi şekilde tanımlayacağı söylenir. Modelde karar verme süreci bağımsız olayların belirginleştiği bir çöp tenekesine benzetilir (Jackson, 2004: 43). Problem, çözüm, karar verici katılımcılar, seçim fırsatları ve karar verme çöp kutusunun içerisinde kabul edilir. Bunlar örgütün içerisinde olup, durumun koşulları el verdiğinde birbirleriyle rastgele etkileşerek karar verilir. Kararı kimin verdiği, hangi problemin nasıl ve kim tarafından tanımlanacağı belli değildir. Bu yüzden karar verme adımları rasyonel karar vermede olduğu gibi tanımlanamaz (Nas, 2006: 97). Böylece karar verme sürecinin düzensizliği vurgulanır. Düzensiz örgütlerin üç belirgin özelliği vardır. Bunlar problemler, belirsiz teknoloji ve değişken katılımıdır. Ne istendiği, kimin dâhil olacağı ve esasen ne yapılacağı konularında karmaşıklık söz konusudur. Karar verme arka arkaya adımlardan oluşan ve bir sonuç ile tamamlanan bir süreç olarak görülmez. Bunun yerine kararlar, birbirlerinden bağımsız olaylar neticesinde ortaya çıkar. Bu olaylar, problem noktaları, potansiyel çözümler ve seçim fırsatlarıdır. Bu modele göre, problem olmadığı halde çözüm önerileri teklif edilebilir; seçimler herhangi bir problemi çözmeden yapılabilir; bazı problemler çözülmeden kalabilir ve bazı problemler çözülebilir.

Karar verme sürecinde bu modeli esas alarak problemlerin yeterince iyi çözülemeyeceği açıktır. Ancak örgütlerin hedefleri konusunda belirsizlik ve çatışma yaşandığında, sistemin içinde veya dışında ortaya çıkan problemler yetersiz anlaşıldığında, değişken çevre koşullarında ve karar vericilerin kafa yoracakları başka şeylerin ortaya çıkmasıyla oluşan karmaşıklıkta en iyi bu model çalıştığını ileri sürülmüştür (Cohen vd, 1972: 16). Çöp tenekesi modeli hedeflerin açıkça tanımlanamayacağı ve başarılı olacak alternatiflerin kesin olarak belirlenemeyeceği ve alternatiflerin en ilgili olanının seçim yapılacak şekilde değerlendirilemeyeceğini varsaydığı için rasyonel karar verme modelinden kesin bir şekilde ayrılmaktadır. Örgütler bu metodu sürekli kullanmamalarına rağmen, her organizasyon bazı

dönemlerde kendini bu durumda bulabilir. Modelde aslında karar verme, örgütteki çalışanların anlaşmazlık ve farklılıklarını canlandırdıkları bir alanı ifade etmektedir (Hatch, 1997: 278-279). Çöp tenekesi modeli örgütler belirsizlikle mücadele etmek zorunda kaldığında verilen kararlarda bu modeli kullanırlar. Bu modelde problemi olmayan bir çözüm tartışılabilir, bazen de çözümü olmayan bir problem tartışılabilir. Ancak problem ve çözüm aynı anda kendilerini gösterdiğinde karar verilir (Alderson, 2009: 27).

Tablo 1. Karar Verme Modelleri

	Rasyonel Karar Verme Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli	Çöp Tenekesi Modeli (Garbage Can Model)
1	Belirlenmiş ve tanımlanmış bir problem veya amaç vardır.	Çeşitli amaçlar vardır.	Problemin, amaçların, başarımın tanımı belirsizdir.
2	Karar kriteri belirlenir.	Alternatifler belirsiz veya çelişkili olabilir.	Karar, çeşitli bağımsız değişkenlerin bir sonucudur.
3	Alternatifler belirlenir ve değerlendirilir.	Bilişsel sınırlamalar tüm alternatiflerin analizini engeller.	Problem, çözüm, katılımcılar, seçim fırsatları karşılıklı etkileşim içindedirler.
4	Alternatifleri arasından en iyi olan tercih edilir.	Alternatiflerin sonucu belirsizdir.	Etkileşim sonucunda karar verilir.
5	Seçilen alternatif uygulanır.	Kararları, bireylerin önyargıları ve hüristikleri etkiler.	Karar verme süreci düzensizdir.
6	Ortaya çıkan sonuca göre kararın etkililiği değerlendirilir.	En iyi olana en tatmin edici olan alternatif seçilir	Bazı problemler çözülmeden kalabilir.

1.6. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Çeşitli Teknikler

Bu başlık altında karar verme sürecinde kullanılan tekniklerden, delphi tekniği, nominal grup tekniği, çoklu oylama tekniği, beyin fırtınası tekniğinden bahsedilecektir.

1.6.1. Delphi Tekniği

1950 li yıllarda A.B.D.'de Rand firmasında geliştirilen Delphi tekniği, sonraki yıllarda karar verme ve geleceği tahmin etmede yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Literatüre bakıldığında bu tekniğin daha çok sağlık, eğitim, ulaşım, pazarlama, bilgi sistemleri ve mühendislik alanlarında kullanıldığı görülmektedir (Rowe

ve Wright, 1999: 353). Delphi yönteminin amacı geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak için konusunda uzman kişilerin görüşlerini ortaya çıkararak uzlaşma sağlamaktır. Yöntemin uygulanması için ortada çözülecek bir problemin olması gerekir. Daha sonraki aşamada bu probleme çözüm getirebilecek uzman kişilerden oluşan bir grup oluşturulur. Uzmanlar belirlenirken, konuyla ilgililerinin benzer fakat tamamen aynı olmayan vasıf ve fikirlere sahip olmalarına dikkat edilir. Seçilen uzman kişiler birbirlerini görmez ve tanımazlar. Uzmanlara problemi tanımlayan ve çözüm önerileri isteyen soru formları gönderilir. Uzmanlardan gelen soru formları istatistiksel analize tabi tutularak sonuçlarıyla birlikte tekrar katılımcılara gönderilir ve yeniden görüşleri istenir. Burada görüşlerin kimlere ait olduğu bilinmez. Problem hakkında uzlaşmanın olduğu noktada o problem hakkında karar verilmiş olur (Hohman, 2006: 17-18).

Delphi tekniğinde karar verilecek bir durum karşısında olaya farklı açılardan bakan birey ve grupların yüzyüze gelmeden uzlaşmaları amaçlanmaktadır. Ayrıca uzmanlara ardışık anketlerin uygulanması ve anketlerin analizlerinin uzmanlara tekrar gönderilerek geri beslemede bulunulması, uzmanlara kendi görüşlerini ve diğer uzmanların görüşlerini yeniden gözden geçirme fırsatı vermekte ve uzlaşmaya yönelik adım atılmasına olanak tanımaktadır. Bu teknik daha çok kararların güçlü gruplar tarafından etkilenmesinin söz konusu olduğu ya da duygusal veya politik ortamlarda karar vermek için kullanılan bir yöntemdir (Şahin, 2001: 215).

1.6.2. Nominal Grup Tekniği

Andre P. Delbecq ve Andrew H. Van de Ven'in 1968 yılında geliştirdikleri nominal grup tekniği, beyin fırtınası tekniğiyle ilişkili oluşan problemleri engeller. Nominal grup tekniğinde beş adımda karar verilir. İlk aşama grup üyeleri konu hakkındaki görüşlerini düşündüğü sessizlik aşamasıdır. İkinci aşamada üyelere konu hakkındaki fikirleri istenir. Ancak bu aşamada her üye fikrini paylaşırken diğer üyelere etkilenmemesi sağlanmalıdır. Bunu sağlamanın en etkili yolu da fikirlerin paylaşılması esnasında tartışmanın engellenmesi, sadece üyenin sadece fikrini paylaşması sağlanmalıdır. Grup fikirlerinin belirginleştiği üçüncü aşamada açık tartışmaya izin verilir. Tüm üyeler burada fikirlerin belirginleşmesi için çalışır ve diğer üyelere sorular sorarlar. Dördüncü aşamada grup üyeleri bireysel olarak sunulan fikirlerden en önemlilerini seçer ve önem derecelerine göre onları ağırlıklandırır. Son aşamada yüksek ağırlığa ulaşan fikirler grup üyelerine sunulur ve fikirlerin uygulanma

yolları tartışılır (Brown ve Meade, 1997: 27). Bu teknikteki son aşamadaki tartışma konusunda görüş ayrılığı vardır. Zastrow ve Navarre (1977), O'Neil (1981) ve O'Neil ve Jackson(1983)'un araştırmalarında grup üyelerinin sonuçları tartıştığından bahsetmişlerdir, ancak bu teknikten ilk bahsedilen araştırma olan Delbeq ve diğerlerinin (1975)'de “*Group Techniques for Program Planning*” isimli çalışmalarında tartışma aşamasıyla ilgili bir bilgi yoktur. Nominal grup tekniği, süreç sonunda verilen kararın, sesini çıkaran birkaç üyenin fikrinden oluşmasındansa, gruptaki tüm üyelerinin sesini duyurması için tasarlanan bir tekniktir. Bu teknikte üyeler fikirlerini sözlü olarak değil, birbirlerini etkilemeden yazılı olarak ifade ederler (Machail, 2001: 164). Yazılı bir teknik olması ve grup üyelerinin birbirinden etkilenmeden duygu ve düşüncelerini yansıtması bakımından delphi tekniğine benzemektedir. Delphi tekniğinden farkı ise grup üyelerinin fikirlerini yüz yüze gördükleri bir ortamda karar vermeye çalışmalarındır, bu nedenle genellikle bu teknik kullanıldığında delphi tekniğinden daha kısa sürede karar verilir (Teijlingen vd, 2006: 251).

1.6.3. Çoklu Oylama Tekniği (Multivoting)

Çoklu oylama tekniğinde grup üyeleri belirlenmiş konu hakkındaki çok sayıdaki görüş ve fikirleri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirgemeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan görüş ve fikirler arasından seçim yapılır. “Multivoting” olarak da isimlendirilen bu teknik kısaca kararın verilmesi için birden çok oylamanın yapıldığı tekniktir (Patan, 2009: 71). Grup düşünce ve fikirlerini bir araya toplayarak oluşan listeyi önem, aciliyet derecesi veya başka bir sınıflandırmaya göre sıralanır. Çoklu oylama ile her grup üyesi listede bulunan maddeler için kendilerinin önemli olduğuna inandıkları maddelere oy vermesini içerir (Villarreal ve Kleiner, 1997: 95). Başka bir ifadeyle çoklu oylama tekniği, karar verilmesi gereken birçok maddeden oluşan uzun bir listeyi, yönetilebilir şekilde kısaltmaya yarayan bir karar verme tekniğidir. Çoğunlukla diğer tekniklerin bir döneminde uygulanır. Bu teknik aşağıda belirtilen amaçlar için kullanılır (www.balancedscorecard.org):

- Birçok madden oluşan geniş bir listeyi hızlı bir şekilde sınırlı bir tartışma ve az bir zorlukla çalışabilir bir liste haline getirebilmek,
- Kazanan veya kaybedenin olmadığı bir ortamda listedeki maddeleri önem derecesine göre sıralamak,
- Listedeki en önemli veya popüler olan maddeyi bulmaktır.

Çoklu oylama tekniğinde öncelikle çoklu oylamaya katılacaklar, beyin fırtınası veya uygun bir teknikle üretilen fikirlerden oluşan liste üzerine çalışmaya başlarlar. Ardından oyların sayılması esnasında bir karışıklığa neden olmamak için listedeki her maddeye bir harf veya sayı atanır. Bu aşamada sonra liste grup üyeleri tarafından oylanmaya başlar. Oylama yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı kurallar vardır. Gruptaki her kişi listede bulunan madde adedinin üçte biri veya dörtte biri kadar maddeye oy verebilir. Örneğin listede 30 madde varsa her üye, 7 veya 10 tane maddeyi oylayabilir. Her madde için bir oy vermelidirler. Oylama bittikten sonra, verilen oylar sayılır. Genellikle bazı maddeler hiç oy almaz, bazıları birkaç oy alır, bazıları da oyların çoğunluğunu alır. Bu durumda ufak bir müzakere ile grubun seçimi belli olur. Ancak bazen ilk oylamayla grup tercihi dağınık maddelerde toplanabilir. Böyle durumlarda hiç oy almamış maddeler elenerek oluşan yeni liste çoklu oylama sürecine tekrar dâhil olur. Herkesin hem fikir olduğu arzu edilen sonuca ulaşıldığı zaman çoklu oylama bırakılır (Meisenheimer, 1997: 239-240). Arzu edilen sonuca ulaşıldığında kalan madde veya maddeler o grubun kararını oluşturur. Maddelerden oluşan bir listeyi fikir birliği ile öncelik sırasına koymak isteniyorsa ve zaman dar ise çoklu oylama kullanılabilir etkili bir tekniktir. Fakat bu tekniğin her karar için kullanımı uygun değildir. Örneğin yeni bir tasarımı geliştirmek için çoklu oylama tekniği kullanılamaz (Kessler, 1995: 39).

1.6.4. Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınası tekniği ilk olarak pazarlama alanında bir reklam yöneticisi olan Alex Osborn tarafından 1940'lı yıllarda geliştirilmiştir. Beyin Fırtınası tekniği belirlenen bir konu veya sorun hakkında fikir ve çözüm üretmek ve karar almak amacıyla grup çalışmalarında kullanılır. Bu teknik, belirli sayıda bir katılımcı ile gerçekleştirilir. Belirli kurallar uygulanır ve katılımcıların yeni ve yaratıcı fikirler üretmesi hedeflenir. Bu teknikle bütün fikirler toplanıncaya kadar herhangi bir değerlendirme yapılmaz. Bu teknikte esas olan belirli bir sorunun çözümünde olabildiğince farklı fikir üretilmesini sağlamaktır. Bireylerin fikirlerini paylaşırken maruz kalabilecekleri engellemelerin, özeleştirilerin ve diğerleri tarafından yapılan eleştirilerin önüne geçilmelidir. Bu yöntemin varsayımı ne kadar fazla fikir üretilirse, sorunun çözümünde en etkili çözümü bulma olasılığının artacak olmasıdır. Beyin fırtınası tekniğinin uygulanması için dört kural vardır (Taylor, vd, 1958: 24).

1. Eleştiri olmamalıdır. İleri sürülen fikirler hakkında olumsuz yargılara neden olacak düşünceler saklanmalıdır.
2. Fikirler serbestçe söylenmelidir. Böylece çılgın fikirler çıksa dahi var olanlardan indirgemeler yapmak sürekli düşünmekten daha iyidir.
3. Fikirlerin sayısı olarak çok olması istenir. Fikirlerin çok olması, istenilen sonuca ulaşma olasılığını arttırır.
4. Verilen fikirler için birleşme ve gelişme aranır. Fikirlerine katkıda bulunması için daha önce ortaya atılan bazı fikirler birleştirilebilir veya geliştirilebilir.

Literatürde beyin fırtınası tekniğiyle ilgili yapılan araştırmalar, iki noktaya işaret etmektedir. Birinci nokta, örgütlerde üretim geliştirmede var olan sistemlerin revize edilmesinde, ürün geliştirme gibi yaratıcılık gereken işlerde yüz yüze olan beyin fırtınası tekniği kullanılan popüler bir tekniktir. Yapılan araştırmalarda dikkat çeken diğer nokta ise nominal grup ve delphi tekniklerindeki gibi üyelerin kendi başlarına fikirlerini açıkladıkları ancak sonucun grup kararı olduğu durumların, beyin fırtınasındaki gibi her üyenin fikirlerini yüz yüze açıkladığı durumlara göre daha verimli olduğu sonucuna varılmış olmasıdır. Beyin fırtınası tekniğinde bazı kayıplardan söz edilmektedir. Diehl ve Stroebe (1987) bu kayıpların üç faktörden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bunların ilki diğer grup üyelerinin ne düşüneceği konusunda endişe duymaları nedeniyle bazı üyelerin fikirlerini açıklayamamaları; ikincisi, bireylerin grup içindeki çalışmalarını tek başlarına çalışmalarına kıyasla yeni fikirler üretme konusunda kendisini daha az sorumlu hissetmesi nedeniyle daha az çaba harcaması, üçüncüsü ise tek başına çalışmayla kıyaslandığında, bireylerin diğer üyelerden kendilerine sıra gelmesini beklerken ve bu sırada diğerlerini dinlemeleri esnasında düşüncelerinin engellenmesidir (Sutton ve Hargadon, 1996: 685-686).

1.7. Kararlara Katılma

Karar verme faaliyeti örgütsel yaşamının vazgeçilmez gerçeğidir. Küreselleşmenin artmasıyla, endüstriler ayakta kalabilmek için, yüksek kaliteli ürün veya hizmet üretme, ürünlerinde veya hizmetlerinde en ileri teknolojiyi kullanma gibi baskılarla yüz yüze kalmaktadır. Bunları gerçekleştirmek için iyi eğitim almış ve esnek davranabilen işgücüne ihtiyaç vardır (Howcroft ve Wilson, 2003: 6). Bu işgücünü oluşturmak ve elde tutmak için, çalışanların örgütlerde kendilerini gösterebilecekleri, kendi kararlarını ifade edebilecekleri mekanizmalar olmalıdır. Çalışanların karar verme

sürecine dâhil olduğu kararlara katılma faaliyeti, örgütlerdeki bu mekanizmalardan birisidir. Literatürde kararlara katılma kavramı, katılımcı karar verme olarak da isimlendirilmektedir. Çalışmada daha yaygın kullanılması nedeniyle kararlara katılım tercih edilmiştir.

Kararlara katılma kavramının kökeni McGregor' un X-Y teorisindeki, Y Teorisine dayanmaktadır. Y teorisine göre, çalışanlar işlerinde temel olarak iyi performans gerçekleştirmek isterler ve eğer yöneticiler işleri hakkında alınan kararlarda çalışanların da katkısını alırsa, çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacakları düşünülmektedir (Elele ve Fields, 2010: 369). Kararlara katılma, kararları birlikte vermek amacıyla örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde aynı yetki seviyesine veya farklı yetki seviyelerine sahip çalışanların birlikte hareket etmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 33). Knoop (1991)'a göre kararlara katılma, örgütsel amaçlara ulaşmak için karar vermenin örgütteki diğer çalışanlar ile birlikte gerçekleştirilmesidir. Başka bir tanımda kararlara katılma, çalışanların üyesi oldukları kurum hedeflerinin, izleyeceği politikaların belirlenmesi gibi çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyen kararlara dâhil edilmesi olarak tanımlanmıştır (Childs, 1991: 14).

Cornell (1998)'e göre modern örgütler, küreselleşme ve teknolojinin akıl almaz büyümesi karşısında esnekliklerini sağlayabilmek için, çalışanlarını karar verme sürecine dâhil etmelidir (Ladd ve Marshall, 2004: 646). Kararlara katılma sıklıkla çalışanların davranışlarını geliştirme, verimliliği artırma ve değişime karşı direnci azaltmak için kullanılan bir karar verme yöntemidir. Bu bağlamda yapılan Coch ve French (1948)'un bir klasik olarak kabul edilen araştırmaları, değişime direnci azaltmak ve verimliliği arttırmak için kararlara katılma yönteminin kullanıldığı ilk çalışmalardandır. Coch ve French'in yaptıkları değişik deneylerde, örgütsel değişim sürecinin planlama ve gelişme aşamalarına dâhil edilen çalışanların, dâhil edilmeyenlere göre, değişime karşı daha az direnç gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle yöneticilere, değişimin gerekliliğini anlatmak ve planlamak için bu süreçlere mutlak suretle çalışanların dâhil etmelerini, verilen kararlarda söz sahibi olmalarını sağlayan grup toplantıları yapmalarını tavsiye etmiştir (Dent ve Goldberg, 1999: 31). Kararlara katılma, çalışanların örgütlerde verilen kararlardaki direkt veya dolaylı sesleridir (Cotton vd, 1988: 15). Greengard (1993)'e göre, çalışanlara işlerinde anlamlı değişiklikler yapabilecekleri fırsatlar sunan kararlara katılma, büyük ölçekli firmalarda değişimi gerçekleştirmek için kullanılan araçlardan biridir (Parnell ve Crandall, 2000: 524).

Günümüzde yöneticiler etkili kararlar vermek için paydaşlarına danışmak zorundadır. Bir yöneticinin başarısı, verdiği kararların etkili olması ile ölçülebilir. Ancak bu kararların etkili olabilmesi için kararın niteliği kadar bu kararı uygulayacak olan astların verilen kararı kabulüne de bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler ne kadar nitelikli kararlar verirlerse versinler, eğer kararı uygulayacak olan astlar bu kararı benimsemezse kararın uygulanma aşamasında sorunlar yaşanabilir (Uras, 1995: 8-9). Örgütlerde verilen kararların kabulü, çalışanların bu kararlarda söz sahibi olmasıyla sağlanabilir. Ancak yöneticilerde bir paydaş olan çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etme konusunda doğal bir isteksizlik mevcuttur (Ejaz ve Khalid 2010: 1551). Bu nedenle yöneticiler kararlara katılmaya karşı direnirler. Çünkü çalışanların kararlarda söz sahibi olmasının yöneticilerin idare hakkını, kontrolünü azalttığını, iş güvencelerinin tehdit altında olduğunu algılamalarına ve yönetim stillerinde önemli değişiklikler yapmasını gerektiğini düşünmelerine neden olmaktadır (Parnell ve Crandall, 2000: 525). Yöneticilerin kararlara katılmaya istek duyması, örgütsel kültüre, yöneticinin katılmanın sağlayacağı katkıya olan inancına, onun kararlara katılma sonucunda verilen karara olan bağlılığına ve çalışanların kararlara katılmasıyla birlikte gücünde algıladığı değişime bağlı olacaktır (Parnell ve Crandall, 2000: 531).

Örgütlerde çalışanların kararlara katılması değişik türlerde ortaya çıkmaktadır. Dachler ve Wilpert kararlara katılma faaliyetini üç özelliğe göre örgütlerde farklılık gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler çalışanların kararlara örgütün verdiği meşru yetki ile katılıp katılmamasına göre formel-informel olması, ikincisi çalışanların karar verme esnasında sürece doğrudan, anında katılıp katılmamasına göre doğrudan veya dolaylı olması ayırımı, üçüncüsü çalışanların karar verme sürecine ne kadarına girişin veya katılma izni verilmesidir (Dachler ve Wilpert, 1978: 12-14). Bu özellikler dikkate alınarak kararlara katılma türlerinin anlatıldığı bir çalışmada aşağıdaki sınıflandırma yapılmıştır (Cotton vd, 1988: 12-15).

- İş kararlarına katılma; çalışanların, kendi işlerini etkileyen birçok kararlara katılmasıdır. Katılmanın derecesi yüksektir, çünkü çalışanlar red etmek ve son kararı verme konusunda yetkililerdir. Katılmanın bu türü, uzun dönemli, doğrudan ve formeldir.
- Danışmacı kararlara katılma, iş kararlarına katılma gibi iş konuları hakkında uzun dönemli, formel ve doğrudandır. Burada çalışanın etkisi daha azdır. Çalışanlar konu hakkında fikirlerini söylerler ancak, kararı ret etme veya son kararı verme güçleri yoktur.

- Kısa dönemli kararlara katılma, katılma faaliyetinin belli bir süreyle kısıtlı olmasıdır. Çalışanlar kararlara doğrudan, formel, yapılan işle ilgili ve verilen kararı etkileme güçleri vardır. İş kararlarına katılmadan farkı, belli bir süreyi kapsamamasıdır.
- İformel kararlara katılım, örgütlerin formel kararlara katılma sistemlerinin veya gruplarının olmadığı durumlarda çalışanların kararlara katılmasıdır. Ancak burada çalışanların meşru bir gücü yoktur. Daha çok üst ile ast arasındaki kişilerarası ilişkilere dayanır.
- Çalışanın örgütte kendi sahipliğinin bulunduğu durumlardaki katılımı formel ancak çoğu zaman dolaylıdır. Formeldir çünkü her hissedar gibi yasalardan doğan katılma hakkı vardır. Dolaylıdır, çünkü kararları kendisinin de oy verdiği kişiler vermektedir.
- Çalışanların kararlara temsili katımlı da, formel ve dolaylı ve çalışanın kararı etkileme gücü daha azdır. Çalışanlar doğrudan kararlara katılmazlar, ancak oy verdikleri yönetim takımı ve yönetim kurulu onlar adına karar verirler. Bu nedenle de çalışanların verilen kararı etkileme güçleri oldukça zayıftır.

Cotton ve diğerlerinin yaptıkları araştırmalarında, yukarıda bahsedilen katılma biçimlerinden iş kararlarına katılma, informel katılım ve çalışanları örgütte kendi sahipliğinin olması nedeniyle kararlara katılma durumlarından her biri performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu, ayrıca informel katılımın ve çalışanların kendi sahipliğinin olarak kararlara katılmanın iş tatmini de arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Wagner, 1994: 313).

Kararlara katılma faaliyetinin başka bir sınıflandırması ise Pateman (1972) "Democratic Theory and Participation" isimli kitabında kararlara katılma ve kısmi katılmadır. Burada katılmanın niteliği güç veya etki kavramlarından hangisine daha yakın olduğuna bakılarak belirlenir. Eğer çalışanlar, karar verme sürecinin sonucunu değiştirmeksizin, sürece katkıda bulunuyorlarsa, kararı etkiliyorlardır. Buna kısmi katılma denir. Eğer çalışanlar, karar verme sürecinde bizzat belirleyici role sahiplerse, yani son kararın verilmesinde güce sahiptir demektir. Buna ise tam katılma denir (Cammaerts ve Carpentier, 2005: 24; Açıkgöz, 2008: 21). Kararlara katılma faaliyetinin olumlu sonuçlar sağlaması için astların, kararlara ne zaman, hangi düzeyde ve nasıl katılacağı konuları önem kazanmaktadır. Vroom ve Yetton araştırmalarında geliştirdikleri "Karar ağacı modeli" nde bu konu üzerinde durmuşlardır. Vroom ve Yetton modellerinde verilen kararların etkin olabilmesi ve iyi bir karar olarak nitelendirilebilmesi için astların kararlara uygun zamanda ve uygun düzeyde katılımını

sağlamak gerektiğini ileri sürmüşlerdir ve bu bağlamda çalışmalarında astların kararlara katılması derecesini gösteren beş düzeyden bahsetmişlerdir. Bunlar, birinci düzeyde liderin sahip olduğu bilgiyle kendi kararını verir, astlarına bu kararı uygular. İkinci düzeyde lider karar vermek için gerekli bilgileri astlarından elde eder ve kararı kendisi verir. Üçüncü düzeyde lider karar verirken belirlediği astlarına bireysel olarak danışır ve kendisi karar verir. Dördüncü düzeyde lider astlarına bir grup ortamında danışır ve son kararı kendisi verir. Beşinci düzeyde ise lider astlarına sorunu anlatır, birlikte grup ortamında tartışır ve birlikte karar verilir. Bu sınıflamada çalışanların katılma düzeyi birinci düzeyden beşinci düzeye doğru artmaktadır. Çalışanların uygun düzeyde kararlara katılımı sağlanarak, verilen kararın kabulü ve amaçlara ulaşma kolaylaşır. Böylece liderin başarısı artar aynı zamanda astlarda gelişir (Field, 1979: 249; Jago ve Vroom, 1980: 347; Vroom ve Jago, 1995: 174).

Kararlara katılma kavramı tanımları incelendiğinde genellikle kararların bir grup tarafından verilmesi ile yani grupsal karar verme süreci olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çoğu zaman uygulamada doğrudur. Ancak birebir eş tutmak, kararlara katılmanın sınırlarını daraltmak anlamına gelir. Çünkü bir çalışanın kendi işini nasıl yapacağına ilişkin karar yetkisi kendine devredilmişse, bu uygulama da kararlara katılımın kapsamına girmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 34).

1.8. Kararlara Katılmanın Sonuçları

Verilen kararlara çalışanların dâhil edilmesi olarak tanımlanan karar katılma faaliyeti ile ilgili yapılan araştırmalarda iş tatmini, özsaygı, bağlılık, performans, verimlilik ve pozitif ast-üst ilişkileri gibi kavramlarla pozitif ilişkili; çalışanların yetenek eksikliği, verimsizlik ve yüksek üretim maliyetleri ile negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Crandall, 1994: 200). French ve diğerleri (1960) nin yaptığı araştırmada, kararlara katılma sayesinde yöneticileri tarafından bilinirliği artan ve örgütte akıllı, yeterli, değerli ve çözüm ortağı olarak görülen çalışanların, morallerinin yükseldiğini ileri sürmüştür (Elele ve Fields, 2010: 370). Spencer (1986) ise çalışanların sesini duyuran bu tür mekanizmaların tatminsizlik yaratan problemlere çözüm getireceği beklentisi nedeniyle işgücü devir oranında belirli ve negatif bir etkisi olduğundan bahsetmiştir. Wilson ve Peel (1991) ise, çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olarak fikirlerini açıklama fırsatı buldukları için onların işten ayrılma olasılığını azalttığını söylemişlerdir (Park vd, 2010: 229).

Çalışanlar işleri konusunda yöneticilerden çoğu zaman daha fazla bilgi sahibidirler. Bunun sonucu olarak bilgiyi elinde bulunduran çalışanların katılımıyla daha etkin kararlar verilecektir bu da yönetimin başarısını arttıracaktır. Ayrıca kararlara dâhil edilen çalışanlar, kararın ardından meydana gelen değişiklikler ve uygulamalar konusunda daha donanımlı hale gelecektir (Miller ve Monge, 1986: 730). Greenberg (1975) ise kararlara katılma ile çalışanların kendini yönlendirmeyi, işbirliğini, sorumluluk almayı öğrendiğinden ve süreç boyunca yeteneklerini gösterme imkânı bulduklarından bahsetmiştir. McGregor (1986)'a göre kararlara katılma ile çalışanların özyönetimleri gelişmekte ve bu süreçte kendi fikirlerini söyleme fırsatı bulabilmektedir (Han vd, 2010: 2220). Yirmi dokuz tane üretim firmasında yapılan bir araştırmada çalışanların katılımının sermaye yoğun firmalarda, emek yoğun firmalara göre örgütsel bağlılığı artırma daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Sermaye yoğun şirketlerde daha ileri teknoloji kullanılması nedeniyle istihdam edilen çalışanlar daha yüksek niteliklidir. Emek yoğun firmalarda çalışanlara göre daha iyi maddi imkânlar ve daha uygun çalışma şartlarına sahiptirler. Çoğu ihtiyaçları tatmin olmuş yüksek nitelikli çalışanlar kararlarda söz sahibi olmak isteyeceklerdir (Park vd, 2010: 239). Kararlara katılmanın başka örgütlere olan diğer bir faydası da, astların karar verme süreçlerine katılmasının kararların kalitesini artırmasına yardımcı olacağı ve astların verilen kararlarda söz sahibi olduğu için o kararı ve sonuçlarını sahiplenme duygusunu arttıracığı görüşü yaygındır (Owens ve Lewis, 1976: 5). Örgütlerde kararlara katılan çalışanların çalışma motivasyonları artacak ve örgütlerine karşı daha fazla çaba gösterme konusunda daha istekli olurlar. Bu durum da çalışanlarda işlerine karşı psikolojik sahiplenmeyi artırmaktadır (Han vd, 2010: 2221). Tüm bahsedilenlerden sonra kararlara katılmanın örgüte sağladığı faydaları örgütlerde güç dengelerini sağladığı için politik yönden, psikolojik açıdan insanların bazı temel ihtiyaçlarını tatmin edilmesini sağladığı için, ve yönetsel olarak da örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Strauss, 2006: 801).

Kararlara katılma faaliyetinin örgütlere sağladığı faydaların yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Eğer yönetici ve çalışanlar arasında statü ayrımının fazla olduğu örgüt yapılarında, karar verme sürecine astların dâhil edilmesine rağmen son karar, güçlü olan tarafın fikirleri lehinde yani onun istediği yönde verilebilir. Astlar ise bu durumda sürece dâhil oldukları halde çok az destek gören veya destek görmeyen astlarda bu durum hayal kırıklığı veya tatminsizlik oluşturabilecektir (Hrebiniak, 1974: 651). Hecksher (1995) de 14 büyük ölçekli firmanın yaklaşık 250 yöneticisiyle yaptığı

görüşmeler sonucunda kararlara katılmanın nadiren bürokrasinin duvarlarını kırabildiğini ileri sürmüştür. Bu nedenle örgütün yönetim biçimi yeniden düzenlenmeden veya değiştirilmeden çalışanların katılımlarını sağlamaya çalışmak olumlu sonuçlar üretmez hatta olumsuz sonuçlara bile neden olabilir (Parnell, 2010: 2324).

Kararlara katılma, örgütlerin bulunacağı her koşulda istenen sonuca ulaştırmayabilir. Kararlara katılmanın arzu edilen şekilde ve aktif olarak uygulanması büyük ölçüde yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır. Eğer kötü bir şekilde uygulanırsa, yönetilmesi zor olumsuz sonuçlar doğurabilir (Grissom, 2012: 413). Kararlara katılma faaliyeti için her durum uygun değildir. Kararlara katılma da çoğu zaman kararı veren kişi sayısı birden fazla kişi olacağı için karar verme hızı da çoğu zaman yavaşlamaktadır. Kriz zamanlarında ise hızlı karar vermek örgütler açısından büyük önemi vardır. Bu durumlarda yönetici kendisi kararı vererek diğerlerine uygulatabilir. Ayrıca kararlara katılma sırasında, bireyler arasında içinde bulunulan gruba aykırı gelebilecek fikirler ortaya atarak grup dışı bırakılma korkusu oluşabileceğinden fikirlerini, düşüncelerini söylerken çekingen davranacaklar ve böylece etkili kararlar ortaya çıkamayacaktır (İrmiş, 1992: 34).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzde bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler ve tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşmeyle birlikte artan sert rekabet koşulları ile tüketicilerin sürekli farklılaşan ve artan beklentileri gibi faktörler örgütlerin yaşamlarını sürdürmesini zorlaştırmaktadır. Örgütler de bu değişime ayak uydurmak için çalışanlarından daha fazla inisiyatif almasını, görüş ve fikirlerini açıkça belirtmesini, daha fazla sorumluluk alarak daha fazla yaratıcı olmasını beklemektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Bu bağlamda amaçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri ve personel güçlendirme gibi son dönemdeki yönetim uygulamalarının temelinde çalışanların bilgi ve beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda sağlamayı ön planda tutmaktadır (Karadal, 2011: 365). Çalışanların örgütsel konular hakkında bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini dile getirmek olarak tanımlanan örgütsel seslilik, genelde örgütler tarafından isteniyor gibi görünmesine rağmen çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri dikkat çekici bir durumdur (Bowen ve Blackman, 2003: 1394, Premeaux, 2001: 1). Örgütlerindeki uygulamalar çalışanları güçlendirme ve açık iletişim kanalları gibi mekanizmalara odaklansa da, çoğu çalışan bu uygulamaların aksine örgütsel iletişimin, bilgi paylaşımının desteklenmediğini bildirmişlerdir (Beer ve Nohria, 2000: 9). Firmaların başarılarının altında çalışanlarıyla daha barışık olmaları yatmaktadır. Ancak örgütler bunu bilseler dahi onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler (Soycan, 2010: 21). Yukarıda açıklanan çelişkili durumları aydınlatmak için son yıllarda örgütsel sessizlik kavramına dikkat çekilmiştir. Örgütsel düzeyde ilk defa Morrison ve Milliken (2000) tarafından gelişim ve değişim önünde bir engel olarak tanımlanan örgütsel sessizlik olgusunun, (Vakola ve Bouradas, 2005: 441) örgütler için atfedilen anlamları zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. Bu bağlamda önce sessizlik, örgütsel sessizlik kavramı tanımları verilerek, zaman içerisindeki örgütsel sessizliğe yüklenen anlamlar anlatılacaktır.

Sessizlik, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Sessizlik kavramı çeşitli bilim dallarında farklı anlamlarda kullanılmıştır. Sessizlik, psikolojide içine kapanma,

özgüvensizlik, içe dönüklük, dinleme durumu anlamları vardır. Sosyolojide ise sessizlik toplumsal suskunluk, eylemsizlik, toplumun sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz bir durum olarak ifade edilir. Felsefede sessizlik, ses çıkarmanın yokluğu olarak değil, sır saklamayla yani bilineni verdiği kararlarla isteyerek kendinde tutması olarak tanımlanır. İletişim yazınında ise sessizlik sosyal etkileşimin kritik faktörlerinden biri olduğu için olumlu olarak da görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Şöyleki, etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için bir tarafın konuşurken, diğer tarafında dinlemesi yani sessiz kalması gerekir. Sessizlik kavramı, bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sisteminin nezaket araştırmalarında da, nezaket stratejileri uygulamalarında kısmen geçmektedir (Çakıcı, 2010: 7-8). Bu bağlamda, dayanışma ve anlayış anlamına gelen sessizlik, olumlu bir nezaket stratejisi iken, mesafe koyma taktiği olarak sessiz kalınması, olumsuz nezaket stratejisi olarak değerlendirilir (Brown ve Levinson, 1987: 337). Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi farklı disiplinlerde ifade edilen ve üzerine çalışmalar yapılan sessizlik kavramının, son yıllara kadar yapılan araştırmalarda onay/kabul, hareketsizlik veya sesin olmaması gibi anlamlardan başka bir şey ifade ettiği düşünülmediği için ilgilenmesi gereken bir konu olarak görülmemiştir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalarda sessizlik kavramının aslında sessizliğin bir iletişim biçimi olabileceği gibi farklı anlamlarının olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Sessizlik aslında içinde pek çok duygu, düşünceyi, eylemi barındıran anlaşılması zor bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Sessizliğin ana noktası çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini kendi iradesiyle saklı tutmasıdır. Sessizlik, sessiz kalma durumudur ancak bu durumda her ne kadar iletişime kapalı olma durumu gibi değerlendirilse de, aslında bir iletişim tarzını ifade etmektedir Sessizlik genellikle farklılıkla yüzleşmeyi göze alamayıp, konuşmamayı tercih ettiğimizde başlar (Perlow ve Williams, 2003: 4). Jensen (1973), sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğundan bahsetmiştir:

1. Sessizlik insanları hem bir araya getirir, hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
2. Sessizlik, insanların hem iyi olmalarını sağlayabilir, hem de onlara zarar verebilir.
3. Sessizlik, bilgiyi hem sağlar hem de saklar.
4. Sessizlik derin düşünmeyi veya hiç düşünmemeyi ifade eder.
5. Sessizlik hem kabulü, hem de kabul etmemeyi bildirebilir.

Görüldüğü gibi sessizlik konuşmama halinden çok daha fazlasını anlatmaktadır. Son yıllarda araştırmalara konu olan sessizlik tanımlarında ve analizlerinde son üç fonksiyonun üzerinde durulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2003: 338).

Örgütsel sessizlik kavramının işletme literatüründeki varlığı Hirschman'ın 1970'de yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty" adlı kitabına dayandırılmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Hirschman kitabında sessizlik kavramının açık bir tanımını yapmamıştır onun yerine kitabında sessizlik davranışını pasif fakat olumlu bir tepki olarak, bağlılık ile eş anlamlı olarak ifade etmiştir. Ona göre örgüte bağlı çalışanlar, kötü bir davranışta hemen seslerini çıkarıp şikâyet etmektense, her şeyin iyi olacağından emin oldukları için sessiz kalmayı tercih ederler. Benzer şekilde bazı araştırmalarda örgütlerdeki çalışan sessizliğini, çalışanların bağlılıklarının göstergesi olduğu konusunda görüşünü sürdürmüşlerdir. Örneğin Zhou ve George (2001), örgüte bağlılığı olan çalışanların yöneticilere karşı endişelerini açıkça dile getirmektense, statükoyu sessizce kabullendiklerini savunmuştur (Bryant ve Cox, 2004: 588). Hirschman (1970)'dan sonra bağlılıkla eş anlamlı olarak anılmaya başlayan sessizlik kavramı bazen bir hareketsizlik durumu bazen de statükoyu onaylama durumu olarak ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Yapılan çalışmalarda sessizliğin, sesin veya konuşmanın olmaması şeklinde sınırlanamayacağından; hatta sessizliğin, sesin ve dilin tam arasında yer aldığını ve sessizliğin bir iletişim tarzı olduğundan bahsedilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Ses ve sessizlik kavramsal olarak sadece bir noktada birbirinin zıt anlamlısıdır. Ses bildiklerini dile getirmeyi, sessizlik ise bildiklerini kendisinde saklı tutmayı ifade etmektedir. Aslında her iki kavram da birbirini gerekli kılar. Ses, sessizlik olmadan; sessizlik ise ses olmadan var olamaz. Başka bir ifade ile birinin yokluğu, diğerinin varlığının önemini azaltmaktadır (Moaşa, 2012: 64). Nikmaram ise sessizliğin sadece konuşmama anlamına gelmediğini, aynı zamanda, yazmama, istenilen yerde bulunmama, olanları duymama, görmezden gelme anlamlarını da taşıdığından bahsetmektedir (2012: 1272).

Örgütsel düzeyde sessizlik kavramını ilk olarak tanımlayan Johannesen (1974) sessizliği "çalışanların diğer kişilerden bilgi saklaması" olarak ifade etmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2009: 213). Ayrıca Johannesen, sessizliğin örgütlerde çok yaygın olmasına ve varlığının kabul edilmesine karşın; kavramın insan davranışının görünmeyen, gizli yönlerini ile ilgili olması nedeniyle üzerinde çalışılmasının zorluğuna dikkat çekmektedir (Fletcher ve Watson, 2007: 157).

1980'li yıllarda ise sessizlik ve ses üzerinde yapılan çalışmalar adalet teorisi bakış açısıyla yapılmıştır. Örgüt içi yapılanmalarda çalışanların seslerini duyurabilecekleri mekanizmalar ile adalet kavramı odak noktası haline gelmiştir. Şirket skandalları ve etik ihlalleri bilim adamlarını, muhbirlik gibi uygulamalara odaklanmalarına yönlendirmiştir. 1990'da literatürdeki çalışmalar ses çıkarma mekanizmaları üzerine odaklanmış ve aynı doğrultuda 1990'lı yılların sonunda sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi sessizlikle ilgili önemli kavramlar literatürde yerini almıştır. Özellikle açıkca konuşmadan kaçınmanın nedenleri ve çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıkları ilgili araştırmalar sonucunda, bilim adamları sessizlikle ilgili çalışmalara yönelmişlerdir. Sessizlikle ilgili çalışmalara ancak 2000 yılından sonra rastlanılmaktadır. (Beheshtifar vd., 2012: 276; Erenler, 2010: 8). Van Dyne ve diğerleri, sessizlik konusuna çok az ve bu kadar geç ilgi gösterilmesinin iki temel nedenden dolayı olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, sessizliğin çoğu zaman konuşmanın yokluğu olarak düşünülmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olarak görülmesi; ikinci neden ise sessizliğin muğlak ve kaygan bir davranış olması nedeniyle anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğudur (2003: 1364).

Başlangıçta bağlılık göstergesi veya rıza gösterme olarak algılanan ve tanımlanan sessizlik davranışı çalışanın sesini çıkarmaması olarak ele alınmış, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları yansıtmayı yansıtmadığı çoğu zaman göz ardı edilmiştir. Ancak yönetim literatüründe örgütsel sessizlik tanımını bugünkü anlamıyla ortaya koyan iki önemli çalışma vardır. Bunlardan ilki Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Çalışmalarında çoğulcu örgütü ise çalışanların değerlerinin ve görüşlerinin farklılık gösterdiği ve değişik bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca Morrison ve Milliken'in çalışanların sessizliği tercih etmelerini iki önemli inanca bağlamaktadır. Bunlar, çalışanların örgütlerdeki problemler hakkında gösterecekleri çabaya değmeyeceği inancı ile problem hakkındaki görüş ve fikirlerini açıklamamanın tehlikeli sonuçlar doğurabileceği inancıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Milliken ve diğerleri (2003)'nin çeşitli sektörlerde çalışan 40 tam zamanlı çalışan üzerinde yaptıkları mülakatlar sonucunda, çalışanların bildiklerini saklama konusunda yalnız olmadıklarını, hatta bazı olaylarda grup üyeleri arasında çözüm bekleyen sorunun çoğu çalışan tarafında bilinmesine rağmen bunu yönetime

iletmediklerini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, sessizliği örgütlerde toplu bir davranış biçimi olarak elen Morrison ve Milliken'in (2000), görüşünü destekler niteliktedir (Milliken vd, 2003: 1469). Henriksen ve Dayton da benzer şekilde örgütte karşılaşılan problemler hakkında çalışanların çoğu sessiz kalmayı tercih ediyorsa, sessizliğin toplu bir davranışa dönüştüğünü ve bunun örgütsel sessizlik olarak adlandırılması gerektiğini söylemiştir (2006: 1540).

Örgütsel sessizlik literatüründeki ikinci önemli çalışmayı yapan Pinder ve Harlos (2001), sessizliği adaletsiz uygulamalar karşısında verilen bir tepki olarak ele almışlardır. Sessizliği, değişimi etkileyebileceğinin veya düzeltebileceğinin farkında olan bireylerin, örgütsel şartlar hakkındaki düşüncelerini, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini, kendine özgü ifadelerini, bilinçli olarak saklaması olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Daha sonra yapılan çalışmalarda, Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği, kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin ve şikâyetlerin çalışanlar tarafından baskı altında tutulması, yani açığa vurulmaması olarak, Bowen ve Blackmon (2003) , sesin karşıtı olarak, çalışanların örgütsel konularlarda serbestçe fikirlerini beyan edememe durumu olarak ifade etmişlerdir. Slade (2008) ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgütlerde karşılaşılan sorunlar ile karşılaştıklarında, konuyla ilgili duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır (Slade, 2008: 50). Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan tanımların iki ortak noktada birleştikleri görülür. Bunlar bilgi ve fikirlerin kasten, bilinçli bir şekilde paylaşılmaması ile örgütsel konu ve problemlerle sınırlı olmasıdır (Barçın, 2012:7).

Örgütsel sessizlik, çalışanların çözüme kavuşturulması istenen herhangi bir konuyla ilgili fikirlerini, görüşlerini, önerilerini bilinçli bir şekilde saklamasıdır. Çalışanların konuşmaya değer olmayan ya da konuyla ilgili fikri, görüşü veya önerisi yani söyleyecek bir sözü yok ise, bu durumdaki çalışanın konuşmamasını örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaz. Bu bağlamda çalışanın konu hakkında hiçbir iletişim kurmamasını hemen örgütsel sessizlik olarak tanımlamak yanlış olacaktır, çünkü sessizlik bilinçli bir karardır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39; Durak, 2012:45). Van Dyne ve diğerleri de, çalışanların söz konusu konuyla ilgili bilgi veya fikir sahibi olmadıklarında sessiz kalmaları durumunun örgütsel sessizlikle ile karıştırılmaması gerektiğinden bahsetmiştir (Van Dyne ve vd, 2003: 1361).

2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanları çoğu zaman işlerini veya örgütlerini geliştirmeye yönelik bilgileri, bilgi, duygu ve düşünceleri vardır. Bu bilgileri, duyguları ve düşünceleri bilinçli olarak dile getirmemesi olarak adlandırılan örgütsel sessizlik, örgütlerde farklı biçimlerde karşımıza çıkar. Bazen diğerlerinin görüşlerine uyarak, bazen görüş ve düşüncenin açıklanmasının hiçbir etki yaratmayacağı kanaatı, bazen sonuçlarından kendini korumak için, bazen de başkalarını korumak için bireyler sessizliği tercih edebilirler (Taşkıran, 2011: 76). Bu nedenle bilinenin kasıtlı olarak paylaşılmaması anlamına gelen örgütsel sessizlik için altında yatan nedene veya bireyin beklentilerine göre farklı sınıflandırmalar yapılabilir.

Örgütsel sessizlik yazını incelendiğinde, ilk önce Pinder ve Harlos (2001)'un sınıflandırması öne çıkar. Pinder ve Harlos örgütsel sessizliği iki sınıfa ayırmıştır. Bunlardan ilki çalışanların çözüm yollarının ve statükoyu değiştirici alternatiflerin farkında olarak kendini koruma amaçlı sessizlik (quiescent silence); diğeri de örgütsel şartları derin bir şekilde kabulü, durumun kanıksanması ve alternatiflerle ilgili kısıtlı farkındalık durumunu içeren razı gösterme biçiminde sessizlik (acquiescent silence)'dir. Razı gösterme biçimindeki sessizlik türünde çalışanlar sessizlikten çıkma için daha fazla yardım ve teşvik gerekmektedir, daha pasiftirler. Kendini koruma amaçlı sessizlik de, sessizliği oluşturan şartları değiştirmek için bireyler sessizlikten çıkma isteği duyabilir. Ayrıca bu sessizlik türünde, çalışanlar örgütsel sessizliğin daha çok farkındadırlar, daha aktif, değişime karşı daha hazır ve isteklidirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349). Daha sonra Dyne ve diğerleri çalışmalarında, Pinder ve Harlos'un sınıflandırmasını dikkate alarak, başkalarını düşünmeye ve işbirliğine dayanan pro-sosyal veya korumacı sessizlik olarak adlandırılan üçüncü bir sessizlik türünü eklemişlerdir. Sessizlik ve sessizlik birbirinin zıt anlamlısı görünmesine rağmen, aslında birbirinden ayrı, çok boyutlu ve her ikisinin farklı biçim ve nedenleri bulunan kavramlar olduğunu iddia etmişlerdir.

Ayrıca çalışmalarında sessliliğe veya sessizliğe neden olan üç önemli faktör vurgulanır. Bunlar boyun eğmeye dayalı olarak kabullenme davranışı, korku nedeniyle kendini koruma davranışı, işbirliğine dayalı diğerlerine yönelik davranışlardır. Bu üç motive dayalı altı tane özel davranış ayırımı yapmışlardır (Dyne ve vd, 2003: 1360-1362). Tablo 2'de Dyne ve diğerlerinin (2003) sessizlik türlerini sınıflandırması ve örnekler yer almaktadır.

Tablo 2. Sessizlik Türleri ve Örnekleri

Davranış Tipi → Çalışanların Gütüleri ↓	
	Sessizlik: Bilinçli olarak işle ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerin saklanması
Kayıtsızlık Çekilme/vazgeçmeye dayalı-fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilen Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • Vazgeçmeye dayalı fikirlerin saklanması • Değişiklik yapma konusunda özyeterliliğinin düşük olması nedeniyle düşüncelerin saklanması
Kendini Koruma Davranış Korkuya dayalı-kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • Problemlerle ilgili bilgiyi korku nedeniyle açıklanmaması • Kendini korumak için geçeklerin göz ardı edilmesi
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı-fedakârlık ve işbirliği hissi	Korumacı Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • İşbirliğini sağlamak amacıyla örgütteki gizli bilgileri saklanması • Örgütün yararı için örgütün özel bilgilerinin korunması

Kaynak: Van Dyne vd, 2003: 1363

2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, bireyin vazgeçmesi nedeniyle mevcut durumla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşmamasıdır. Bu bireyler esasen mevcut duruma karşı ilgisizdirler. İçinde bulunulan şartları kabullenmiş ve konuşmak, katılmak veya durumu değiştirmeye kalkışmak için gayret sarf etme isteğinde değillerdir. Örneğin, bir iş gören fikirlerini, önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancındaysa fikirlerini ifade etmeyebilir. Bu durumda, çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüsleri de olmamaktadır. Çalışanın durumu değiştirme kabiliyeti ile ilgili kendini düşük özyeterli olarak değerlendiriyorsa bu durumda da çalışan bilgi veya fikirlerini saklayabilir. Bir başka ifadeyle çalışanın fikrinin önemsenmeyeceğini ve

herhangi bir fark oluşturmamaya çalışması, kişisel olarak kendisinin yetersiz, olması, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde verilen kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003, s.1366). Örgütler çalışanlarına, kariyerlerinde ilerlemek veya işlerinde kalabilmek için onlardan istenilen çizgide kalmalarının en güvenli yol olduğunu sözlü veya sözsüz olarak çalışanlarına bildirmektedirler. Birçok kişinin işini kaybettiği ve birçoğunun da işini kaybetmekten endişe duyduğu günümüz ekonomik şartları da çalışanların istenilene boyun eğmelerini arttırmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla sessiz kalmanın ilişkileri koruyacağını, işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacağını inanırlar (Perlow ve Williams, 2003: 3-4).

Ülkemizde çoğunlukla dile getirilen “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” meşhur sözler kabullenici sessizliği özetler niteliktedir. Anlaşıldığı gibi daha önceki deneyimlerden ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerini kontrol altına alamadıklarını gören bireyler öğrenilmiş çaresizlik içine düşecekler, bu davranıştaki bireyler de sineye çekme ve sessizleşme davranışlarına yatkınlık gösterecektir. Bu kişiler, işleri ve örgütleriyle ilgili konulara ve sorunlara ilgisizleşir, kısaca yabancılaşırlar (Çakıcı, 2010: 33). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları var olduğu gibi kabullenmelerinden dolayı, bu koşulları değiştirme konusunda var olan alternatiflerin varlığından da habersizlerdir. Bu nedenle bu sessizlik türü pasif ve edilgen bir özellik taşıyor (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Sonuç olarak kabullenici sessizlik, çalışanların içinde bulunulan durum veya çözüm bekleyen sorunla ilgili duygu ve düşüncelerini dile getirmesinin verilecek kararda herhangi bir etki yaratmayacağı düşüncesiyle, var olanı kabullenmek, mevcut durumun devam ettirmektir.

2.2.2. Savunmacı Sessizlik

Morrison ve Miliken (2000), örgütte bireylerin sessiz kalmalarının anahtar etkenlerinden birinin korku duygusu olduğunun üzerinde durmuştur. Bununla tutarlı olarak Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmasında adlandırılan savunma amaçlı sessizlik, bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmenin yaratacağı sonuçlardan korktukları için çalışanların konuşmamaya karar vermesidir. Bunlar ışığında Dyne ve diğerleri de savunmacı sessizliği, çalışanların korkuya dayalı olarak kendilerini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmemeleri olarak

tanımlamıştır (Dyne ve vd, 2003:1367). Çalışan kendini korumak için, var olan sorunları hiç yokmuş gibi davranabilir, kişisel hataların üstünü örtebilir veya farklı görüş ve fikirleri iletmeyi tercih edebilir. Bu bağlamda çalışanın durumu değerlendirme, seçebileceği alternatiflerin farkında olması ve kendini koruma isteği olması nedeniyle proaktif bir davranıştır (Çakıcı, 2010:33).

Örgüt içinde çalışanların temelde iki amaçları vardır. Bunlar, kendisini ve ailesinin hayatını devam ettirebilecek geliri sağlama, diğeri ise kendini iş yaşamında kabul ettirerek, belli düzeylerde bir sosyal sermayeye sahip olmaktır. İşte bu amaçları gerçekleştirerek kişisel konumunu ve örgütte pozisyonunu korumak için çalışanlar bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler (Gephart vd., 2009:7). Çalışanın örgüt içerisinde bir problemin farkına vardığı halde, sonuçlarından kendisinin sorumlu tutulma ihtimali ve kendini korumak için, problemin çözülmesi için farkına vardıklarını paylaşmaması savunmacı sessizliğe bir örnektir. Savunmacı sessizliğe diğeri bir örnek de, Susma Etkisi (The Mum Effect) dir (Erenler, 2010: 22). Susma Etkisi çalışanların iyi haberleri yöneticilerine iletmede gönüllü olduklarını ancak kötü haberleri iletmekten ise sonuçların çekindiği için kaçındıklarını ifade eder (Rosen ve Tesser, 1970: 261). Böylece çalışanlar iyi haberleri ilgili yerlere iletmede zaman kaybetmeyecek ancak kötü haberleri de iletme konusunda kendisine bir zarar gelmesinden çekindiği için ya sessiz kalacak ya da ilgili olayı biraz değiştirerek iletacaktır. Tablo 3, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik türlerinin sekiz farklı boyuta göre karşılaştırılmasını göstermektedir.

Tablo 3. Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması

	Savunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Düşük bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Konuşma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350.

Örgütlerde görülen kabullenici sessizlik davranışı savunmacı sessizliğe göre daha derin bir anlam ifade eder. Savunmacı sessizlikte, sessizlikten çıkma konusunda gönüllülük ve bilinçlilik düzeyi yüksekken, kabullenici sessizlikte böyle bir durum söz konusu değildir ya da çok düşüktür. Savunmacı sessizlikte mevcut durum kabullenilmediği halde, kabullenici sessizlikte var olan durum kanımsanmış, kabul edilmiştir. Savunmacı sessizlik var olan alternatiflerin farkındadır bu nedenle stres düzeyi yüksek ancak kabullenici sessizlik davranışında bireyin böyle çabası yoktur. Bu nedenle de stres düzeyi çok düşüktür. Savunmacı sessizlikte birey alternatiflerin farkında olduğu için konuşmaya daha çok niyetlidir, ancak kabullenici sessizlikte böyle bir niyette çok düşüktür. Savunmacı sessizlikte çalışanların ayrılma eğilimi yüksekken, kabullenici sessizlik davranışı gösteren bireylerin işten ayrılma eğilimi oldukça düşüktür. Savunmacı sessizlikte baskın duygular korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyonken, kabullenici sessizlikte ise baskın duygular razı olma ve boyun eğmedir. Kabullenici sessizlikte, örgütün hedeflerine ulaşmasının önündeki engellerden biri olan sessizlik davranışından çalışanları çıkarmak için daha fazla yardım ve teşvike ihtiyaç vardır. Korunmacı sessizlikte çalışanın sessiz kalmasını sağlayan durum ve koşulları değiştiği takdirde sessizlikten kolayca çıkma eğilimindedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Ülkemizde sessiz kalma davranışının teşvik edildiğinden söz edilebilir. “Erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” gibi atasözleri de konuşulduğu takdirde kötü şeyler olabileceğini destekler niteliktedir. İster istemez bu kültürden etkilenen bireyler, başının belaya girmesinden korkarak etliye, sütlüye karışmak istemezler. Örgütün yararına olacak, var olan sorunun çözümünde rol oynayacak bilgileri, duygu ve düşünceleri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınırlar (Eroğlu vd, 2011: 102).

Ayrıca farklılıkları yok eden örgütsel sessizlik ile susmayı tercih eden çalışanların korku, öfke ve kırgınlık gibi olumsuz duyguları içlerinde büyür. Genellikle uzun bir süre çalışanlar kendilerine ve diğer çalışanlara ortada herhangi bir sorun yokmuş gibi davranırlar. Ancak ne zaman uzlaşılamayan bir sorun ortaya çıkarsa, bastırılan duygular açığa çıkar ve çalışanlar ilişkilerinde diğerleriyle iletişim kuramadıklarına inanmaya başlarlar. Bu da çalışanların kendini koruma amaçlı davranışlar göstermesine sebep olur (Perlow ve Williams, 2003: 6).

2.2.3. Korumacı Sessizlik

Sessizlik literatürüne Dyne ve diğerleri (2003) tarafından kazandırılan korumacı sessizlik davranışını, örgütsel vatandaşlık davranışından yararlanarak geliştirdiklerinden bahsetmişlerdir. Korumacı sessizlik, çalışanın işbirliğini sağlama ve başkalarını düşünme esasına dayanarak, örgütüne ve diğer çalışanların yararları için, belirli bir konu hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır. Korsgaard ve diğerleri (1997) bu sessizlik türünün, aynen örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi diğerlerinin odak noktası olduğu, kasıtlı ve proaktif bir davranış olduğunu söylemiştir. Savunmacı sessizlikle benzer yönü, çalışanların alternatiflerin farkında olması ve bildiklerini, düşündüklerini kasıtlı olarak söylemediklerinin bilincinde olmalarıdır. Korumacı sessizliğin, savunmacı sessizlikle farkı arka planda yatan güdülerinde ortaya çıkar. Korumacı sessizlikte konuşmama davranışını bu durumun başkalarının faydasına olması motive ederken, savunmacı sessizlikte bu durumda çalışanın kötü sonuçlardan korkması sessizliği tercih etmesini sağlamaktadır (Dyne vd, 2003: 1368). Örneğin, çalışan grup içerisindeki dayanışma ve kaynaşma ortamını bozmamak için karşı görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir. Birey, çalışma arkadaşını korumak için, kötü performansı hakkında sessiz kalabilir. Ya da örgüt aleyhine olabilecek bir bilgiyi, örgütünü korumak amacıyla, dışarıdan birileriyle paylaşmayabilir.

Korumacı sessizlikte, bazı olumlu sonuçlar bulunmaktadır. Burada çalışanlar, örgüte ait gizli bilgileri örgüt dışındaki kişilerden saklayarak, korumaktadırlar (Rafferty ve Restubog, 2011: 272). Korumacı sessizliği diğerlerinden ayıran önemli bir boyut cesaret boyutudur. Bilgileri saklamak cesaret gerektirir. Bu sessizlik türünde her koşulda örgüt veya diğerlerinin yararına olduğu için bildiklerini paylaşmamak esastır (Esfani vd, 2013: 415). Bazı durumlarda ise çalışanlar çalışma arkadaşlarını korumak için bildiklerini paylaşmadıklarında örgütlerine zarar verebilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 716). Umphress ve Bingham (2011)'a göre örgütüne ve örgüt içindeki üyelerine güçlü bir bağ hisseden çalışanlar onları korumak adına etik dışı davranışlar gösterebilirler. Örneğin örgütün ürettiği hatalı ürünleri hakkında müşterileri bilgilendirmeyebilir veya çalışma arkadaşlarının müşterilere karşı olan olumsuz davranışını farkına varsa bile amiriyle paylaşmaz. Her ne kadar bu sessizlik davranışın altında örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararına olma durumu mevcut olsa da; aynı zamanda karanlık tarafları da bulunmaktadır (Knol ve Dick, 2013: 351).

2.3. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütsel sessizlik davranışı, farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bunlar çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ile çekilme ve başka davranışlara yönelmedir.

2.3.1. Çalışan İtaati

İtaat davranışı, geleneksel örgüt yapılarının en önemli özelliklerindedir. Gücün merkezde toplandığı böyle yapılarda hâkim olan yönetim tarzı otoriterdir. Farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammül olmayınca orada ister istemez çalışanlar arasında, var olan şartları sorgulamadan yukarıdan gelen her şeyi kabul etme yani itaat etme kültürü gelişir (Saylı, 2009: 189). İtaat, var olan şartların derinden durumu sorgulanmaksızın kabul etmeyi ifade etmektedir. Kabul edilen sessizlik davranışının da çalışanın itaatinden söz edilebilir (Bildik, 2009:43). Örgütlerde itaat, çalışanların örgüt yapısını, iş tanımlarını ve bireysel politikaları oluşturan düzenlemeler ile örgütte var olan kuralların gerekli olduğunun kabulüdür. Çalışan, örgüte olan itaatini, kuralları ve talimatlara saygı duyarak, istenilen zamanda istenileni yaparak, kendisine verilen görevi yerine getirerek ve örgüt kaynaklarını idareli kullanarak gösterir (Dyne, vd, 1994: 767). Çöl (2004)' e göre itaat duygusuna sahip olan bireyler, örgüt için hangi katkıları sağlayabilecekleri konusunda düşünme ihtiyacı hissetmezler, bilgilerin, fikirlerini dile getirmezler, böylece örgütte yenilikçi ve farklı fikirler ortaya çıkmamış olur. İtaatkâr çalışanlar, örgüt içerisindeki tüm kuralları kabul ederler bu nedenle başka bir alternatif arayışına girmezler ayrıca bu çalışanlar sessizliğinin farkında değildirler (Yanık, 2012: 47). İtaatkâr çalışanların statükoya tahammülleri daha yüksektir ve içinde buldukları şartları normal olarak görme eğilimindedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 350).

2.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen sorunları, karşı karşıya kaldıkları olumsuzlukları hiç yokmuş gibi görmezlikten ve duymazlıktan gelme eğiliminde olabilirler. Bu durum çalışanlar için olumlu bir durumu ifade ettiği düşünürler. “Sağır kulak sendromu” olarak isimlendirilen örgüt içerisindeki bu davranış görünmez bir kural haline gelirse, örgütteki diğer çalışanları da bu şekilde davranmaya yani örgütte meydana gelenler konusunda sürekli sessiz davranmaya itebilir (Alioğulları, 2012: 21). Çalışanlar konuştuklarında bunun sonuçlarından çekindiği için veya konuşmalarının

ilgili durumda herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü durumlarda bu davranışa yönelirler. Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan davranış biçimi çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık bir şekilde anlatmaktan kaçınmaları olarak da tanımlanabilir (Karadal, 2011: 371). Pierce ve diğerleri sağır kulak sendromuna üç faktörün neden olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlar yetersiz örgüt politika ve prosedürleri, yönetimin olaylar karşısındaki tepkileri ve bu tepkilere neden olan gerekçeleridir (Pierce, vd, 1998: 43). Kültürümüzde üç maymunu oynamak deyimini de bu durumu iyi anlatan bir deyimdir. Yapılan araştırmalar, örgüt içindeki iletişim ağının, örgütün politikalarının, örgütsel iklimin ve örgüt içerisindeki adalet kavramlarının yeteri kadar gelişmemesi nedeniyle de çalışanlarda bu davranışın görüldüğünü ileri sürmektedirler (Yanık, 2012: 52).

2.3.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Sessizliğin örgüt içerisinde diğer bir davranış biçimi de pasif kalma ve rız olma şeklinde gerçekleşmektedir. Çalışanlar örgütteki diğer çalışanların haksız, yasal ve etik olmayan davranışlarına karşı kayıtsız kalmakta ve mevcut duruma rız olmaktadır (Alioğulları, 2012: 22). Burada çalışan içinde bulunulan durum hakkında çok fazla düşünmez, “böyle gelmiş böyle gider” mantığıyla kendini ön planda tutmaz ve olanları sessiz bir şekilde izler. Bu durumda da değişim sonucu meydana gelecek, yeniden oluşabilecek şartlara da rız olmak zorunda kalacaktır. Çalışan, fikrinin önemli olmadığını ve söylese bile dikkate alınmayacağını, var olan durumda bir değişiklik yaratmayacağını hissetmesi, bireysel varlığının örgütte bir anlam ifade etmediğini düşünmesine yol açar. Bunun sonucunda da örgütte alınan kararlarda ve uygulamalarda aktif bir rol almaktan kaçınarak pasif kalmayı tercih eder ve mevcut duruma rız olur (Dyne vd, 2003: 1366).

Örgüt içerisinde gücü elinde bulunduran baskın bir grup var ise, bu baskın güç çalışanın konuşmasını engelleyip, olayların görmezden gelmesine sebep olacak bir etki yaratabilir. Böylece bu güçlü grup sessizliğin bir örgütte hakim iklim haline dönüşmesine neden olabilir (Slade, 2008: 61). Sonuç olarak çalışan, gücü elinde bulunduran grup veya kişinin düşünce ve fikirlerine rız olur. Ayrıca literatüre Jerry Harvey tarafından kazandırılan Abilene Paradoksunu da bu davranış biçimiyle ilişkilendirilebiliriz. Birey, dâhil olduğu grup içerisinde verilen ortak alınan bir kararda çoğunluğun kararını onaylama eğilimindedir. Bu verilen karar kendi düşüncesine uygun

olmasa bile gruba ters düşmemek, dışlanmamak için diğerlerinin istediğini düşündüğü yönde, böylece bireyler sessiz kalarak, örgütteki ortak düşünceye razı olurlar veya görüşlerini ona göre dile getirirler. Aslında bu paradoksa göre grup içinde alınan ortak karar, gruptaki diğer üyelere ortak düşünceden başka bir şekilde düşünebilmektedir (Harvey, 1988: 18-19; Alparslan, 2010: 39-40).

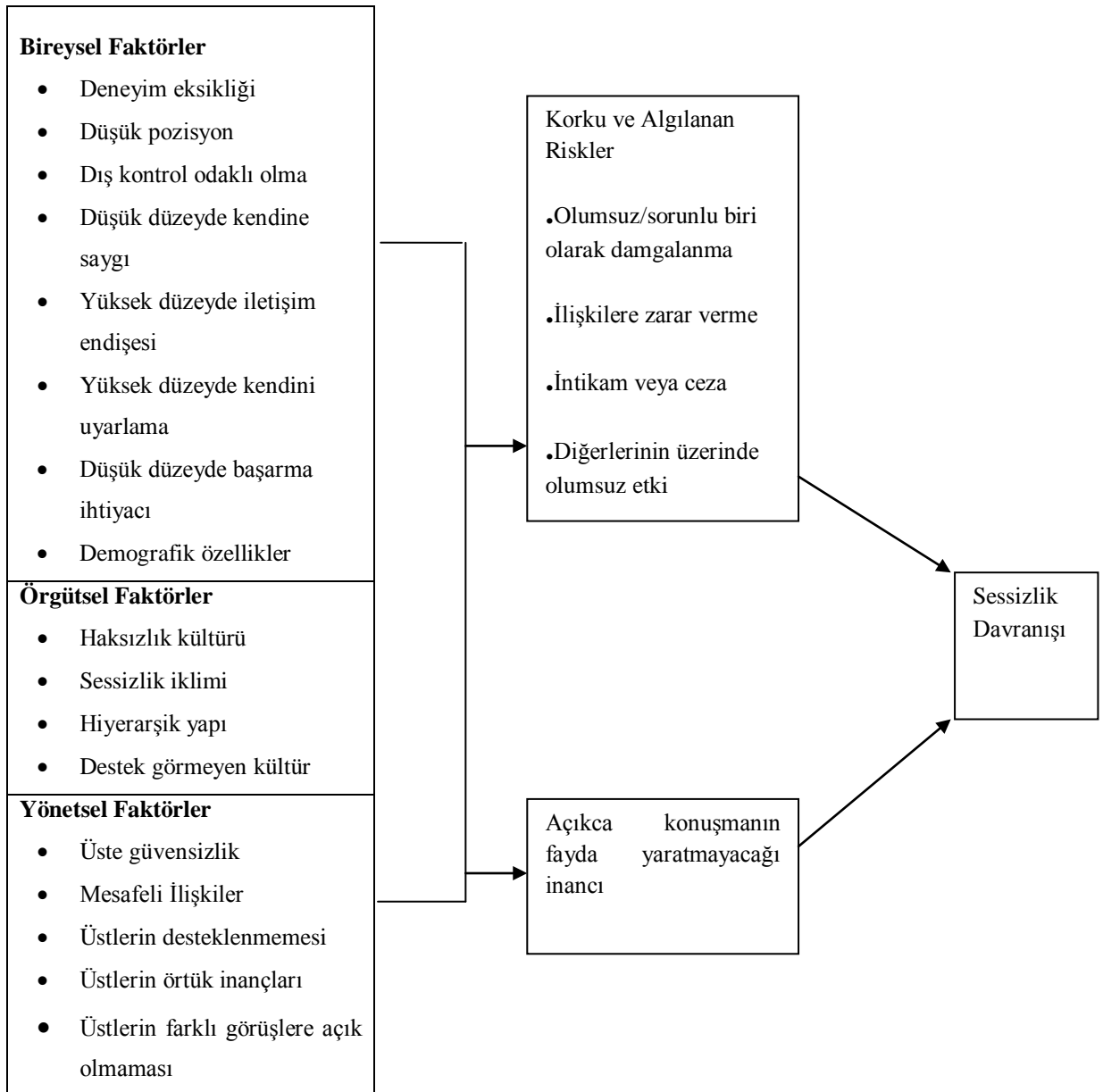
2.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanların davranışları sonucunda yöneticilerinden gelebilecek olumsuz geri bildirimden nedeniyle kendisinden beklenen davranışı göstermekten çekilip, başka bir davranışa yönelebilir. Bu durum, örgütlerde yanlış kararlar alınmasına ya da etkili kararlar alınmamasına neden olabilir (Kahveci, 2010: 20). Çalışanları konuşmayı riskli bulmaları nedeniyle konuyla ilgili düşünce ve fikirlerini paylaşmamaları, örgütlerin çözüm bekleyen sorunlarının zamanında çözülmemesine eden olacaktır. Böyle bir ortamda çalışanların örgüte olan güveni azalır (Şehitoğlu, 2010: 58). Konuşmanın bir fark yaratmayacağı, ceza alma, dışlanma, terfi alamama, hatta işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesiyle örgütlerde çalışanlar kendilerini (Bildik, 2009: 44) daha az riskli ya da risksiz buldukları davranışlara yöneleceklerdir. Çalışanların bu davranışı örgütlerin önündeki engelleri zamanında aşamaması, değişimi zamanında gerçekleştirememesinin gibi sonuçlara neden olmaktadır.

2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgüt içinde çalışan bireyler bazen konuşmayı tercih ederken bazen de sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanların bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmaması, örgütün başarılı olabilmesi için hayati önemi olan ve çalışanların katılımını gerektiren yaratıcılık, değişim, öğrenme gibi kavramları başarısız uygulamalar haline getirir (Milliken vd, 2003: 1454). Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir durum değildir. Onları sessiz kalmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011: 372). Bu nedenle örgütteki çalışanların sessiz kalmasına neden olabilecek faktörleri belirlemek önemlidir. Çalışmada Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'in, (Premeaux 2001), Pinder ve Harlos (2001) ile Çakıcı (2010)'nın çalışmalarından yararlanılarak sessizliğe neden olan faktörlerin sınıflandırılması yapılmıştır.

Şekil 2’de yer alan sessizlik modeli; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışanlarda korku ve risk algısını ve açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağı inancına neden olduğunu, bu inanışlar nedeniyle de çalışanların sessiz kalma davranışını tercih ettiğini göstermektedir. Freire (1970) ve Noella- Neumann (1974), sessizliğin dışlanma korkusundan kaynaklandığını belirtirken Morrison ve Milliken (2000) ile Van Dyne ve diğerleri (2003) çalışmalarında sessizliğin altında korku, faydasızlık ve başkalarının yararlı olma niyetinin olduğunu ifade etmişlerdir (Kostiuk, 2012: 30-31). Çalışanlar, örgütte olumsuz veya sorun çıkaran biri olarak etiketlenme, ilişkilerinin zarar görmesi, güven ve saygı ortamının bozulması, işini kaybetme, örgütteki diğer kişiler tarafından dışlanması gibi cezalarla karşılaşacağını düşünerek sessizleşirler. Ayrıca bildiklerini söylese bile var olan durumda bir değişiklik veya farklılık yaratmayacağını düşüncesi de sessizlik davranışına neden olur (Taşkiran, 2011: 84). Çalışanların örgütlerindeki algıladıkları riskleri ve fikirlerini dile getirmenin bir değişiklik yaratmayacağı inancını etkileyen bireysel, örgütler ve yönetsel faktörler aşağıdaki ele alınacaktır.



Şekil 2. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: Çakıcı, 2010: 20.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin örgütte sessizlik davranışını tercih etmelerinde kişilerin sahip oldukları bireysel özellikleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda Pinder ve Harlos çalışmalarında örgütsel sessizliği etkileyen üç tür bireysel özellikten söz eder. Bunlar kendine saygı, iletişim endişesi ve kontrol odaklılıktır. Kendine saygı, bireylerin kendiyile ilgili özdeğerlendirmeleri sonucunda oluşan değerlendirmeleridir. İletişim endişesi, bireylerin kuracakları iletişimin sonuçlarını tahmin ederek korkmaları ve bunun sonucunda iletişimde kaçınmalarıdır. Kontrol odaklılık ise bireylerin

davranışlarının sonucunun yaptıklarıyla veya kontrolü dışındaki olaylarla ilgili olup olmadığı düşüncesidir. İç kontrol odaklı bireyler, karşılaştığı sonuçların kendi davranışlarıyla ilgili olduğunu, dış kontrol odaklı bireyler ise karşılaştığı sonuçlarda şansın, kaderin ve diğer dış etkenlerin etkisi olduğuna inanırlar. Yapılan araştırmalarda kendine az saygısı olan, yüksek iletişim endişesi olan ve dış kontrol odaklı bireylerin karşılaştıkları haksız uygulamaları kabullendikleri ve bunlar karşısında sessiz kaldıklarını belirtmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 355-356). Kutanis ve Akkiraz (2012)'ın üniversitelerde görev yapan 100 akademisyene yaptıkları araştırma sonuçları kontrol odağı ve bireyci değerlerin sessizlik düzeyini etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada bireyci değerlere sahip, iç kontrol odaklı çalışanların arkadaşlarına göre daha az sessiz kaldıkları ifade edilmiştir (Karcıoğlu, 2012: 19). Premeaux ve Bedeian ise konuyla ilgili geliştirdikleri araştırma modellerinde kendine saygı ve kontrol odaklılık, kendini uyarılma özelliğiyle birlikte çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerini etkilediğini öner sürmüşlerdir. Kendini uyarılma, bireylerin kendilerini ortamın koşulları, kuralları ne gerekiyorsa o yönde davranmasıdır. Kendini uyarılma özelliği düşük olanlar, kendi içsel tutumları, duyguları ve mizaçları yönünde davranış gösterme eğilimindedirler. Kendini uyarılma özelliği yüksek olanlar ise var olan ortama uyum sağlamak için düşük olanlara göre olaylar karşısında daha fazla sessiz kalma eğilimindedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542). Kendini uyarılma davranışı “nabza göre şerbet vermek” deyiimiyle açıklanabilir. Örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörlerden biri de düşük başarı ihtiyacı olarak sayılabilir. Başarı güdüsü olaylar karşısında meydan okuma (göz önünde bulundurmaya) istekli olma ve meydan okuma için nasıl karşılık verileceğini hesaba katma durumlarını kapsamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 177). Yüksek başarı ihtiyacına sahip olan bireyler, gerektiğinde meydan okur ve davranışlarının sonuçlarına da katlanır. Düşüncelerini ifade etmenin sonucunda bir olumsuzlukla karşılaşacağını bilse dahi bu kişilerin sessiz kalması beklenemez.

Örgütlerdeki sessizlik davranışı çalışanların, yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri nedeniyle de farklılık gösterir. Yaş faktörü incelendiğinde, insanın yaşı ilerledikçe iş yaşamındaki davranışlarda da değişimler gözlemlenir. Yaşın ilerlemesiyle meydana gelen olaylar karşısında çalışanların uyum düzeyi de yükselir, bu eğilim de çalışanı sessiz kalmaya itebilir. Bu görüşe paralel olarak Noelle-Neuman (1974) ise yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgüt içinde fikirlerini söyleme konusunda daha az istekli olduklarından bahsetmiştir (Milliken vd, 2003: 1472). Çakıcı ve Çakıcı'nın 310 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların yaşları arttıkça

olaylar karşısında daha az tepki verdiğini ve sessizliği tercih ettikleri belirlenmiştir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 486). Özgen ve Sürgevil (2009) ise bu görüşlerin aksine genç yaşlarda rekabet, kendini gösterme, terfi etme ve öne çıkma gibi istekler nedeniyle çalışanların sessizliği tercih edebileceğinden bahsetmiştir (Taşkiran, 2011: 84).

Konuşmanın güvenli olup olmadığına dair kararlaştırdıktan sonra birey ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih eder. Özel ve kamu sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel sessizliğin cinsiyet, yaş, eğitim, kıdeme farklılık göstermediği ancak bununla birlikte statü, pozisyon ve çalışanın bulunduğu sektöre göre farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir (Özdemir ve Uğur, 2013: 275). Morrison ve Milliken'e göre cinsiyet sessizliği belirleyen bir faktördür (Morrison ve Milliken, 2000: 711). Cinsiyetin incelendiği farklı araştırmalar erkeklerin iletişim kurma ve düşüncelerini ifade etme eğilimindeyken, kadınların fikir birliği yönünde çaba sarf ettiklerini ve hem kadınların hem erkeklerin de bulunduğu gruplarda erkeklerin daha fazla etki sahibi olduklarını göstermiştir (Lepine ve Dyne, 1998: 113). Yapılan bir araştırmada eğitim düzeyi ile sessizlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Erenler, 2010: 115). Çakıcı (2010)'nın yaptığı araştırmada ise, eğitim düzeyi yüksek çalışanların sessizlik karşısında daha duyarlı olduklarını ve bu durumu bir sorun olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma sonucuna göre, örgütün üst basamaklarında yer alan daha deneyimli, görece olarak daha yaşlı çalışanlar, örgütte daha düşük basamaklarda çalışan ve deneyimi daha az, görece olarak daha genç çalışanlara göre daha az sessiz kalmaya eğilimlidirler. Bu sonucun deneyimi yetersiz, genç çalışanların örgütteki güçlerinin yeteri kadar olmadığından kaynaklandığı söylenebilir (Morrison, vd. 2003: 1468).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisindeki bireylerin sessiz kalma kararını bireysel özelliklerinin yanında, örgütsel faktörler de etkilemektedir. Türkiye'de bir üniversitede 508 akademik ve idari personel üzerinde yapılan araştırmada sessiz kalma tercihini en fazla etkileyen faktörlerin örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 399). Örgütsel sessizlik kavramını yönetim literatürüne kazandıran Morrison ve Milliken, çalışmalarında sessizlik iklimi oluşturan faktörleri, karar almada merkezileşme ve biçimsel geri bildirim mekanizmalarının olmaması gibi örgüt yapı ve politikaları ile yöneticilerin sesini çıkaran çalışanlara karşı olumsuz tutumları ve geri

bildirimdeki başarısızlıkları gibi yönetsel uygulamalar olarak sıralamıştır (Huang, vd, 2005: 476).

Morrison ve Milliken'e göre (2000) sessizlik ikliminin oluşmasında, "problemler hakkında üstlerle konuşmak çaba harcamaya değmez," "görüşlerin ya da inanışların seslendirilmesi tehlikelidir" şeklindeki iki temel paylaşılan inanış yer almaktadır (Erenler, 2010: 35). Çalışmalarında geliştirdikleri modelde merkezileşmenin ve yöneticiler ile astlar arasında demografik yapıları açısından büyük farklılıkların olduğu örgütlerde, sessizliğin daha yaygın olduğunu savunmuşlardır (Milliken vd, 2003: 1472). Çalışanlar bir örgütte işe başladıklarında, dâhil oldukları örgütte varlığını sorunsuz bir şekilde sürdürebilmek hangi konularda konuşmaları gerektiği, hangi konularda sessiz kalması gerektiği gibi kuralları öğrenmeye ihtiyaç hissederler. Sadece yaşadıkları hatalı ve sıkıntılı deneyimlerle değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarını gözlemleyerek ve onlarla konuşarak sessiz kalmayı öğrenebilirler (Milliken vd., 2003: 1469). Hofstede (1991)'nin kültürler arası yaptığı araştırmasında, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin, düşük güç mesafesine sahip ülkelere göre hiyerarşik eşitsizliğin olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmalarının daha olası olduğunu belirtmiştir. Böylece çalışanlar bu eşit olmayan güç karşısında kendilerini korumak adına daha az seslerini çıkarırlar. Yüksek güç mesafesi bulunan ülkelerde faaliyet gösteren firmalarda hâkim olan sessizliği azaltmak daha zordur (Huang, vd, 2005: 459-460).

Örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri gösteren Şekil 2'deki modelde örgütsel nedenler olarak hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu ele alınmıştır. Örgütlerde çalışanlar arasında problemler veya konular hakkında konuşmanın boşuna ve/veya tehlikeli olduğuna inancı yaygınlık kazandığında sessizlik iklimi oluşur. Bu örgütlerde sessizlik ikliminin hâkim olması demek örgütteki baskın tepkinin konuşmaktan ziyade sessizlik olması demektir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). 677 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların algıladığı sessizlik iklimi boyutları ve bu boyutların iş tutumlarına etkisi incelenmiştir. Bu boyutlar, üst yönetimin sessizliğe karşı olan tutumu, ilk amirinin sessizliğe karşı tutumu ve iletişim fırsatları olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda sessizlik iklimini oluşturan üç boyutunda çalışanların sessizlik davranışıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Vakola ve Bouradas, 2005: 445-451). Bazı örgütlerde ise sessizlik ikliminin yanı sıra çalışanların sessizliği ile pozitif ilişkili olan haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu da gelişebilir. Yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden daha önemli olduğu düşüncesi, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme otoriter

yönetim tarzı ve zayıf iletişim, haksızlık kültürünün hâkim olduğu örgütlerin özellikleridir. Diğer taraftan örgütsel hareketsizlik olarak da adlandırılan sağır kulak sendromu, çalışanların bildiklerini ifade etmelerinin ve hoşnutsuzlukları dile getirmelerinin teşvik edilmediği örgütlerde gelişir, hatta zamanla örgütsel bir norm haline alır (Çakıcı, 2010: 25-26).

Hiyerarşik örgüt yapıları, çalışanların üstleriyle olan açık iletişimini ve çalışanların geri bildirimlerini sınırlamaktadır. Genellikle iletişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşirken, aşağıdan yukarıya olan iletişimler engellenebilmektedir. Böyle örgütlerde çalışanlar, üstlerine problemler veya problem oluşturabilecek durumlar hakkında bilgi taşımaktan rahatsız olurlar. Örneğin bu konuda yapılan çalışmalar, astların üstlerine olumsuz bir bilgi vermesi gerektiğinde, olumsuzluğu en aza indirecek şekilde bu bilgiyi bozarak, iletmeyi tercih ettiklerini göstermiştir. Bu sonuç doğrultusunda karar vericilerin ulaşabileceği bilgi kısıtlanmakta ve doğal olarak alınan kararların kalitesi de azalmaktadır. Verilen kararların isabet derecesinin bozulması ile örgütse değişimin ve gelişimin başarılı olma olasılığını azaltmaktadır. (Rafferty ve Restubog, 2011: 272).

Huang ve diğerleri (2005) yatay ve takım bazlı örgütsel yapılarda çalışanların konularıyla ilgili bildiklerini, üst makamlara daha kolay iletmelerinin mümkün olduğundan bahsetmiştir. Yapılan başka bir araştırmada, hiyerarşik ilişkilerin olduğu örgütlerde karar verme ve sorumluluk gerektiren fonksiyonların yöneticide olması durumunun çalışanların sessiz kalmaları konusunda kendilerini haklı göstermelerini teşvik ettiğini belirtmektedir (Bisel ve Arterburn, 2012: 224). Argyris (1977), çalışanların politik ve teknik konularda bildiklerini söylemekten alıkoyan örgüt içi güç dengeleri ve kuralları olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Redding (1985) örgütlerin çalışanlarına, şirket politika ve yönetim yetkilerine karşı koyarak sorun çıkarmamalarını dolaylı olarak iletmekte olduğundan bahsetmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005: 442).

Bryant ve Cox örgütlerdeki değişim sürecini yaşayan çalışanlarla yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanların genel olarak değişimden fayda sağlamak isteniyorsa ağızlarının sıkı tutmaları gerektiğini, bu süreçte çok konuşmaları süreç sonucunda işten çıkarıldığından bahsetmişlerdir. Bu nedenle çalışanların örgütsel değişim sürecinde yönetimi desteklemek adına bile olsa, sesini çıkarmaktansa sessiz kalma yönünde eğilimleri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bryant ve Cox, 2004: 587). Morrison ve

Milliken (2000)'e göre olgun ve coğrafi olarak kültürel çeşitliliği olan örgütler, sessizliğe daha fazla eğilimlidirler (Kostiuk, 2012: 35).

2.4.3. Yönetmel Faktörler

Örgütlerde kararları veren, politikaları, kuralları belirleyen yöneticiler olduğu için sessizliğin oluşmasında kilit role onlar sahiptirler (Çakıcı, 2010: 63). Yönetimin farklı fikirlere açık olmaması, çalışanların sessizleşmesinde etkili yönetmel bir faktördür. Bireyler, farklı mizaçlara, özgeçmiş ve deneyimlere sahip olması nedeniyle, farklı düşünce, inanç, bilgi ve fikirlere sahip olması kaçınılmazdır. Yöneticiler bu farklılığın bilincinde olmalıdır. Başarılı olmak isteyen bir yönetici bu farklılıklardan en iyi şekilde yararlanmasını bilmelidir. Örneğin bu bakış açısıyla hareket eden bir yönetici, beyin fırtınası toplantısında aynı düşünce ve fikirlere sahip çalışanları görmek istemeyecektir. Böyle istemesine rağmen, yöneticiler için bu farklılıkları bir araya getirmek ve birlikte çalışmak zahmet verici ve yorucu bir iştir (Perlow ve Williams, 2003: 4). Yönetimin konuşmayı desteklemediği örgütlerde çalışanlar sessizliği tercih edeceklerdir. Eğer bir yönetici, karşılaştıkları problemler hakkında çalışanlarının kendisiyle açıkça konuşmasını istiyorsa, problem hakkında veya yaşadıkları tecrübeler konusunda bildiklerini dinlemeyi istediklerine örgüt üyelerini inandırmaları gerekmektedir. Yönetici, onları dinlemek istediğini bildirirken samimi olmalıdır. Aksi durumda, söylediklerinin dinlenmediğini ve hatta sonuçlarında olumsuz etkilendiğinin farkına varan çalışan bir daha konuşmayı tercih etmeyecektir. Bu durum sadece onun sessizleşmesini değil, etraftaki diğer grup üyelerinin de arkadaşlarının yaşadığı olaydan ders çıkararak, sessizliği tercih etmelerini kaçınılmaz kılacaktır. Çalışanların gözünde patronla bir konu hakkında tartışmak hem riskli hem de boşu boşuna bir çaba olarak görülecektir. Ayrıca çalışanlar bir konu hakkında muhalefet yapmanın örgütlerde hoş karşılanmadığını düşünmektedirler. Çalışanlar yöneticilerinden gelecek olumsuz geri bildirimler nedeniyle susmayı tercih etmektedir (Milliken, ve vd, 2003: 1466-1473).

Senge (1999)'e göre bazı yöneticiler korku, korkutulma ve sessizliğin birer norm olduğu bir çevrede uzun süre yaşadığı için başka türlü çalışmayı ve davranmayı hayal bile edemezler. Böyle bir yöneticiyle birlikte görev yapan çalışanlar bu memnuniyetsiz durumda çalışabilmek için sessizleşirler. Bu durum örgüte sonradan katılanları da etkiler (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Yöneticilerin, çalışanları McGregor'un X teorisindeki tanımladığı gibi, çalışmaktan hoşlanmayan, her fırsatta kaytarmak isten,

kendi çıkarlarını düşünen, tembel ve güvenilmez olarak görme gibi inançları vardır. Ayrıca çoğunlukla yöneticiler her zaman en iyisini kendilerinin bildiğine inanma eğilimindedirler. Yöneticilerin bu örtük inançları, çalışanların sessizleşmesinde ve sessizliğin örgütte ortak bir davranış haline gelmesinde etkisi vardır (Taşkiran, 2011: 88-89).

Tangirala ve Ramanujam'nun 30 gruptan oluşan 606 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcılardan kendilerini grubun bir üyesi olarak gördüklerinde daha az sessizliği tercih ettiklerini buna karşılık yöneticilerini statü olarak ne kadar yukarıda algıladıkları ise yani aradaki mesafe ne kadar fazla algılanırsa çalışan da o kadar sessizliği tercih etme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pozitif duygusallıkları yüksek olan çalışanların, negatif duygusallıkları yüksek çalışanlara göre daha az sessizliği tercih ettiklerini öne sürmüşlerdir. Bunu da yüksek olumlu duyguları olan çalışanların büyük olasılıkla daha dışa dönük bireyler olmaları nedeniyle daha az sessizliğe eğilimli olduklarıyla bağdaştırmışlardır. Negatif duygusallıkları yüksek çalışanların bir konu hakkında kazançlarından çok maliyetlerini düşünmeye eğilimli olmaları gibi, konuşmanın sonucunun riskli olduğu düşüncesiyle daha fazla sessiz kalmayı tercih edeceklerine dikkat çekilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 60-61).

Vakola ve Bouradas (2005)'in çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, çalışanların sessizlik davranışı üzerinde ilk amirin sessizliğe karşı tutumu, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu ve iletişim fırsatlarına göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile çalışanların sessiz kalma kararlarının, daha çok ilk amirlerin onlara karşı nasıl davrandığıyla yakından ilgili olduğu söylenebilir. İlk amirin bu kadar etkili olması, gün içerisindeki doğrudan ilişkiler ve bunların sıklığına bağlanabilir. Sonuç olarak öncelikle ilk amir olmak üzere, üst yönetim, çalışanlarının örgütlerini, görüşlerini ifade edebilecekleri güvenli bir yer olarak görmeleri sağlanmalı ve fikir ve önerilerini paylaşmaları teşvik edilmelidir. Böylece çalışanların psikolojik olarak güvende hissedecekleri bir ortam oluşturulmuş olur. Bu sonuç, Morrison ve Milliken (2000)'in, sessizliğin yöneticilerin tutum ve inançlarının bir sonucu olduğu görüşüyle tutarlıdır (Vakola ve Bouradas, 2005: 452-453).

2.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerini veya zamanla aldıkları sessizlik kararlarını açıklayacak teoriler vardır. Bunlar fayda maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma olarak dört başlık altında ele alınacaktır.

2.5.1. Fayda Maliyet Analizi

Kaytaç (2005) fayda maliyet analizini, farklı yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına imkân veren bir yöntem olarak tanımlamıştır. Bu analizde, yapılacak olan harcamalar ve sonucunda kazanılacak faydalar günümüz değerine indirgenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır. Bu yöntem daha çok ekonomik göstergelerde kullanılacağı düşüncesi oluştursa da, sosyal bilimlerde özellikle de davranış bilimleri ve psikoloji gibi alanlarda bireyin kendisi ve etrafındakilerle olan ilişkilerini değerlendirirken yararlandığı gözlemlenmiştir (Şehitoğlu, 2010: 58). Bireyler konuşmaktansa, sessizlik kararını verirken, kendileri de fayda-maliyet analizi yaparlar. Bu analiz çoğunlukla çalışanın kafasındadır. Çalışanlar konuşmaları sonucunda elde edecekleri fayda ile konuşmanın bedellerini karşılaştırır. Bu sonuca göre konuşmaya veya sessiz kalmaya karar verir (Premeaux, 2001: 11). Burada çalışanların doğrudan karşılaştığı maliyetler çalışanın sarf ettiği çaba ve zamandır. Dolaylı olarak karşılaşılabilecek maliyetler ise, bozulan imaj ve itibar kaybı, görüşüne karşı olanların karşı davranışta bulunma olasılıkları, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve dinlenmeyen ve yok sayılan çalışanın duyduğu psikolojik rahatsızlıklar olarak sıralanabilir (Alioğulları, 2012: 27). Çalışanlar sessiz kalma ve konuşma kararını bunları hesaplayarak verirler. Eğer bu değerlendirme sonucunda elde edilecek fayda, katlanılan maliyetten fazla ise konuşulabilir, ancak eğer maliyet fazla ise çalışan bu durumda sessizliği tercih edecektir.

2.5.2. Bekleyiş Teorisi

Victor H.Vroom'un bekleyiş teorisine göre, bir insanın motive olması bireyin göstereceği davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği önemin (valance) çarpımına eşittir (Eerde ve Thierry, 1996: 576). Vroom'a göre bireyin davranışını belirleyen beklenti ve valance değeri, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ve çevre koşullarının etkisiyle, bireyin daha önceki yaşadığı deneyimler sonucunda belirlenir. Ayrıca birey, yaşadığı deneyimler sonucunda hangi davranış veya

aksiyonların hangi sonuçlara yol açacağını öğrenir ve tahmin eder. Birey aslında bir fayda-maliyet analizi yapar, eğer beklenen fayda, bu davranışı sergilerken göstereceği çabadan fazla ise davranışı sergilemeyi sürdürür (Davis, 1982:81; Eroğlu, 2011: 449). Bekleyiş teorisine göre, eğer çalışan bir davranışın arzu ettiği sonuçları sağlayacağı veya istenilmeyen sonuçları önleyeceği yönünde beklentisi var ise bu durumda birey büyük olasılıkla bu davranışa yönelecektir. Yönetici tarafında olumlu geri dönüşler de olduğunda çalışanlar için bir beklenti durumu oluşturur. Olumlu geri dönüşler ile çalışanlar duygu, düşünce ve fikirlerini daha açık paylaşacak yani sessiz kalmayacaktır (Kahveci, 2010: 10).

2.5.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neuman (1975,1985,1991) kamuoyu araştırmalarında, vatandaşların gerçek düşüncelerini söyleyip, söylememe konusunda nasıl karar verdiğini açıklamaya çalışırken teoriyi geliştirmiştir. Bireylerin görüşleri sorulduğunda, ilgili konuyla daha önceki birikimlerinin ışığında belli bir fikri mevcuttur. Ancak bireylerin konuşması için çoğunlukla sadece sahip olduğu fikirleri yeterli değildir, aynı zamanda çevredeki bireylerin bu konu hakkındaki düşünceleri de önemlidir. Eğer çoğunluğunun fikrinin ne olduğundan emin değilse, birey fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz davranacak ve sessizleşecektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395-1396). Eğer çoğunluğun görüşü belli ise, gruptaki her birey öyle olduğuna inansın veya inanmasın çoğunluk yönünde davranacaktır. Bu davranışın altında, azınlıktaki diğer üyelerin grup dışında bırakılma korkusu yer almaktadır. Kısaca sessizlik, grup içinde azınlıkta olanların içinde buldukları durum olarak ifade edilebilir (Kostiuk, 2012: 22-23). Özet olarak, çalışanlar görüşlerini diğer çalışanlar tarafından destekleneceğini inandıklarında açıkça beyan ederler. Tam tersi durumda eğer desteklenmeyeceğini düşünüyorsa bildiklerini açıklamaktan kaçınacak ve sessizliği tercih edecektir (Erol, 2012: 52). Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi yönündeki gerekli olan çalışanların kararlara katılması gibi uygulamalarda, çalışanların görüşlerini açıkça ifade etmelerini engeller (Soycan, 2010: 25).

2.5.4.Kendini Uyarılama

Bireyler, kendilerine fayda sağlamak ve statükosunu devam ettirebilmek için topluma ve ortama uyum gösterme davranışı içine girerler. Kendini uyarılama teorisine

göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler (Bildik, 2009: 37). Yüksek kendini uyarlamaya sahip bireyler, kurallara karşı duyarlıdır ve tamamiyle davranışlarını çevrenin istediği şekilde davranışını değiştirebilir. Kendini uyarlama özelliği yüksek bireyler kendilerini çok iyi tanırlar ve izleyicilerine arzu edilen şekilde davranarak bir nevi oynarlar. Düşük kendini uyarlama özelliğinde olan bireyler kendi tutumlarına, duygularına, mizacına göre davranırlar. Ancak bu ortamdaki kuralları, düzenlemelere uymayacağı anlamı taşımaz. Burada birey başkasının istediği yönde davranmaktansa kendi istediği yönde davranmayı tercih eder. Kendini uyarlama özelliği düşük olanlar, yüksek olanlara göre daha çok fikirlerini ifade etmeyi tercih ederler. Kendini uyarlama özelliği yüksek olan toplumda iyi bir izlenim bırakma adına konuşmamayı tercih edebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde ve gelişmelerinde, kısaca çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkında kasıtlı olarak bildiklerini saklaması olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin yarattığı sonuçlar iki başlık altında incelenecektir. Bunlar örgütsel ve bireysel sonuçlardır.

2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik bireylerin bilinçli bir tercihi olduğu için literatürde daha çok örgütsel sonuçlarından bahsedilmektedir. Halbuki sessizlik, bireyleri dolaylı yoldan psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışanlar üzerinde gelişen psikolojik sonuçlar, aslında onların neden sessiz kaldıklarıyla yakından ilgilidir (Brinsfield, 2009: 86). Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin bilişsel bir uyumsuzluk oluşturduğunu, bu sonucunda da çalışanlarda düşük motivasyon, tatminsizlik ve düşük bağlılığa neden olduğunu bildirmiştir. Aynı zamanda sessizliğin çalışanlar üzerinde strese, sinik davranışlara ve örgütten ayrılma gibi uzun dönemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Vakola ve Bouradas'ın 677 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle, sessizlik arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucu çıkmıştır. Yani sessizlik arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıkları düşecek ve işlerinden duydukları tatmin azalacaktır. Ayrıca, aynı çalışmada sessizlik ikliminin boyutlarından biri olan ilk amirin sessizliğe karşı olan tutumunun, iş tatminin en güçlü açıklayıcısı olduğu;

sessizlik ikliminin başka bir boyutu olan iletişim fırsatlarının da örgütsel bağlılığın en güçlü açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir. Eğer ilk amirler fikir alışverişini serbestleştirirse, çatışmaları iyi yönetebilirse, çalışanlarını önemserler ve bunu hissettirirlerse, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır. Aynı bakış açısıyla örgütlerde çalışanlara tanınan açık iletişim kanalları, bilgi paylaşımının, sesini çıkardığında dikkate alındığını hissetmesi, onu örgüte daha bağlı bir çalışan haline getirecektir (Vakola ve Bouradas, 2005: 444-452).

Örgütsel sessizlik, çalışanların üzerinde aşağılanmışlık duygusu oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler amirlerine veya çalışma arkadaşlarına karşı gücenmekte ve hatta bu durumun daha ileri bir boyutu olan kin duygusu beslemeye başlamaktadır. Bu durum devam ettiği müddetçe ve bireyler arası olan çatışmalar görmezlikten gelindikçe söz konusu olumsuz duyguların şiddeti daha da artacaktır. Bunun sonucunda güvensizlik duygusu gelişecek, güvensizlik duygusunun hâkim olmasıyla çalışanlar daha fazla kendini koruma davranışına girecekler ve bencilleşeceklerdir. Bireyler, örgütlerinde yaptıkları ve etkili oldukları işlerde kontrolün kendilerinde olmasını isteme eğilimindedirler. Ancak kendi fikir ve tercihlerini söyleyebildikleri ölçüde işleri üzerindeki kontrolü kendilerinde hissederler. Bireylere bu ortam sağlanmadığında ise kontrol duygusunu kaybederler. Ehtiyar ve Yanardağ (2008)'ın konyal ilgili çalışmalarında, çalışan kontrol duygusu eksikliği yaşaması sonucunda vazgeçme, psikolojik ve biyolojik yılgınlık, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğü hatta sabotaj gibi zararlı etkilerin görülebileceğini ifade etmektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144). Kendi fikir ve düşüncelerini ifade edemeyen çalışanlar, doğal olarak kendilerini güçsüz ve önemsiz biri gibi hissedecek ve buna bağlı olarak takdir ve destek duyguları azalacaktır (Çakıcı, 2010: 35). Çalışanlar çoğu zaman diğer arkadaşlarıyla olan ilişkilerine zarar gelmemesi adına, onaylamadıkları bir durum dahi olsa sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sonuç olarak sessizlik kişiler arasında iletişime imkân vermeyen duygusal bir uzaklık yaratacaktır (Perlow ve Williams, 2003: 7). Sessizlik nedeniyle oluşan iletişimsizlik sonucunda ise çalışanlar birbirlerinden ve sosyal ortamdan uzaklaşarak, kendini örgütten izole edebileceklerdir. İzole olan çalışanlar da zaman içerisinde örgütüne yabancılaşacaktır (Erol, 2012: 62).

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Çalışanlar genellikle örgütsel konularla veya sorunlarla ilgili fikirlerini dile getirdiklerinde açık ya da kapalı şekilde cezalandırılacaklarına veya başka olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inanırlar. Bu inançtan ötürü çalışanlar sesini çıkarmak yerine sessizliği tercih edebilirler. Vroom (1994)'un beklenti teorisiyle tutarlı olarak, eğer bir çalışan konuşma sonucunda olumlu sonuçlar ile karşılaşacağına inanıyorsa konuşmayı, ancak olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını inanıyorsa sessiz kalmayı tercih edecektir (Premeaux, 2001: 15). Bireyin bu sessiz kalma kararı, bireye ve bireyin üyesi olduğu örgüte çok önemli sonuçlara neden olmaktadır. Öncelikle örgütlerdeki karar verme ve değişim süreçlerini olumsuz etkiler. Çünkü bu süreçlerin etkinliği çalışanların etkin bir rol almasıyla mümkündür. Birçok araştırmada grup kararının, farklı bakış açısı ve alternatifler sunduğu için örgütlerde verilen kararların kalitesini arttırdığından bahsedilmiştir. Benzer şekilde başka bir araştırmada, örgütlerde stratejiler belirlenirken, üst yönetim takımlarında farklı bakış açılarının ve çatışmaların olması, verilen kararların kalitesinde ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu ileri sürülmüştür (Bourgeois, 1985: 552). Ayrıca örgütte inovasyonun olabilmesi için çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmelerinde özgür olmaları gerekmektedir.

Çalışanların bildiklerini bilinçli olarak kendilerinde saklaması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, hem karar vericilere ulaşan bilgilerin çeşitliliğini sınırladığı için hem örgütsel karar verme hem de örgütsel değişim sürecinin etkinliğine gölge düşürmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Sessizlik, bilginin ortaya çıkmamasına neden olur (McGowan, 2002: 30). Örgütsel değişim ve gelişimin gerçekleşmesinde önemli bir faktör olan olumsuz geri bildirim, çalışanların sessiz kalmaları nedeniyle gerekli yerlere ulaşamamaktadır. Olumsuz geri bildirim, örgütlerin hataları farkına varıp, ortadan kaldırmasını ve doğru olanın yapılmasını sağlamaktadır Ancak negatif geri bildirim bloke edilmesiyle hata sürekli tekrar edecek ve örgütü zarara uğratacaktır (Millier, 1973: 80). İnsanların kötü haberlere iletme konusundaki sessizlik eğilimi nedeniyle olumlu bilgiler hiyerarşi basamaklarında olumsuz bilgilere göre daha hızlı akar. Bu durum çözüm gerektiren durumla ilgili çok önemli verilerin kararı verecek kişiye ulaşmamasına böylece karar verirken gerekli olan bilgide bozulmaya neden olur. Bunun sonucunda hatalı kararlar verilebilir (Milliken vd, 2003: 1473). Ayrıca çalışanlar olaylara bakış açılarını ve şüphe duydukları konuları ifade etme konusunda tereddüt yaşadıklarında, öğrenme fırsatları da ortadan kalkmaktadır (Erenler, 2010: 36).

Örgütsel sessizliğin başka bir sonucu da, örgüt içindeki iletişimi buna bağlı olarak bilgi paylaşımını engellemesidir. Etkili bir iletişim örgütün hayati fonksiyonlarının çalışması için gereklidir (Brinsfield, 2009: 265). Gün içerisinde devam eden iş süreçlerindeki zayıflıklar hakkında ipucu sağlayacak sürekliliğin sağlanması için problemlerin vakit kaybedilmeden çözülmesi gerekmektedir. Ancak, çalışanların problemlerin farkına vardığı halde amiriyle paylaşmamasından dolayı, problem çözülemeyecek ve zamanında müdahale şansı azalarak, problemin büyümesine ve yaygınlaşmasına neden olacaktır. Çalışanların fark ettikleri küçük sinyaller konusunda konuşmaya isteksiz davranmaları, Enron şirketinin başına gelenler gibi iflaslara, ilaç hataları nedeniyle ortaya çıkan hasta ölümleri, hatalı üretimler ve müşteri kayıpları gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37-38).

Şirket birleşmeleri sonrasında örgütsel sessizliğin ve güvenin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamak için yapılan araştırmada, sessizliğin güven, bağlılık ve iş tatminiyle ters yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Birleşmeler sonrasında oluşabilecek güvensizlik ve şüphe ortamından sakınabilmek için olumlu iletişim ortamını oluşturmak gereklidir. Ancak sessizlik bu durumun önünde çok büyük bir engeldir (Appelbaum, vd. 2000: 649). Büyük bir örgütsel değişiklik olan şirket birleşmeleri örgütsel sessizliği arttırabilir, sessizliğin arttığı yerde de güvensizlik ve kaygı artacaktır (Nikolaou vd: 2011: 727)

Örgütsel sessizliğin bahsedilen olumsuz sonuçlarının yanında, yönetime aşırı bilgi yüklenmesini ve bireylerarası anlaşmazlığı azalttığı için ve çalışanların şahsi bilgilerinde artma sağladığı için bazen faydalı yönlerinin olabileceğinde de bahsedilebilir (Dyne vd, 2003: 1365).

2.7. Örgütsel Sesslilik

Günümüz zor ve çetin rekabet şartlarında varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler açısından çalışanların örgüt fonksiyonlarını geliştirici yöndeki eleştiri ve önerilerinin hayati önemi vardır. Senge (1990)'in de ifade ettiği gibi yöneticilerin her şeyi kendilerinin çözümlenebileceği fikrini bu koşullarda ileri süremezler (Detert ve Burris, 2007: 869). Dolayısıyla yönetimi çalışanların fikir ve gönül gücü katılımlarıyla ekip çalışması içerisinde sürdürmek zorundalar. Çünkü örgütler için hayati önem taşıyan süreç ve fonksiyonlar örgütlerdeki sesslilikle sağlanabilecektir. Bu nedenle çalışanların sesini çıkarması, örgütsel performans, inovasyon, güvenlik ve operasyonel

gelişme süreçlerinde önemli rol oynar ve karar vericilere zamanında ulaşan bilgilerin kararların kalitesini ve isabet derecesini de artacaktır. Bu değerlendirme doğrultusunda örgütsel seslilik literatürün son dönemde üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. Yönetim literatüründe seslilikle ilgili iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan ilk yaklaşım seslilik kavramını değişimin gerçekleşmesi çalışanların için proaktif olarak önerilerde bulunmasını anlatır. İkinci yaklaşım ise, karar alırken çalışanların katılımını kolaylaştıran ve adalet algısını arttıran uygulanabilir prosedürlerin varlığıdır (Şehitoğlu, 2010: 29).

Seslilik, örgütlerde çalışanların tartışmak için değil, örgütün gelişmesine yönelik yapıcı okumayı içeren bir davranıştır (Dyne ve Lepine, 1998: 109). Seslilik, yardım etme gibi yakınlık davranışından farklı bir kavramdır, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve durumsal performansla ilgilidir. Yakınlık kurma davranışı ilişkileri korur ve geliştirir, oysa seslilik davranışı yapıcı bir amaç için yapılıyor olmasına karşın meydan okuma içerir bu nedenle ilişkilerin bozulmasıyla da sonuçlanabilir. Örgütsel seslilik davranışı, muhbirlik gibi engelleyici davranışlardan da ayrılır, çünkü muhbirlik de esas olan yapıcı olmak ve geliştirmek değil, var olan uygulamayı durdurmaaktır. Örgütsel muhalefetten farkı ise örgütsel muhalefetin daha çok vicdani ve ahlaki konularla alakalı problemlerin ilgili yerlere bildirilmesidir. Buna karşın örgütsel seslilik işlerin nasıl daha iyi yapılacağıyla ilgili fikirlerin söylenmesidir. Seslilikle karıştırılmaması gereken diğer bir kavram şikâyet etmedir. Şikâyet etme davranışında mevcut durumdan memnuniyetsizlik belirtilir ve değişim için bir öneri verilmesi gerekmez. Seslilik davranışı çalışanların iş tanımlarından yazan rollerinden farklıdır. Çünkü bu roller zaten çalışanın yapması gerekenlerdir (LePine ve Dyne, 1998: 854).

Albert Hirschman (1970)'ın "Exit, Voice and Loyalty" isimli eserinde ileri sürdüğü model, çalışan sesliliği kavramı dinamikleri için en etkili klasik teoridir (Yoon, 2012: 13). Hirschman (1970), sesliliği, çalışanların işlerindeki tatminsizlerine verilen cevap olarak dikkate alan ilk sosyal bilim adamıdır. Çalışanların sesini çıkarmasını veya işlerini bırakmalarını, bağlılığın bir göstergesi olarak ifade etmiştir. Ona göre örgüte bağlı çalışanlar hoşnutsuzlukları karşısında seslerini çıkarırlar, örgüte bağlı olmayanlar ise örgütü terk ederlerdi (Brinsfield vd, 2009: 8). Freeman ve Medoff (1984), çalışanların seslerini duyurabileceği mekanizmalar oluşturmak hem çalışan hem de işveren açısından olumlu sonuçların olacağından bahsetmiştir. Bu tür mekanizmalar bazen birleştirici bazen de tartışmalı bir ortam yaratır. Çalışanın sesini duyurduğu mekanizmalar kalite ve verimlilikte artış gibi faydalı örgütsel sonuçlar sağlarken bazen

de problemlerin büyüyerek başa çıkılmaz bir hal almasına neden olabilir. Spencer (1986)'ın hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların işlerindeki rahatsız oldukları konular üzerinde değişiklik yapma fırsatı olanların, örgütlerinde daha çok kalmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır, bu sonuç Hirschman'ın ileri sürdüğü fikri destekler niteliktedir (Spencer, 1986: 498). McCabe ve Lewin (1992) sesliliğin iki bileşenden oluştuğunu ileri sürer. Bileşenlerden birincisi çalışanların yakınma veya şikâyetlerini yönetime bildirmesi, ikincisi ise çalışanların örgütteki karar verme süreçlerine katılmasıdır. Boroff ve Lewin (1997), sendikasız işyerlerinde yaptıkları araştırma sonucunda literatürde daha önce Hirschman önderliğinde savunulan fikirlere zıt veriler elde etmiştir. Boroff ve Lewin araştırmalarında, işyerindeki adaletsiz uygulamalar karşısında çalışanların bu durumdan duydukları memnuniyetsizlikleri dile getirerek, seslerini çıkarmaları, onların işten ayrılma niyetleriyle olumlu yönde ilişkili, işlerine bağlılıklarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Onlara göre işine bağlı çalışanlar, karşılaştıkları ya da gözlemledikleri adaletsiz uygulamalar karşısında büyük olasılıkla cevabını buna katlanıp sessiz kalarak vermektedirler.

Millward ve diğerleri (2000), örgütlerde sesliliğin üç farklı yolunun olduğundan bahsetmiştir. Bunlar sendikalara üye olunması yoluyla resmi katılım, danışmanların olması gibi çalışanların dolaylı yollardan katılımının olduğu mekanizmalar ve çalışanların doğrudan katılımını içeren mekanizmalardır (Dundon vd, 2007: 1151). Örgütler, çalışanlarının, önerilerini, fikirlerini, endişelerini, şikâyetlerini ifade edebilecekleri sistemler kurarlar. Açık kapı politikaları, dilek-şikâyet prosedürleri, örgütsel araçlar gibi olan bu uygulamalara örgütlerde ses sistemleri denilmektedir. Bu sistemler çalışanların iş tatmini ve bağlılığını arttırırken, sendikalaşmayı, örgüte karşı açılan dava sayısını ve işten ayrılmayı azaltmaktadır. Bu sistemler, çalışanlara sadece kararlar verilmeden önce fikirlerini ifade etmelerini değil aynı zamanda karar verildikten sonra da bu kararlara meydan okumalarını da sağlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 360). Dyne ve diğerleri (2003), sesliliği, “çalışanların örgüttü geliştirmeye yönelik yapıcı fikirlerini, düşüncelerini, bilgilerini dile getirmeleri” olarak ifade etmektedirler. Dyne ve diğerleri, ses çıkarmaya göre sessizliğin, daha az davranışsal ipuçları verdiğini, izleyiciler için daha çok belirsizlik içerdiğini, altında yatan nedenin tahminin zor olduğunun, daha uyumsuz sonuçları doğurduğunu ifade etmişlerdir (Dyne, vd, 2003: 1375). Ayrıca sesliliği sadece bireyin üyesi olduğu grup veya örgüt adına, değişim için yapılan yapıcı önerilerden oluşan proaktif bir davranış olduğunu ileri sürmüşlerdir (Botero ve Dyne, 2009: 87).

Detert ve Burris (2007) ise seslilik kavramını, örgüt çalışanların örgüt işleyişini geliştirmeye yönelik fikirlerini isteğe bağlı olarak, algıladıkları otoriteye iletmeleri olarak tanımlar. Bu fikirler örgütteki var olan statükoya ve güç sahiplerine meydan okuyabilir. Burada örgütlerin böyle durumlarda nasıl davranacağı önemlidir. Eğer çalışan bu davranışı karşısında dikkate alındığını, önerisinin dinlendiği düşünürse fikrini söyleyecektir, ancak aksi durumda çalışan konuşmayı, konuşmamaktan riskli görürse susar ve fikrini kendine saklar (Detert ve Burris, 2007: 869). Özellikle Van Dyne ve diğerlerinin çalışmalarından sonra yapılan araştırmaların çoğunda sesliliğin destekleyici, teşvik edici yönleri ve varolan iş süreçleri veya prosedürlerinin örgütün yararına olacak şekilde geliştirmeye yönelik söylemler olduğu üzerinde durmuşlardır.

Tablo 4. Seslilik ve Türleri

Davranış Tipi →	Çalışanların Gütüleri ↓
Seslilik	<ul style="list-style-type: none"> Bilinçli olarak işle ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerin açıklanması
Kayıtsızlık Çekilme/vazgeçmeye dayalı-fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilen Seslilik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> Çekilme temelli fikirler açıklama Değişiklik yapma konusunda inancı olmadığı için grupla aynı fikirde olma
Kendini Koruma Davranış Korkuya dayalı-kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Seslilik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirler söyleme Kendini korumak için diğerlerine odaklanan fikirler açıklama
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı-fedakârlık ve işbirliği hissi	Korumacı Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> İşbirliği içerisinde problemlere çözüm önerisi getirme Örgütün yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Van Dyne vd, 2003: 136.

Bununla karşılaştırıldığında engelleyici yönünden veya örgüte zarar veren olaylara, uygulamalara, davranışlara yönelik konularda bireylerin seslerini çıkardığı üzerinde duran çok az araştırma vardır. Halbuki ilk araştırmalar, sesliliğin, örgütteki sakıncalı durumları durdurmak veya değiştirmeyi ifade ettiği üzerinde durmuştur. Bu açıklığı gidermek için Liang ve diğerleri (2012) sesliliği destekleyici ve engelleyici seslilik olarak iki başlık altında incelemişlerdir.

239 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında, bireylerin seslerini çıkarmak zorunda olduklarını hissetmeleriyle sonuç olarak destekleyici seslilik arasında güçlü bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca psikolojik olarak güvende hissetme ile engelleyici seslilik arasında da güçlü bir ilişki yoktur. Bireylerde mecbur olduğundan dolayı sesini çıkarması her iki seslilik türünde psikolojik olarak güvende olma hissini güçlendirse de, kendine saygı davranışı teşvik edici seslilik üzerinde bu etkiyi zayıflatır (Liang, vd. 2012: 71-73).

2.8.Örgütsel Seslilik Türleri

Çalışmada Dyne ve diğerlerinin örgütsel seslilik sınıflandırması kullanılacaktır. Dyne ve diğerleri (2003) sesliliği, örgütsel sessizliği sınıflandırdıkları gibi altında yatan motive göre üç farklı isim vermişlerdir.

Bunlar boyun eğmeye dayalı olarak kabullenme davranışı, korku nedeniyle kendini korunma davranışı, işbirliğine dayalı diğerlerine yönelik davranışlardır (Daha önce örgütsel sessizlik başlığı altında anlatılmıştır). Bu motivlere dayanarak üç farklı seslilik davranışı mevcuttur. Bunlar kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı sesliliktir. Örgütsel sessizlik türleri başlığında Dyne ve diğerlerinin çalışmalarında kullandıkları tablonun sadece sessizlikle ilgili kısmı verilmişti. Tablo 4'te ise tablonun geri kalan kısmı verilmektedir.

2.8.1. Kabullenici Seslilik

Kabullenici seslilik, işle ilgili bilgileri, duyguları veya düşünceleri vazgeçmenin bir göstergesi olarak ifade etmektir. Bireyler farklı bir düşüncenin bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için bu davranışa yönelirler. Kabullenici seslilik, diğer seslilik türlerine göre daha az proaktif bir davranıştır. Bu seslilik türünü yönetim ve sosyoloji literatüründe geçen iki örnekle açıklanabilir. Bunlardan ilki daha önce bilgi verilen Abilene paradoksu diğeri ise çoğulcu cehalet veya çoğulcu bilgisizliktir. Abilene

Paradoksu, insanların uyum sağlamak için fikrini çoğunluğun fikri yönünde dile getirmektedir. Bu davranış, bireylerin ne zamanını almakta, ne de onlara kendi düşüncelerini ifade etme zahmeti gerektirmektedir. İkinci örnek olarak da çoğulcu bilgisizlik de, birey kendi fikrinin içinde bulunduğu grupta tek farklı fikir olduğunu düşünür böylece diğerlerinin fikirleri yönünde sesini çıkarmaktır. Esasta masadaki kimse, verilen son durumda hemfikir değildir ama baskın gibi görünen fikir sanki herkesin hemfikir olduğu tuhaf bir şekilde ortak karara dönüşür. Böylelikle grup kararı gerçekten sapmış varsayım ve bilgiye dayanır. Çoğulcu cehalet de kabullenici seslilik davranışına bir örnektir. Çünkü bireyler kendi düşünceleri yerine grubun düşüncesi yönünde açıklamasını yapar (Dyne vd. 2003: 1372-1373).

Bu davranış biçiminde çalışan sesini çıkarır ama bu ses aslında kendi düşüncelerini, fikirlerini, bilgilerini içeren bir seslilik durumu değildir. Bu durumu en iyi ‘bana uyar’ (daha iyi bir alternatif için zaman harcamayı istememek), ‘sen nasıl düşünüyorsan’ (sorunu çözmek için sorumluluk almayı reddetmek) sözleri anlatmaktadır (Zehir, 2010: 35).

2.8.2. Savunmacı Seslilik

Savunmacı seslilik davranışının altında yatan motiv korkudur. Çalışan sonuçlarından korktuğu için, kendini korumak amacıyla istenen şekilde olayla ilgili olarak bilgisini, duygusunu ve düşüncesini açıklamaktadır. Savunmacı seslilik, bir kendini koruma davranışdır. Schlenker ve Weigold (1989), kendini koruma davranışını, güvenlik kararları, daha az şahsi sorumluluk alma, sonuçların dış etkenlerden kaynaklandığına dayandırmak olarak karakterize etmiştir (Dyne vd, 2003: 1372). Burada önemli sorunlardan biri, çalışanın korkması nedeniyle kendini korumak amacıyla örgütte değişim için gerekli örgütsel gelişim çalışmalarında kendi fikrini değil, daha az tepkiyle karşılaşacağını düşündüğü fikri söylemeye eğiliminde olmasıdır. Böyle olunca bu çalışmalar değişimin önünde önemli bir engel haline gelebilir. Örgütte geliştirilmesi gereken durum, bizzat bir problem haline dönüşebilir.

Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada özür, mazeret ve yalanlama gibi davranışların örgütte tehdit edilme hissine karşı gösterilmiş olan davranışlar oldukları belirtilmiştir. Sayılan davranışları savunma amaçlı seslilik davranışlar olarak kabul edilmiştir (Şehitoğlu, 2010: 39).

2.8.3. Korumacı Sesslilik

Korumacı sesslilik davranışı, proaktif ve diğerlerini korumaya yöneliktir. Korumacı sesslilik başkalarını ön planda tuttuğu için, onların yararına olduğunu düşündüğü için konuşur. Savunmacı sesslilikte ise amaç kendini korumaktır. Korumacı sesslilik örgütsel vatandaşlık davranışının bir şeklidir (Durak, 2012: 40).

Korumacı sesslilik personel güçlendirmeye önem veren, güvene dayalı bir örgütte çalışanların sorunlara dikkat çekebilmesi ve daha iyi bir örgüt yapısı için önerilerde bulunabilmesi anlamına gelmektedir (Gao, Janssen, Shi, 2011: 798). Korumacı sesslilik olgusunun altında işbirliği olan, işle ilgili bilgileri, duyguları ve düşünceleri ile ilgili açıklamalar yapmaktır. Korumacı sesslilik davranışı herkes tarafından olumlu algılanmaz (Dyne vd, 2003: 1371).

Koruma amaçlı sesslilik, bilinçli, proaktif ve çaba gerektirmesi yönünden savunmacı sesslilikle benzerdir. Bu davranış isteğe bağlı olduğu için örgüt tarafından yönlendirilmesi zordur (Zehir, 2010: 40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR VERME SÜREÇLERİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, önceki bölümlerde kuramsal olarak temellerine yer verilen karar verme, kararlara katılma ve örgütsel sessizlik konusuna yönelik tutumlar ampirik bir araştırmayla değerlendirilmeye çalışılacaktır. Elde edilen bulgular çerçevesinde literatürde yeni bir olgu olan örgütsel sessizlik konusu ve eski ancak önemi hiç azalmayan karar verme ve kararlara katılım konusunda ilişkiler kurularak konuyla ilgili teorik ve pratik katkılar amaçlanmaktadır. Özellikle, alan araştırmalarının yetersiz kaldığı bu alanlarda bir durum tespiti yapmak önemli görülmektedir. Bundan sonraki çalışmaların konuyla ilgili katkıları daha fazla zenginleştireceğine inanılmaktadır. Bu başlık altında öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme yöntemi, veri toplama yöntemi ve araçları, anketin pilot uygulaması, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri ve araştırma bulgularına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Karar verme, işletme yazınında hep öncelikli konular arasında yer almıştır. Öyle ki karar verme, yönetim ile eş anlamlı kullanılması gerektiği düşünülmüş ve yönetimin kalbi olarak nitelendirilmiştir. Çünkü işletmelerde, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetleme fonksiyonlarının yerine getirilmesi verilen kararlar sayesinde olabilmektedir. Sonraki dönemlerde örgütlerde yöneticilerin tek başlarına karar vermelerinin artan rekabet ve hızla değişen çevresel faktörler sebebiyle yeterli olmadığı görülmüştür. Böylece daha etkin kararlar alabilmek için kararlara katılmanın gerekliliği üzerinde durulmuştur.

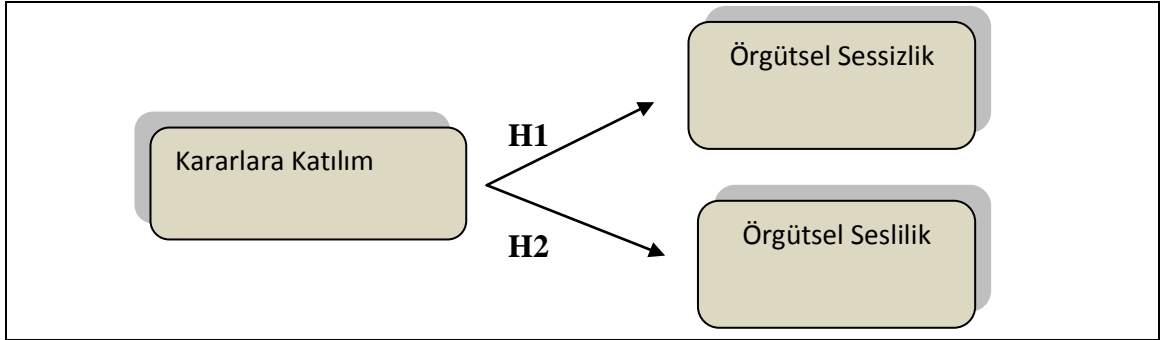
Örgütler hayatta kalabilmek için sürekli artan ve değişen rekabet koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Bu süreçte örgütlerin üzerinde odaklanması gerektiği temel varlıkları çalışanlarıdır. Çalışanlar örgütün performansını etkileyen, örgütte değişimin, yeniliğin, yaratıcılığın kaynağı olarak görülmektedir. Bunun göstergeleri hem yeni yönetim yaklaşımlarında, hem de örgütlerin çalışanlarını karar verme süreçlerine dâhil etmeye, yetkilendirmeye, güçlendirmeye yönelik uygulamalarında görülmektedir. Son yıllarda gelişen ve örgütlerin önem gösterdiği açık kapı politika uygulamaları, öneri ve

şikâyet sistemleri, her kademedeki çalışanın katıldığı paylaşım toplantıları aslında çalışanların açıkça fikirlerini paylaşabilecekleri, konuşma fırsatı bulabilecekleri yerlerdir. Bu uygulamalar çalışanların örgütü ve işiyle ilgili konularda farkına vardığı sorunlar, çözüm önerileri veya örgütte verimliliği ve etkinliği artıracak uygulamalar hakkında fikirlerini paylaşmaları, yani seslerini çıkarmaları için fırsat vermektedir. Çalışanların örgütte istenilen konuyla ilgili fikir, düşünce ve ilgilerini paylaşması örgütsel seslilik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerde alınan kararlara katılarak, onların örgütü ve işiyle ilgili fikir, duygu, düşünce ve önerilerini dile getirebilir, başka bir ifadeyle seslerini çıkarmış olurlar. Çalışanların, işi ve örgütüyle ilgili duygu, düşünce ve fikirlerini kasıtlı olarak paylaşmamaları anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı, verimlilik ve etkinliğin önünde önemli bir tehdittir. Araştırmada, örgütlerde etkili kararlar alabilmek, verimliliği arttırmak, hayatta kalabilmek için örgütlerde bir engel teşkil eden örgütsel sessizliğin çalışanların kararlara katılımı ile azalabileceği, örgütsel sesliliğin artacağı varsayımına dayanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel yapı ve politikalar (karar vermenin merkezileşmesi, yukarı doğru geri bildirim mekanizmalarının olmaması vb.) ile yönetsel uygulamaların (fikirlerini dile getiren çalışanlara yönelik negatif tutumlar, geri bildirim istemedeki başarısızlıklar vb.) örgütlerdeki sessizlik ikliminin nedenleri olarak göstermiştir. Bu düşünceyi temel alarak Huang ve diğerleri (2005) da çalışanların katılımını ve katılım iklimini çalışanların seslerini çıkarmasına yarayan mekanizmalar olarak tanımlayarak, bunların örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda çalışanları formel mekanizmalar aracılığıyla dahil etmenin ve katılım ikliminin sessizliği azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Anlatılanlardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı kararlara katılım ile örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki ilişkiyi oluşturulan hipotezler ışığında ortaya koymak ve araştırmaktır.

Artan rekabet koşullarında sistemli ve toplu olarak örgütlerde varlığını gösteren örgütsel sessizliğin, örgütsel değişime ve gelişime olumsuz etkileri olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların fikirlerini, düşüncelerini, karşıt görüşlerini dile getirebilecekleri, seslerini çıkarabilecekleri, mekanizmalar oluşturmaları önemlidir. Araştırma sonucunda kararlara katılma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin, günümüzde önemli bir tehdit olan örgütsel sessizliği azaltmada yöneticilere bir yol gösterici olması düşünülmektedir

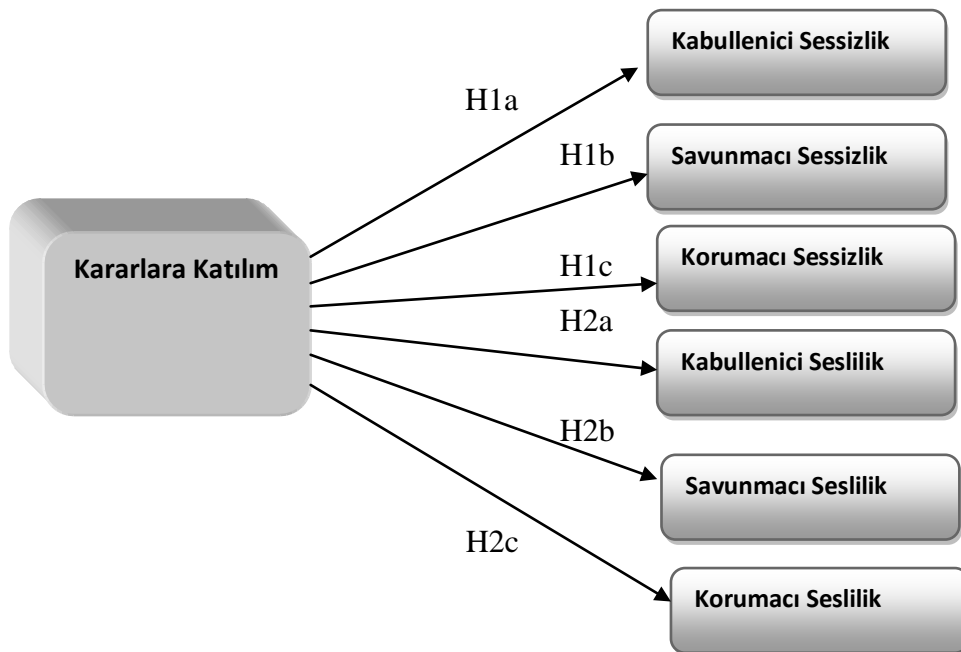
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ilk olarak temelde kararlara katılma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanın Basit Modeli

Araştırmanın basit modeline kararlara katılım sessizlik ölçeği boyutları kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik boyutları ile kabul edilen seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik boyutları da eklenince şekil 3’de gösterilen model ortaya çıkmıştır.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Örgütsel sessizliği kolektif bir fenomen olarak ortaya koyan Morrison ve Milliken, sessizliği geliştiren iki büyük örgütsel faktörden bahsetmiştir. Bunlar örgütsel yapılar ve politikalar ile yönetsel uygulamalar ve davranışlardır. Örgütler eğer merkezi

karar verme süreçlerini benimser ise ve çalışanların fikirlerini, düşüncelerini, ilgilerini paylaşabileceği mekanizma ve kanallar yok ise, çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine önem verilmediğini, söyleyeceklerinin hoş karşılanmayacağını düşünecek ve sessiz kalmayı tercih edecektir. Eğer örgütlerde karar verme sadece yönetimin elindeyse, çalışanların kararlara katılmasına izin verilmesi, farklı seslerin dinlenmesi yaygın bir durum değildir. Bu tip örgütlerde karar verici birimler kendilerine çalışanları tarafından sunulan fikirler üzerinde fazla durmaz ya da önemsiz olarak değerlendirebilmektedirler. Böylece çalışanlar kendi fikirlerinin işe yaramayacağını varsayarak seslerini çıkarmamayı tercih edebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 713). Park ve Keil (2009)'in yaptıkları araştırmalarında Morrison ve Milliken'in sonuçlarından yola çıkarak; merkezi karar verme süreçlerinin varlığı, üstlere karşı geri bildirim mekanizmaların olmayışı gibi örgütsel yapı ve politikaların sessizlik iklimini etkileyip etkilemediğini test etmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarında ise bu tür uygulamaların sessizlik iklimini etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca yöneticilere eğer örgütlerinde sessizlik iklimini azaltmak istiyorlarsa karar verme süreçlerinde merkezleşmenin azaltılması, karar verme yetkisinin sadece üst yönetimde olmaması, çalışanlara da bu yetkinin dağıtılması gerektiği konularında öneri sunmuşlardır (Park ve Keil, 2009: 911-912). Kararlara katılım ise karar verme süreçlerine çalışanların dâhil edilmesidir. Bu durumda kararlara katılım karar vermede merkezleşmeyi azaltır, buradan kararlara katılımın örgütsel sessizliği azaltacağı varsayımına ulaşılabilir. Bireyler, iş ve özel hayatlarına dahil olmak, söz sahibi olmak isterler. Düşüncelerini ifade etme ve karar verme sürecinin bir parçası olma çalışanlara dinlenildiğini, değer verildiğini hissettirir, tam tersi durumlarda ise çalışan kendisini değersiz hisseder ve örgütlerde sessizlik iklimi desteklenmeye başlar (Rodriguez, 2005: 1). Örgütlerdeki yapısal ve sosyal mekanizmalar, çalışanların örgütü ilgilendiren konular hakkındaki bildiklerini söyleme konusunda cesaretlendirir. Ayrıca özellikle karar verme ve geri bildirim süreçlerine biçimsel olarak dâhil olan çalışanlar daha açık ve katılımcı örgüt ikliminde fikirlerini, düşüncelerini, ilgilerini paylaşmaya çok daha istekli olacaklardır (Huang vd., 2005: 460).

Huang ve diğerlerinin 24 ülkede faaliyet gösteren çokuluslu bir firmanın 421 biriminde yaptığı araştırmada, çalışanların katılımını destekleyen uygulamaların örgütsel sessizliği azaltıp azalmadığını incelemişlerdir. Bu kapsamda örgütsel sessizliği azaltmak için kararlara katılımı destekleyen iki ses mekanizması tanımlamışlardır. Bu mekanizmalar çalışanların kararlara biçimsel olarak dâhil edildiği yapılar ile çalışanlar

tarafından algılanan örgütte algılanan katılımcı iklimdir. Araştırmalarının sonucunda düşük güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanların biçimsel olarak kararlara dâhil edildiği mekanizmaların oluşturulması, yüksek güç mesafesine sahip ülkelere göre daha fazla sessizliği azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ulaşılan diğer bir sonuç ise, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde örgütsel sessizlik daha fazladır ve sessizliği azaltmak için biçimsel olarak çalışanları kararlara dahil eden mekanizmalar ile yüksek katılımcı iklimin birlikte sağlanması gerekmektedir (Huang vd., 2005: 475-476). Yani düşük güç mesafesine sahip ülkelerde sessizliği azaltmak için çalışanların kararlara katılabilecekleri mekanizmaların oluşturulması yeterliyken, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde biçimsel olarak oluşturulan mekanizmaların yanında örgütün genelinde hâkim katılımcı bir iklimin varlığı da gerekli olmaktadır. Katılım ve sessizlik ilişkisine değinen başka bir çalışmada da Shojoie ve diğerleri (2011) örgütsel sessizliği maliyetleri ve çabaları harcayan verimsiz bir örgütsel süreç olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışanların örgütü ilgilendiren konularda düşük katılımı ve seslerini çıkarmamalarının bir örgütsel sessizlik biçimi olduğundan bahsederek, katılımın olmadığı zaman sessizliğin oluşacağını ileri sürmüşlerdir (Bagheri vd., 2012: 50).

Kararlara katılım ve örgütsel seslilik ilişkisinde, literatürde çalışanların kararlara katılımın bir seslilik davranışı olduğu yönündedir. McGregor (1960) katılımcı yönetim anlayışının, uygun koşullarda çalışanları örgütsel konularda yaratıcı güçlerini kullanmaları konusunda desteklediğinden ve çalışanlara kendilerini etkileyen kararlarda seslerini duyurmaları için imkân sağladığından bahsetmiştir (Handel, 2003: 113). McCabe ve Lewin (1992), insan kaynakları perspektifinden örgütsel seslilik kavramına yaklaşmıştır. Modern yönetici-çalışan ilişkilerinde çalışanların seslerini duyabilecekleri mekanizmalar oluşturmaları gerektiğinden bahsederek katılımcı yönetimin bu mekanizmaların işlerliği için gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca insan kaynakları profesyonellerine katılımcı yönetim uygulamaları ve çalışanların seslerini çıkarabildikleri mekanizmaları birleştirmeleri konusunda tavsiyede bulunmuşlardır (Bogosian, 2012: 29-30). Glew ve diğerleri (1995), katılımın tanımı, örgütlerde yüksek kademedekilerin bir başka ifadeyle yöneticilerin bilinçli ve istekli çabaları şeklinde tanımlamıştır. Bu çaba alt kademedekilere yani astlara işlerinin zenginleştirme ve genişletme gibi gözle görülür fırsatlar oluştururken, çalışanların örgütsel konularda açıkça seslerini çıkarmalarını sağlamaktadır. Kararlara katılım sürecini boyutlandırırken ek olarak katılımın başarısının çalışanların seslerine bağlı olduğundan bahsetmiştir. Sesi, çalışanların örgütlerdeki olaylara etkisini arttıran her türlü araç olarak

tanımlamıştır (Thompson, 2000: 13). Vroom (2000)'da otokratik bir karar verme anlayışı yerine çalışanların katılımının olduğu bir karar verme anlayışını tercih etmenin, örgüt içerisinde kişilere kendi örgütlerine ilişkin önemli kararlarda bir ses imkânı vererek kişilerin kimliğini ve örgütsel amaçları geliştirdiğinden bahsetmiştir (Vroom, 2000: 86). Başka bir ifadeyle kararlara katılma çalışanların seslerini çıkarmasını sağlamaktadır. Hodson (2001), çalışan sesliliğinin temel fikrinin, çalışanların katılım hakkı ve karar verme süreçlerine doğrudan veya dolaylı söz sahibi olması şeklinde açıklamıştır (Yoon, 2012: 14). Wood ve Wall, çalışan sesliliğini, örgütteki karar verme faaliyetlerine çalışanların doğrudan katılımları olarak tanımlamıştır (2007: 1336). Bu bağlamda, örgütlerde çalışanların kararlara katılımının örgütsel sessizlik üzerinde negatif, örgütsel seslilik üzerinde de pozitif etkisinin olabileceği beklenebilir. Buna göre aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilecektir.

Araştırmanın birinci hipotezi (H1): Kararlara katılım örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemektedir.

Araştırmanın birinci hipotezi (H2): Kararlara katılım ile örgütsel sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.

Bu araştırmada literatürde bahsedilen veriler ışığında kararlara katılımın, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabul edilen sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizliği negatif yönde etkilediği; örgütsel sesliliğin alt boyutları olan kabul edilen seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı sesliliği pozitif yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1a:Kararlara katılım kabullenici sessizliği negatif yönde etkilemektedir.

H1b:Kararlara katılım savunmacı sessizliği negatif yönde etkilemektedir.

H1c:Kararlara katılım korumacı sessizliği negatif yönde etkilemektedir.

H2a:Kararlara katılım kabullenici sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.

H2b:Kararlara katılım savunmacı sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.

H2c:Kararlara katılım korumacı sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.

Ayrıca, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları yazında nispeten yeni olduğu için, ölçülen demografik bilgiler açısından bahsedilen bağımlı değişkenlerin ve araştırmanın bağımsız değişkeni kararlara katılım'ın farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Bu durum araştırma modeli ve hipotezlerde gösterilmemiştir.

3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı, Türkiye'de en büyük 500 sıralamasındaki Denizli'de faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. En büyük sanayi işletmeleri sıralaması için İstanbul Sanayi Odası'nın verilerinin tercih edilmesinin nedeni, İstanbul Sanayi Odası'nın ilk defa 1968 yılında 100 Büyük Sanayi Kuruluşu olarak başlattığı ve 43 senedir sürdürdüğü Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasının sistematik ve disiplinli bir şekilde yapılan çalışmayla Türkiye'deki işletmeler hakkında bilgi veren güvenilir bir kaynak olmasıdır (Akça, 2012: 148). Evrenin, İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından seçilmesinin nedeni ise, kararlara katılma olgusunun Türkiye'nin en büyük işletmeleri arasına giren firmalarda kurumsallaşmış oldukları varsayımıyla, daha yaygın ve gözlemlenebilir olacağı araştırma düşüncesidir. Örneklemi ise İstanbul Sanayi Odası'nın resmi internet adresinden ilk 500'e giren firmalardan Denizli'de faaliyet gösteren firmalar olarak tespit edilmiştir. Yayımlanan listede Denizli'de faaliyet gösteren oniki firma ilk 500 sıralamasında yer almaktadır (www.iso.org.tr). Denizli'de ISO 500 listesine giren firmalar, metal, bakır işleme, tekstil, kablo, ambalaj, gıda, çimento sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Tez çalışmasının amacına uygun olarak araştırmanın örneklemi ISO 500'e giren şirketlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada beyaz yaka çalışanların seçilmesinin nedeni, karar verme, kararlara katılma ve örgütsel sessizlik, seslilik olgularının daha iyi ve uygulamada onların yer alması düşüncesidir.

Araştırmanın örnekleminde kaç kişi olduğunu tespit etmek amacıyla, şirketlerin web adreslerinden firma telefonlarına ulaşılmış ve ardından şirket yetkililerine (çalışan sayısı firmalarda insan kaynakları bölümlerinin bilgisinde olduğu düşünüldüğünden, doğrudan insan kaynakları yetkilisine ulaşılmak istenmiştir) ulaşılarak, şirketlerinde çalışan beyaz yaka çalışan sayısı öğrenilmiştir. Bazı firmalar bu bilgiyi verme konusunda başlangıçta bir tereddüt yaşamışsalar da sonuçta evrene ilişkin sayılara ulaşılmıştır. 12 firmada çalışan toplam beyaz yaka çalışan sayısı 1021 olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına girebilen iki firmanın üretim yerlerinin Denizli'de, ancak merkezlerinin farklı illerde olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple bu iki firmanın Denizli'de çalışan beyaz yaka personel sayısı araştırmaya dâhil edilemeyecek kadar az bulunmuştur. Bununla beraber her iki firmaya da gidilmiş fakat firmalar beyaz yakalı çalışan sayılarının çok az olduğunu belirterek araştırmaya katılmak istemediklerini ifade

etmişlerdir. Ayrıca Denizli’de faaliyet gösteren ancak İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı kablo sektöründe faaliyet gösteren bir firma da araştırma kapsamına alınmış fakat onlar da araştırmaya dâhil olmak istememişlerdir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evreninin İstanbul Sanayi Odasının hazırladığı ilk 500 şirket sıralamasına giren ülke genelindeki tüm firmalar yerine Denizli’de faaliyet gösterenlerin seçilmesi araştırmanın önemli bir sınırlılığıdır. Ancak bunun nedeni, mevcut maddi imkânların farklı illerde bulunan firmalarda araştırma yapmaya elverişli olmamasıdır. Bu nedenle araştırmacının ikamet ettiği Denizli ili tercih edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının ifade edilen örneklem dışında bir genelleme yapılamaması gerektiği düşünülmektedir. Örneklem grubunun daha geniş tutulması ve farklılaştırılması, gelecekteki çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar daha iyi bir genelleme için çalışmayı, örnekleme genişleterek tekrar etmelidir. Çalışmada kullanılan anketler Batı kültüründe yapılan araştırmalardan elde edilen ölçeklere dayanmaktadır. Kültürel farklılıklar, insanların olguları, duygu ve düşünceleri farklı bir biçimde algılamasına neden olmaktadır. Bu yönüyle kültürel farklılıklar örgütler ve örgütleri oluşturan bireyler üzerindeki etkisi dikkate alındığında, katılımcıların kendinden bekleneni cevaplama eğiliminde olması, soruları anladıkları ölçüde değerlendirmeleri ve buna göre cevaplamaları veya bazılarının gereken ilgiyi ve dikkati gösterememiş ya da göstermemiş olması kaçınılmazdır. Bu durumda çalışmanın önemli bir sınırlılığıdır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmanın amacına paralel olarak birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze anket yöntemi uygulamasına karar verilmiştir. Bu amaçla çalışma kapsamında ISO 500 listesine giren Denizli’de faaliyet gösteren firmaların yetkililerinin iletişim bilgileri belirlenmiştir. Yetkililere telefon aracılığıyla ulaşılarak araştırma hakkında bilgi verilmiş ve araştırmanın firmalarında yapılabilmesi için izin istenmiştir. Bu izin 12 şirketin 8’inden alınmış, ancak daha sonraki süreçte izin alınan 2 firma yoğun bir iş dönemi geçirmesi nedeniyle araştırma yapılmasını istememiştir. Araştırma sonuç olarak 12 firma arasında 6 firmaya uygulanabilmiştir. Şirket yetkilileriyle yapılan

konuşmalarda “örgütsel sessizlik” konusu telaffuz edildiğinde, karşı tarafta önce bir sessizlik olduğu araştırmacı tarafından gözlenmiştir. Örgütsel sessizlik konusunun dile getirilmesi hoş olmayan bir konu olması nedeniyle firma yetkileriyle yapılan görüşmelerde izin alma sürecinde zorluklar yaşanmıştır. Anket çalışmasına izin veren firmalardan randevu günü alınarak, anketler cevaplayıcılara elden verilmiş ve cevaplayıcılardan elden alınmıştır. Toplamda 673 tane beyaz yaka çalışanına anket verilmiş, 213 tane anket geri gelmiş, ancak geri dönen anketlerden 11 tanesi soruların eksik cevaplanması, tüm sorulara aynı cevabın verilmesi gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilememiştir. Kalan 202 anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda ana kütlede seçilen örnekler üzerinden geri dönüş oranının genellikle %20 ile %40 arasında değiştiği dikkate alındığında (Öğüt, 2003: 293), %30,1 düzeyindeki bir geri dönüş oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek-1) katılımcılara hitaben araştırmanın amacını anlatan bir paragraf ile başlamakta ve 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; 1- Kararlara katılma ölçeği, 2- Örgütsel sessizlik ve seslilik ölçeği 3- Demografik bilgiler, bölümleridir.

Çalışmada niceliksel yöntem kullanılmıştır. Niceliksel yöntemin başarısının belirli bir faktörü ölçebilme ile belirli çıktıları etkileyen faktörlerin tanımlanmasına bağlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ise niceliksel yöntem 2 temel araştırma sorusuna cevap verebilmek ve hipotezleri sınavabilmek amacıyla kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki istatistiksel bağlantılara istinaden hipotezler desteklenmiş ya da desteklenmemiştir.

İlgili yapıların ölçümünde önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Ancak İngilizce yazında bulunan ölçeklerin, Türkçe yayınlardaki farklılıkları göz önünde bulundurulmuş, araştırma modeli ile çeviriler konusunda Türk Dili ve Edebiyatı ile İngiliz Dili Edebiyatı bölümündeki akademisyenlerin fikirleri dikkate alınarak ölçeklere son hali verilmiştir.

Araştırmada veri toplama amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır. İlk olarak kararlara katılım ölçeği olarak Kahnweiler ve Thompson (2000)’un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin kararlara katılma durumunu ölçen ilk 12 sorusu araştırma anketine eklenmiştir. İkinci olarak Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ve seslilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek de toplam 30 ifade yer almaktadır. Örgütsel sessizlik, kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olmak

üzere 3 boyutta ölçülmektedir. 1-5. sorular kabullenici sessizliği, 11-15. sorular savunmacı sessizliği, 21.-25. sorular korumacı sessizliği ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilmiştir. Örgütsel seslilik de, kabullenici, savunmacı ve korumacı seslilik olmak üzere 3 boyutta ölçülmektedir. 6-10. sorular kabullenici sesliliği, 11-15. sorular savunmacı sesliliği, 21.-25. sorular korumacı sesliliği ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilmiştir.

Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte Likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. Bu tip ölçeklerde, tutum sürekliliğini oluşturan maddeler değil, toplam puanlardır. Çünkü anketler çalışanların her maddeye verdikleri cevapların karşılığı olan puanların toplamına göre değerlendirilmiştir. Bu tür ölçme araçları, tutumun yönünü olduğu kadar, yoğunluğunu da dikkate aldığı için yaygın bir kullanım alanına sahiptir. Araştırmada tercih bu yönde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılım derecelerini belirtmek amacıyla beş seçenek önerilmiştir. Hem “Kararlara Katılma Ölçeği” hem de “Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği”nde verilen ifadelerin sıklık dereceleri 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

3.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi)

Çalışmada literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerden araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuş, sonrasında literatürde bulunan ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. Anketlerin İngilizceden Türkçeye çevrilmesi sırasında Türkçe yazılı kaynaklardan yararlanılmış, bazı ifadelerde daha iyi anlaşılabilmesi için ifade değişikliğine gidilmiştir. Araştırma ölçekleri çalışmanın konusuna hâkim akademisyenler tarafından incelenerek, ölçeklere son hali verilmiştir. Anketin Türkçe hali tekrar İngilizceye çevrilerek var ise anlam kaymaları tespit edilmiştir. Bunun sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla asıl araştırmaya geçmeden önce, çalışmanın ön testi, örneklemini temsil edebilecek 46 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada bazı katılımcıların yüzyüze mülakat yöntemiyle anket soruları tartışılmıştır. Ön testi cevaplayan katılımcıların görüşleri doğrultusunda anlaşılmasının zorlandığı bazı ifadelerde değişikliğe gidilerek, araştırmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Ön testin verileri SPSS 17.0 istatistikî paket programında analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik testi, Cronbach Alfa katsayılarına bakılarak yapılmıştır. Bu

durumda düzeltilmiş toplam ile korelasyonlarının 0,50'yi, alfa katsayısının 0,70'i geçmesi beklenmektedir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini belirleme amacıyla ölçeklere ilişkin alfa katsayıları, değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları (corrected item-to-total correlation) ve her bir değişkenin olmadığı durumda ilgili ölçeğin güvenilirliğinde değişiklik olup olmadığı (if item deleted) hesaplanmıştır. Öntest verilerinin bu verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Ön Testin Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Güvenirlik Analizleri		
	Değişkenler	α^1	D. Top. K²	A Sil³
	Kararlara katılma durumu	,938		
A1	Amirim işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.		,731	,933
A2	Amirim işin kalitesinin nasıl kontrol edileceği ile ilgili fikrimi alır.		,632	,936
A3	Amirim işin ne kadar sürede bitirilebileceği ile ilgili fikrimi alır.		,753	,932
A4	Amirim işin nasıl verileceği ile ilgili fikrimi alır.		,788	,931
A5	Amirim işin ne zaman yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.		,630	,936
A6	Amirim bölüme bir çalışan alınacağı zaman fikrimi alır.		,730	,933
A7	Amirim bölümümde çalışan birine disiplin işlemi uygulayacağı zaman fikrimi alır.		,785	,930
A8	Amirim bölümümde çalışan birinin performansını değerlendirirken fikrimi alır.		,793	930
A9	Amirim yaptığımız işle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlerken fikrimi alır.		,671	,935
A10	Amirim, önemli bir satın alma öncesinde fikrimi alır.		,686	,934
A11	Amirim örgüt hedefleri hakkında fikrimi alır.		,763	,931
A12	Amirim örgütsel politika ve kurallar hakkında fikrimi alır.		,712	,933
	Kabul Edilen Sessizlik	,826		
B1	Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir.		,630	,789
B2	Bir değişiklik yaratmayacağımı düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.		,696	,768
B3	Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım.		,712	,776
B4	Fark yaratacağımı düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem.		,691	,770
B5	İş geliştirmeye yönelik fikirlerimi ilk amirime söylememeyi tercih ederim.		,448	,849
	Kabul Edilen Sesslilik	,532		
B6	Çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.		,261	,503
B7	Verilen kararlara uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.		,182	,539
B8	Önerimin grup kararlarında bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için grup kararlarına katılırım.		,351	,442
B9	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi desteklerim.		,442	,394
B10	Sorunların çözümlerinde diğerlerinin fikirlerine uyarım.		,275	,490
	Savunmacı Sesslilik	,866		
B11	Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem.		,719	,830

B12	Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.		,737	,829
B13	İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim.		,610	,864
B14	İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.		,622	,855
B15	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem.		,800	,809
	Savunmacı Sessizlik		,724	
B16	Sonuçlarından çekindiğimden, çalışma arkadaşlarımla kabul ettiği kararları desteklerim.		,585	,639
B17	Sonuçlarından çekindiğimden, ilgiyi kendimden uzaklaştıracak fikirler öne sürerim.		,502	,670
B18	Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine yönlendiririm.		,586	,653
B19	Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımla hemfikir olurum.		,409	,705
B20	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, grubun kararlarını kabul ederim.		,407	,721
	Korumacı Sessizlik		,896	
B21	İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		,696	,895
B22	İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum.		,773	,867
B23	Örgütsel sırları söylemem için yapılan baskılara direnirim.		,703	,885
B24	İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam.		,845	,849
	Korumacı Sessizlik		,883	
B26	İşyerimin yararını gözeterek işbirliği içerisinde sorunlara çözüm önerisi getiririm.		,619	,880
B27	İşyerimi etkileyen konularla ilgili öneriler sunarım.		,712	,859
B28	İşyerimdeki diğer kişiler katılmasa bile, işim hakkındaki fikirlerimi açıklarım.		,710	,860
B29	İşyerimin yararına olabilecek yeni projeler için fikirlerimi açıkça paylaşırım.		,769	,846
B30	İşyerime faydalı olacak değişimler için fikirler öneririm.		,787	,841
1 Ölçeğe ilişkin cronbach alfa katsayıları				
2 Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu				
3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Güvenirlilik katsayıları incelendiğinde kabul edilen sessizlik boyutu haricindeki diğer boyutların Cronbach Alfa Katsayısı (α) değerlerinin 0,724 ile 0,938 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda kabul edilen sessizlik boyutu haricindeki diğer ölçeklerin içsel tutarlılığını gösteren alfa değerlerinin kabul edilebilir değeri olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Ancak kabul edilen sessizlik boyutuna ilişkin alfa değerinin 0,532 olduğu izlenmektedir. Ölçek güvenirliliğinin düşük olduğu durumda her bir ifadenin güvenirlilik katsayısına katkısının incelenmesi ve eğer katkısı düşükse ilgili ifadenin ölçekten çıkarılması önerilmektedir. İlgili boyuta ilişkin ifadeler incelenip ölçekten çıkarılması durumunda (if item deleted) ölçeğin güvenirliliğinin artıp artmayacağı incelenmiştir. Ancak örgütsel sessizliğe ait ifadelerin de ayrı ayrı

güvenirlilik değerlerinin ve eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısının da düşme meydana geldiği görülmüştür. Bu nedenle ilgili boyutun analizden çıkartılmamasına karar verilmiştir.

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Bir ölçeğin güvenirliliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne derece tesadüfî hatalardan arındığını göstermektedir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar gösterir (Altunışık ve diğ., 2012: 126).

Ölçeklerde yer alan değişkenlerin güvenirliliğini belirlemek için çeşitli yaklaşımlar vardır. Çalışmada ölçeklerin güvenirliliğini ölçmek için içsel tutarlılık analizi yaklaşımı benimsenmiştir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem “Cronbach Alfa” olarak da bilinen “Alfa Katsayısı” yöntemi esas alınmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması istenir. Güvenirlilik analizi, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenirlilik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin istenilen amacı ne derece yansıttığını ifade eder (Aksel, 2010: 126).

3.7.1. Kararlara Katılım Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi

12 ifadeden oluşan kararlara katılım ölçeği güvenirliliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin değeri 0,928 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeğin güvenirliliğini ölçmek için alfa değerine ilave olarak “madde-toplam puan korelasyon” değerine de bakılır (Büyüköztürk, 2004: 165). Bu değer en az 0,30 ve üzerinde olması istenir. Çalışmada kullanılan kararlara katılım ölçeğinin madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında bu değer üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo-6’da verilmektedir.

Tablo 6. Kararlara Katılım Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Kararlara Katılım	,928		
Amirim işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.		,646	,923
Amirim işin kalitesinin nasıl kontrol edileceği ile ilgili fikrimi alır.		,732	,921
Amirim işin ne kadar sürede bitirilebileceği ile ilgili fikrimi alır.		,691	,922
Amirim işin nasıl verileceği ile ilgili fikrimi alır.		,692	,922
Amirim işin ne zaman yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.		,666	,923
Amirim bölüme bir çalışan alınacağı zaman fikrimi alır.		,674	,923
Amirim bölümümde çalışan birine disiplin işlemleri uygulayacağı zaman fikrimi alır.		,733	,920
Amirim bölümümde çalışan birinin performansını değerlendirirken fikrimi alır.		,714	,921
Amirim yaptığımız işle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlerken fikrimi alır.		,736	,920
Amirim, önemli bir satın alma öncesinde fikrimi alır.		,659	,923
Amirim örgüt hedefleri hakkında fikrimi alır.		,700	,921

3.7.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

30 ifadeyle oluşan “örgütsel sessizlik ve sesslilik ölçeği”nin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin α değeri 0,760 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ölçeğinde kabul edilen sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyut vardır. Bu boyutlarında tek tek α değerleri incelemiştir. Buna göre kabul edilen sessizlik boyutunun α değeri 0,799; savunmacı sessizlik boyutunun α değeri 0,885; korumacı sessizlik boyutunun α değeri 0,808; kabul edilen sesslilik boyutunun α değeri 0,714; savunmacı sesslilik boyutunun α değeri 0,813; korumacı sesslilik boyutunun α değeri 0,934 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeğin güvenilirliği için ek olarak madde-toplam puan korelasyon değerlerine bakılır. Bu değerlerin en az 0,30 olması beklenir. Çalışmada kullanılan ölçeğin bu değerine bakıldığında 0,30’da küçük bir tane ifade olduğu tespit edilmiştir. Ölçekten bu ifade çıkarıldığında tüm ölçeğin alfa değeri 0,766’ya, ifadenin yer aldığı kabul edilen sessizlik boyutunun alfa değeri 0,799’a yükselmiştir. Sonuç olarak madde-toplam puan

korelasyon değeri 0, 219 olan ve b5 ile kodlanan “İş geliştirmeye yönelik fikirlerimi ilk amirime söylememeyi tercih ederim” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu ifade çıkarıldıktan sonra ölçeğin yapısı ve madde-toplam korelasyon değerleri Tablo-7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Güvenirlilik Analizleri		
	Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
	Kabul Edilen Sessizlik	,799		
B1	Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir.		,448	,824
B2	Bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.		,693	,708
B3	Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım.		,718	,697
B4	Fark yaratacağını düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem.		,615	,750
	Kabul Edilen Sesslilik	,714		
B6	Çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.		0,491	0,818
B7	Verilen kararlara uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.		0,455	0,827
B8	Önerimin grup kararlarında bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için grup kararlarına katılırım.		0,649	0,714
B9	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı fikirlerini desteklerim.		0,631	0,727
B10	Sorunların çözümlerinde diğerlerinin fikirlerine uyarım.		0,695	0,681
	Savunmacı Sessizlik	,885		
B11	Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem.		,706	,832
B12	Sonuçlarından çekindiğim için ilgili		,714	,830

	bilgileri paylaşmam.			
B13	İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim.		,652	,848
B14	İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.		,711	,833
B15	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem.		,664	,843
	Savunmacı Sessizlik	,813		
B16	Sonuçlarından çekindiğimden, çalışma arkadaşlarımın kabul ettiği kararları desteklerim.		,580	,786
B17	Sonuçlarından çekindiğimden, ilgiyi kendimden uzaklaştıracak fikirler öneririm.		,650	,765
B18	Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine yönlendiririm.		,697	,757
B19	Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımla hemfikir olurum.		,650	,761
B20	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, grubun kararlarını kabul ederim.		,493	,814
	Korumacı Sessizlik	,808		
B21	İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		,559	,795
B22	İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum.		,738	,739
B23	Örgütsel sırları söylemem için yapılan baskılara direnirim.		,587	,781
B24	İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam.		,585	,775
B25	İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.		,648	,770
	Korumacı Sessizlik	,934		
B26	İşyerimin yararını gözeterek işbirliği		,789	,925

	içerisinde sorunlara çözüm önerisi getiririm.			
B27	İşyerimi etkileyen konularla ilgili öneriler sunarım.		,779	,927
B28	İşyerimdeki diğer kişiler katılmasa bile, işim hakkındaki fikirlerimi açıklarım.		,814	,921
B29	İşyerimin yararına olabilecek yeni projeler için fikirlerimi açıkça paylaşıyorum.		,886	,907
B30	İşyerime faydalı olacak değişimler için fikirler öneririm.		,855	,913
<p>1 Ölçeğe ilişkin cronbach alfa katsayıları</p> <p>2 Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu</p> <p>3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı</p>				

3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık ve vd, 2012: 123). Bir ölçeğin geçerli olmasının ilk koşulu, onun güvenilir olmasıdır. Bir önceki bölümde ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak güvenilir bir ölçek, geçerli bir ölçek için önkoşul olmasına karşın yeterli değildir (Ercan ve Kan, 2004: 214). Araştırmada yer alan ölçeklerin içsel geçerlilikleri ve yapısal geçerlilikleri incelenmiştir. Ölçeklerin içerik geçerlilikleri uzman görüşleri ile yapısal geçerlilikleri ise faktör analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir.

İçerik geçerliliğinde araştırmacının iki noktaya dikkat etmesi gerekir. Birincisi ölçekte yer alan ifadelerin, ölçülmek istenen amaca uygun olması, ikincisi ise ifadelerin cevaplayıcıların eğitim, kültür ve bilgi seviyelerini zorlamaması gerekmektedir (Şencan, 2005: 743). Çalışmada yer alan ölçeklerin içerik geçerliliği için ilgili alandaki akademisyenler tarafından incelenerek gözden geçirilmiş, gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra çalışma yaşamından üç kişi tarafından da gözden geçirilmesi sağlanarak ölçeğe son hali verilmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin faktör çözümlmesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması ve Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit

etmek için Component Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden faydalanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir (Kalaycı vd., 2006: 321-322). Ayrıca, faktörün tanımladığı maddeyi ölçebilmesi için, o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar ine bilmektedir(Büyüköztürk, 2012:123)

3.8.1. Kararlara Katılım Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Faktör analizi sonucunda “Kararlara Katılım Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri; 0,91 olarak çıkmıştır. KMO test değerinin 0,5'den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir.

Faktör analizinde bakılacak diğer test Barlett testi'dir. Barlett testi sig. değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu gösterir (Kalaycı vd., 2006: 237). Tablo-8 görüldüğü gibi kararlara katılım ölçeğinin Barlett testi sig değer (p=0,000 / $\chi^2=1666,846$; p<0,01) anlamlı çıkmıştır. Faktör analizinde faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 8. Kararlara Katılım Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	6,783	56,522	56,522

KMO test değeri: **0,91**
 Barlett testi sig. Değeri: **,000**
 $\chi^2=1666,846$

Tablo 9. Kararlara Katılım Ölçeği Faktör Yükleri

İFADELER	Kararlara Katılım
Amirim işin kalitesinin nasıl kontrol edileceği ile ilgili fikrimi alır.	,797
Amirim yaptığımız işle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlerken fikrimi alır.	,778
Amirim bölümümde çalışan birine disiplin işlemi uygulayacağı zaman fikrimi alır.	,770
Amirim işin nasıl verileceği ile ilgili fikrimi alır.	,763
Amirim işin ne kadar sürede bitirilebileceği ile ilgili fikrimi alır.	,761

Amirim bölümümde çalışan birinin performansını değerlendirirken fikrimi alır.	,752
Amirim örgütsel politika ve kurallar hakkında fikrimi alır.	,751
Amirim örgüt hedefleri hakkında fikrimi alır.	,749
Amirim işin ne zaman yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.	,738
Amirim bölüme bir çalışan alınacağı zaman fikrimi alır.	,726
Amirim işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.	,719
Amirim, önemli bir satın alma öncesinde fikrimi alır.	,712

Faktör analizi sonucunda kararlara katılım ölçeği bir faktör ve 12 değişken olduğu desteklenmiştir. Ortaya çıkan bu faktör toplam varyansın %56,522'sini açıklamaktadır.

3.8.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Faktör analizinde daha önce tablo değerleri birlikte gösterilen örgütsel sessizlik ve sesslilik ölçeği boyutlarının daha iyi anlaşılması için iki kısma ayrılarak gösterilecektir. Bunun sonucunda “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri; 0,807 olarak çıkmıştır. KMO test değerinin 0,5’den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Barlett testi sig değer (p=0,000 / $\chi^2=1408,634$; p<0,01) anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi ile sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak üç faktör çıkmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	5,033	33,554	33,554
2	2,770	18,467	52,021
3	1,236	8,238	60,258

KMO test değeri: **0,807**
Barlett testi sig. Değeri: **,000**
 $\chi^2=1408,634$

Ortaya çıkan bu yapı varyansın %60,258’ini açıklamaktadır (Tablo-10) Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin sonucunda ondört ifade ve üç faktörden oluşan “örgütsel sessizlik ölçeği” faktör analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri

İFADELER	BOYUTLAR		Kabul Edilen Sessizlik
	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	
Bir değişiklik yaratmayacağımı düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.			,847
Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım			,801
Fark yaratacağımı düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem			,740
Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir			,593
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem.	,838		
İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.	,799		
İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim.	,769		
Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.	,667		
Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem.	,647		
İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum		,853	
İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.		,810	
İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam		,772	
Örgütsel sırları söylemem için yapılan baskılara direnirim		,713	
İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam		,700	

Faktör analizi sonucunda “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri; 0,835 olarak çıkmıştır. KMO test değerinin 0,5’den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Barlett testi sig değer ($p=0,000$ / $\chi^2=1515,793$; $p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi ile sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak üç faktör çıkmıştır.

Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	4,945	27,616	27,616
2	2,769	22,506	50,123
3	1,420	10,770	60,892

KMO test değeri: **0,835**

Barlett testi sig. Değeri: **,000**

$\chi^2=1515,793$

Ortaya çıkan bu yapı varyansın %60,892’sini açıklamaktadır (Tablo-12) Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin

sonucunda ondört ifade ve üç faktörden oluşan “örgütsel seslilik ölçeği” faktör analizi sonuçları Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktör Yükleri

İFADELER	BOYUTLAR		
	Savunmacı Seslilik	Korumacı Seslilik	Kabul Edilen Seslilik
Sorunların çözümlerinde diğerlerinin fikirlerine uyarım.			,600
Önerimin grup kararlarında bir değişiklik yaratmayacağımı düşündüğüm için grup kararlarına katılırım.			,503
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı fikirlerini desteklerim.			,448
Verilen kararlara uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.			,382
Çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.			,307
Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine yönlendiririm.	,822		
Sonuçlarından çekindiğimden, ilgiyi kendimden uzaklaştıracak fikirler öne sürerim.	,782		
Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımla hemfikir olurum.	,592		
Sonuçlarından çekindiğimden, çalışma arkadaşlarımın kabul ettiği kararları desteklerim.	,367		
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, grubun kararlarını kabul ederim	,365		
İşyerime faydalı olacak değişimler için fikirler öneririm.		,903	
İşyerimin yararına olabilecek yeni projeler için fikirlerimi açıkça paylaşıyorum		,901	
İşyerimi etkileyen konularla ilgili öneriler sunarım.		,825	
İşyerimdeki diğer kişiler katılmasa bile, işim hakkındaki fikirlerimi açıklarım.		,822	
İşyerimin yararını gözeterek işbirliği içerisinde sorunlara çözüm önerisi getiririm.		,792	

3.9. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde çalışmaya ilişkin ampirik araştırma sonuçları ve bunlarla ilgili bulgulara yer verilecektir.

3.9.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Analiz öncesi yapılan incelemelerle hatalı ve eksik anketlerin elenmesi sonucunda da 202 adet anketten elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süreleri, eğitim düzeyi, çalışılan birim ve unvanları hakkında bilgiler verilecektir.

Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	136	67,3
Erkek	66	32,7
Toplam	202	100,0

Katılımcıların cinsiyet durumlarını gösteren Tablo 14'e bakıldığında %67,3'ünün erkek, %32,7'sinin kadın olduğu görülmektedir. TÜİK'in 2012 yılı için açıkladığı istatistiklere göre Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı %29,5; erkeklerin işgücüne katılım oranı ise %65'tir (www.tuik.gov.tr). Araştırmanın verileri ülke genelindeki verilerle paralellik göstermektedir.

Tablo.15 Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde(%)
20-29	59	29,2
30-39	91	45,0
40-49	43	21,3
50-59	8	4,0
60 ve üzeri	1	,5
Toplam	202	100,0

Katılımcıların yaşlarını gösteren Tablo 15'e bakıldığında, %29,2'sinin 20-29 yaş aralığında, %45'inin 30-39 yaş aralığında, %21,3'ünün 40-49 yaş aralığında, %4 50-59 yaş aralığında ve sadece 1 kişi 60 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse yarısının 30-39 yaş aralığında olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Evli	143	70,8
Bekar	59	29,2
Toplam	202	100,0

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren Tablo 16'ya bakıldığında %70,8'inin evli, %29,2'sinin bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan daha az	10	5,0
1-5	72	35,6
6-10	60	29,7
11-15	31	15,3
16-20	23	11,4
21 ve daha fazla	6	3,0
Toplam	202	100,0

Tablo 17 incelendiğinde katılımcıların %5'i 1 yıldan daha az, %35,6'sı 1-5 yıl arası, %29,7'si 6-10 yıl arası, %15,3'ü 11-15 yıl arası, %11,4'ü 16-20 yıl, %3'ü ise 20 yıldan daha fazla süredir işyerlerinde çalışmaktadırlar.

Tablo18. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde(%)
Ortaöğretim	10	5,0
Lise	47	23,3
Onlisans	43	21,3
Lisans	90	44,6
Lisansüstü	12	5,9
Toplam	202	100,0

Katılımcıların eğitim düzeylerini gösteren Tablo 18'e bakıldığında %5'i ortaöğretim, %23,3'ü lise, %21,3'ü önlisans, %44,6'sı lisans, %5,9'u lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmanın örneklemini beyaz yaka çalışanlar oluşturduğu için katılımcıların %44,6'nın lisans mezunu olması şaşırtıcı değildir.

Tablo 19. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlerine Göre Dağılımı

Çalıştıkları Birim	Sayı	Yüzde(%)
Üretim	80	39,6
Satış ve Pazarlama	15	7,4
Mali İşler	36	17,8
İnsan Kaynakları	15	7,4
Mühendislik, Ar-Ge	26	12,9
Diğer	30	14,9
Toplam	202	100,0

Katılımcıların çalıştıkları birimleri gösteren Tablo 19'a bakıldığında %39,6'sının üretim, %7,4'ünün satış ve pazarlama, %17,8'inin mali işler, %7,4'ünün insan kaynakları, %12,9'unun mühendislik ve ar-ge, %14,9'unun ise diğer birimlerde çalıştığı görülmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların, hangi birimlerde çalıştıklarına bakıldığında bunlar ağırlıklı olarak kalite güvence, bilgi işlem ve satın alma olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Sayı	Yüzde(%)
Memur/Mühendis	91	45,0
Sorumlu/ Uzman	47	23,3
Sef	30	14,9
Müdür	20	9,9
Diğer	14	6,9
Toplam	202	100,0

Katılımcıların unvanlarını gösteren Tablo 20 incelendiğinde %45'i memur/mühendis, %23,3'ü sorumlu/uzman, %14,9'u şef, %9,9'u müdür ve %6,9'u diğer şeklinde olduğu görülmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların eleman, santral operatörü, sekreter gibi unvanlar belirttikleri görülmektedir.

3.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmada kullanılan Kahnweiler ve Thompson (2000)'un geliştirdiği kararlara katılım ölçeğinin bir boyutu alınmış, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda bu boyut oniki ifadeli bir yapı olarak desteklenmiştir. Bu ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Kararlara Katılım Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kararlara Katılım Durumu	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Düzye*
Amirim işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.	3,68	1,006	Yüksek
Amirim işin ne kadar sürede bitirilebileceği ile ilgili fikrimi alır.	3,67	1,060	Yüksek
Amirim işin kalitesinin nasıl kontrol edileceği ile ilgili fikrimi alır.	3,64	,993	Yüksek
Amirim işin ne zaman yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.	3,59	1,042	Yüksek
Amirim işin nasıl verileceği ile ilgili fikrimi alır.	3,54	1,046	Yüksek

Amirim yaptığımız işle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlerken fikrimi alır.	3,23	1,269	Orta
Amirim bölümümde çalışan birinin performansını değerlendirirken fikrimi alır.	3,11	1,375	Orta
Amirim, önemli bir satın alma öncesinde fikrimi alır.	3,10	1,322	Orta
Amirim örgüt hedefleri hakkında fikrimi alır.	3,08	1,220	Orta
Amirim bölüme bir çalışan alınacağı zaman fikrimi alır.	3,05	1,391	Orta
Amirim örgütsel politika ve kurallar hakkında fikrimi alır.	2,95	1,191	Orta
Amirim bölümümde çalışan birine disiplin işlemi uygulayacağı zaman fikrimi alır.	2,90	1,356	Orta
Genel Ortalama	3,29	1,192	Orta

* \bar{x} =1-2,59; Düşük \bar{x} =2,60-3,39; Orta \bar{x} =3,40-5; Yüksek

Araştırmaya katılan çalışanların, işyerlerindeki kararlara katılma durumu ile ilgili ifadelerle “orta düzeyde” katılım ağırlıklı cevaplandığı, Tablo 21’de görülmektedir. Buradan araştırmaya katılan cevaplayıcıların kararlara katıldığını ancak bu katılımın orta düzeyde olduğu şeklinde yorum yapılabilir. İfadelerin ortalama değerleri incelendiğinde özellikle yöneticilerinin, astlarını işlerini nasıl yapılacağı konusunda kararlara dahil ettiği (\bar{x} =3,68), işlerini ne kadar sürede bitirebileceği kararla işi yapanın da dahil edildiği (\bar{x} =3,67), yapılan işin kalitesinin kontrolü noktasında işi yapanın da bu karara katıldığı (\bar{x} =3,64), görülmektedir. Çalışanın “yüksek düzeyde” katıldığı diğer kararlar, işin ne zaman yapılacağını belirlenmesi (\bar{x} =3,59) ve işin nasıl verileceği (\bar{x} =3,54) ile ilgilidir. Çalışanların “orta düzeyde” katılım gösterdiklerini ifade ettikleri kararlar şu şekildedir: Yapılan işle ilgili eğitim ihtiyacı belirleme (\bar{x} =3,23), bölümde çalışan birinin performansını değerlendirme (\bar{x} =3,11), önemli bir satın alma öncesinde (\bar{x} =3,10), örgüt hedeflerini belirleme (\bar{x} =3,08), bölüme bir çalışan alınması (\bar{x} =3,05), örgütsel politika ve kurallar belirleme (\bar{x} =2,95) ve bölümde çalışan birine disiplin işlemi uygulama (\bar{x} =2,90) şeklindedir.

Bu ifadelerin çalışanların kendi işlerini ilgilendiren konular hakkındaki kararlara daha çok katılımın olduğu dikkat çekmektedir. İşin nasıl yapılacağı, işin kalitesinin nasıl kontrol edileceği, işin ne kadar sürede bitirebileceği, işin nasıl ne zaman yapılacağı gibi çalışanın kendi işleri ilgili kararlara katıldığı gözlemlenmektedir. Bunun yanında bir çalışan alınacağı zaman fikrinin alınması, birisine disiplin işlemi uygulayacağı zaman fikrinin alınması, birinin performansını değerlendirirken fikrinin alınması, önemli bir satın alma öncesi fikrinin alınması, örgütsel hedefler, politika ve kurallar hakkında fikrinin alınması gibi durumlarda cevaplayıcılar kararlara katılıp katılmadıkları konusunda orta düzeyde katılım görülmektedir. Bakan ve Büyükbeşe’nin 20 işletmeden 265 kişi üzerinde kararlara katılma ile ilgili yaptıkları araştırma sonuçlarında da

çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlara daha çok, bunlarla karşılaştırıldığında işletmenin genel politikaları, işletmedeki rutin işler ve geleceğe yönelik stratejilerle ilgili daha az katılması gerektiğini düşündüklerini tespit etmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 43). Bu değerlere bakarak araştırma yapılan örgütlerin çalışanları yaptıkları işleriyle ilgili kararlara dâhil ettiklerini ancak örgütün diğer fonksiyonlarındaki kararlara çok fazla dâhil etmediklerini sonucu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan Dyne ve diğ. (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ve seslilik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğin aslında olduğu gibi kabul edilen sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ve kabul edilen seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik olmak üzere üç boyutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu bu ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22 ve Tablo 23’de karışıklık olmaması için ayrı tablolar halinde gösterilmektedir.

Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sessizlik	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Düzye*
Kabul Edilen Sessizlik	2,10	1,080	DÜŞÜK
Bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.	2,33	1,239	Düşük
Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir	2,08	1,052	Düşük
Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım	2,03	1,052	Düşük
Fark yaratacağını düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem	1,95	,981	Düşük
Savunmacı Sessizlik	1,91	0,980	DÜŞÜK
İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim.	2,00	1,078	Düşük
Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem.	1,99	1,022	Düşük
Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.	1,96	,999	Düşük
İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.	1,81	,907	Düşük
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem.	1,80	,916	Düşük
Korumacı Sessizlik	4,36	0,827	YÜKSEK
İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.	4,58	,603	Yüksek
İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam	4,47	,754	Yüksek
İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum	4,46	,691	Yüksek
Örgütsel sırları söylemem için yapılan baskılara direnirim	4,19	1,029	Yüksek

İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam	4,09	1,058	Yüksek
GENEL ORTALAMA	2,84	0,956	ORTA
* \bar{x} =1-2,59; Düşük	\bar{x} =2,60-3,39; Orta	\bar{x} =3,40-5; Yüksek	

Araştırmaya dahil olan çalışanların örgütlerinde gösterdikleri sessizlik davranışı ile ilgili ifadelere korumacı sessizlik hariç “düşük” katılım ağırlıklı cevaplandığı, Tablo 22’de görülmektedir. Buradan çalışanların düşük düzeyde kabullenici sessizlik (\bar{x} =2,10) ve savunmacı sessizlik (\bar{x} =1,91) davranışı gösterdikleri, buna karşın yüksek düzeyde korumacı sessizlik (\bar{x} =4,36) davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılabilir. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde çalışanlar bildikleri söylemenin sonuçlarda bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ve kendini korumak için sessiz kalmadıkları ancak konu örgütü ve çalışma arkadaşlarının zararına olacak bir noktaya geldiğinde onları korumak adına sessiz kaldıkları söylenebilir. Eroğlu ve diğerleri tarafından Isparta’da tekstil sektörü çalışanları üzerinde aynı ölçek kullanılarak yapılan araştırmalarında kabullenici sessizliğin ortalaması 2,01, savunmacı sessizliğin puanı ortalaması, 1,87, ve korumacı sessizliğin ortalaması 4,25 olarak bulmuşlardır.

Tablo.23 Örgütsel Sesslilik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sesslilik	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Düzye*
Kabul Edilen Sesslilik	3,18	1,052	ORTA
Önerimin grup kararlarında bir değişiklik yaratmayacağına düşündüğüm için grup kararlarına katılıyorum.	3,93	,855	Yüksek
Sorunların çözümlerinde diğerlerinin fikirlerine uyarım.	3,69	1,057	Yüksek
Çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	3,29	1,069	Orta
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi desteklerim.	2,68	1,119	Orta
Verilen kararlara uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	2,31	1,161	Düşük
Savunmacı Sesslilik	1,78	0,824	DÜŞÜK
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, grubun kararlarını kabul ederim	1,91	,945	Düşük
Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine yönlendiririm.	1,89	,888	Düşük
Sonuçlarından çekindiğimden, çalışma arkadaşlarımla kabul ettiğim kararları desteklerim.	1,85	,862	Düşük
Sonuçlarından çekindiğimden, ilgiyi kendimden uzaklaştıracak fikirler öne sürerim.	1,71	,742	Düşük
Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımla hemfikir olurum.	1,58	,687	Düşük

Korumacı Sessizlik	4,16	0,852	YÜKSEK
İşyerime faydalı olacak değişimler için fikirler öneririm.	4,27	,799	Yüksek
İşyerimin yararını gözeterek işbirliği içerisinde sorunlara çözüm önerisi getiririm.	4,15	,843	Yüksek
İşyerimi etkileyen konularla ilgili öneriler sunarım.	4,14	,868	Yüksek
İşyerimin yararına olabilecek yeni projeler için fikirlerimi açıkça paylaşırım	4,13	,858	Yüksek
İşyerimdeki diğer kişiler katılmasa bile, işim hakkındaki fikirlerimi açıklarım.	4,12	,894	Yüksek
GENEL ORTALAMA	3,04	0,909	ORTA

* \bar{x} =1-2,59; Düşük

\bar{x} =2,60-3,39; Orta

\bar{x} =3,40-5; Yüksek

Araştırmaya dâhil olan çalışanların örgütlerinde gösterdikleri sessizlik davranışı ile ilgili ifadelerle bakıldığında sonuçlarından korktuğu için gösterilen savunmacı sessizlik davranışının “düşük” (\bar{x} =1,78) katılım ağırlıklı cevaplandığı, bireylerin farklı düşüncelerin bir farklılık yaratmayacağını düşündüğü için diğerlerinin fikirlerine uyacak şekilde gösterilen kabullenici sessizlik davranışının “orta” (\bar{x} =3,18) katılım ağırlıklı cevaplandırıldığı, bireylerin örgütlerini ve çalışma arkadaşlarını korumak adına gösterdikleri sessizlik davranışına “yüksek” (\bar{x} =4,16) katılım ağırlıklı cevaplandırıldığı Tablo 23’de görülmektedir.

Korelasyon analizi, aralıklı ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken, y değeri de 1 birim artmaktadır) olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin ters yönlü olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının 0 olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı sadece iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti konusunda bilgi vermektedir (Altunışık ve diğ.,2012:228-229). Hesaplanan korelasyon katsayıları mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012:32). Öncelikle hipotez testlerinin analizine geçilmeden bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik ve sessizlik boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilerek, ilişkilerin anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 24. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		Kabul Edilen Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Kabul Edilen Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	1	,590(**)	-,147(*)
	Sig. (2-tailed) (p)		,000	,143
Savunmacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	,590(**)	1	-,213(**)
	Sig. (2-tailed) (p)	,000		,002
Korumacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	-,147(*)	-,213(**)	1
	Sig. (2-tailed) (p)	,037	,002	

N=202

*0,05 düzeyinde anlamlı

**0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 24’de gösterilen örgütsel sessizlik boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani “ p” değerlerine bakıldığında, kabul edilen sessizlik - savunmacı sessizlik, kabul edilen sessizlik-korumacı sessizlik ve savunmacı sessizlik-korumacı sessizlik arasındaki ilişkiler $p < 0,05$ olduğu için anlamlıdır. Kabul edilen sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında pozitif ($r = ,590$) yönde orta şiddette bir ilişki varken, kabul edilen sessizlik ile korumacı sessizlik arasında negatif ($r = ,147$) yönde zayıf bir ilişki vardır. Yani bireylerin fikirlerini, düşüncelerini dile getirmenin sonuçlarda bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için gösterilen sessizlik davranışı arttıkça, sonuçlarından korkulduğu için gösterilen sessizlik davranışı da artmaktadır. Buna karşılık örgütü veya çalışma arkadaşlarını korumak için gösterilen sessizlik davranışı azalmaktadır. Korumacı sessizliğin, savunmacı sessizlikle de negatif ($r = -,213$) yönde düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonuçların korktuğu için gösterilen sessizlik davranışı arttıkça, örgütü ve çalışma arkadaşlarını korumak adına gösterilen sessizlik davranışı azalacaktır.

Tablo 25’te gösterilen örgütsel seslilik boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani “ p” değerlerine bakıldığında, kabul edilen seslilik - savunmacı seslilik, savunmacı sessizlik-korumacı sessizlik arasındaki ilişkiler $p < 0,05$ olduğu için anlamlıdır. Buradan kabul edilen sessizlik ile savunmacı seslilik arasında pozitif ($r = ,267$) yönde düşük şiddette bir ilişki varken, savunmacı seslilik ile korumacı seslilik arasında negatif ($r = -307$) yönde orta şiddette bir ilişki vardır.

Tablo 25. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		Kabul Edilen Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Kabul Edilen Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	1	,267(**)	0,026
	Sig. (2-tailed) (p)		,000	,715
Savunmacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	,267(**)	1	-,307(**)
	Sig. (2-tailed) (p)	,000		,000
Korumacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	0,026	-,307(**)	1
	Sig. (2-tailed) (p)	,715	,000	

N=202

*0,05 düzeyinde anlamlı

**0,01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon değerlerine göre, ses çıkarmanın sonuçlarında değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için kendi fikir ve düşünceleri yerine grubun fikir ve düşüncelerine razı gösterecek şekilde gösterilen sessizlik davranışı arttıkça kendini korumak için gösterilen sessizlik davranışı da artacaktır. Buna karşın kendini korumak adına gösterilen sessizlik davranışı arttıkça, örgütü veya çalışma arkadaşlarını korumak için gösterilen sessizlik davranışı azalacaktır.

Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldıktan sonra bu noktadan itibaren araştırmada belirlenen hipotezler korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri ile test edilecektir.

3.9.3. Kararlara Katılım ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri

Hipotezlerde belirtilen ilişki korelasyon ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Öncelikle ilişkinin genel yapısını ortaya koymak için korelasyon analizli, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Hipotez testleri tek tek incelenecektir.

Çalışmanın 1. Hipotezinde (H1), örgütlerdeki kararlara katılma durumunun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etki öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. Kararlara Katılım İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (r)	t	p
Sabit	3,532	,117	-	30,140	,000
Kararlara Katılım	, -213	,034	,402	-6,203	,000
Korelasyon Katsayısı (R)= -,307 R ² = ,157 F= 38,479 p = ,000					

Analiz sonuçlarına göre kararlara katılım ile örgütsel sessizliği negatif yönde (B=,-213) ve anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kararlara katılımın bir birim artması, örgütsel sessizlik davranışını 0.213 birim azaltacaktır. Bununla birlikte kararlara katılım, örgütsel sessizlik davranışının %15,7'sini açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1 hipotezi desteklenmiştir. H1 hipotezinin alt hipotezlerinin analizlerine aşağıda yer verilecektir.

H1a hipotezinde örgütlerdeki kararlara katılma durumunun kabul edilen sessizliği negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, kabul edilen sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 27'de gösterilmektedir.

Tablo 27. Kararlara Katılım İle Kabul Edilen Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	3.151	0.205	-	15.402	,000
Kararlara Katılım	-0.273	0.060	-0.307	-4.556	,000
Korelasyon Katsayısı (R)= -0.307 R ² = 0.094 F= 20.760 p = 0.000					

Tablodaki değerlere bakıldığında kararlara katılım ile kabul edilen sessizliği negatif yönde (B=,-273) ve anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kararlara katılımın bir birim artması, kabul edilen sessizlik davranışını 0.273 birim azaltacaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında (R²= 0.094) kararlara katılım, kabul edilen sessizlik davranışının %9,4'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın **H1a** hipotezi desteklenmiştir.

H1b hipotezinde örgütlerdeki kararlara katılma durumunun savunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara

katılma durumu bağımsız değişken, savunmacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28. Kararlara Katılım İle Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	3,270	,182	-	17,968	,000
Kararlara Katılım	,-418	,053	,-486	-7,860	,000
Korelasyon Katsayısı R= 0.486 R ² = 0.236 F= 61.786 p = 0.000					

Tablodaki değerlere bakıldığında kararlara katılım savunmacı sessizliği negatif yönde (B=,-418) ve anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kararlara katılımın bir birim artması, kabul edilen sessizlik davranışını 0.418 birim azaltacaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında (R²= 0.236) kararlara katılım, savunmacı sessizlik davranışının %23,6’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1b hipotezi desteklenmiştir.

H1c hipotezinde örgütlerdeki kararlara katılma durumunun korumacı sessizliği negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, korumacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo29. Kararlara Katılım İle Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	4,102	,171	-	23,952	0.000
Kararlara Katılım	,077	,050	,108	1,540	,125
Korelasyon Katsayısı R= 0.108 R ² = 0,012 F= 2.371 p = 0.125					

Tablodaki değerlere bakıldığında kararlara katılım ile korumacı sessizliği arasındaki ilişki p>0,05 olduğu için (p=0,125) anlamlı değildir. Bu nedenle H1c hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışmanın 2. Hipotezinde (H2), örgütlerdeki kararlara katılma durumunun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etki öngörülmektedir. Bu

hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, örgütsel seslilik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30. Kararlara Katılım İle Örgütsel Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	3,046	,102	-	29,989	,000
Kararlara Katılım	,-006	,030	,-015	,-212	,833
Korelasyon Katsayısı R= 0.015 R ² = 000 F= 61.786 p = 0.833					

Tablodaki değerlere bakıldığında kararlara katılım ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki $p > 0,05$ olduğu için ($p=0,833$) anlamlı değildir. Bu nedenle H2 hipotezi desteklenmemiştir.

H2 hipotezinin alt hipotezleri analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

H2a hipotezi, örgütlerdeki kararlara katılma durumunun kabul edilen sesliliği pozitif yönde etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, kabul edilen seslilik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31. Kararlara Katılım İle Kabul Edilen Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	3,287	,161	-	20,362	,000
Kararlara Katılım	,-056	,047	,-084	-1,195	,234
Korelasyon Katsayısı R= 0.084 R ² = 0.007 F= 1.427 p = 0.234					

Tablo değerleri incelendiğinde kararlara katılım ile kabul edilen seslilik arasındaki ilişki $p > 0,05$ olduğu için ($p=0,234$) anlamlı değildir. Bu nedenle H2a hipotezi desteklenmemiştir.

H2b hipotezi, örgütlerdeki kararlara katılma durumunun savunmacı sesliliği pozitif yönde etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, savunmacı seslilik bağımlı değişken olmak üzere

doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. Kararlara Katılım İle Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	2,705	,159	-	16,983	,000
Kararlara Katılım	,-272	,047	,-382	-5,846	,000
Korelasyon Katsayısı R= 0.382 R ² = 0.146 F= 34.171 p = 0.000					

Tablodaki değerlerine bakıldığında kararlara katılım savunmacı sessizliği negatif yönde (B=,-272) ve anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kararlara katılımın bir birim artması, savunmacı sessizlik davranışını 0.272 birim azaltacaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında (R²= 0.146) kararlara katılım, savunmacı sessizlik davranışının %14,6’ünü açıklamaktadır. Ancak hipotezde pozitif yönde etkilediği öngörüldüğü için H2b hipotezi desteklenmemiştir.

H2c hipotezi, örgütlerdeki kararlara katılma durumunun korumacı sessizliği pozitif yönde etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla kararlara katılma durumu bağımsız değişken, korumacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 33’de gösterilmektedir.

Tablo 33. Kararlara Katılım İle Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	3,148	,191	-	16,491	,000
Kararlara Katılım	,310	,056	,365	5,550	,000
Korelasyon Katsayısı R= 0.365 R ² = 0.133 F= 30.802 p = 0.000					

Tablodaki değerlere bakıldığında kararlara katılım korumacı sessizliği pozitif yönde (B=,310) ve anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kararlara katılımın bir birim artması, korumacı sessizlik davranışını 0.310 birim arttıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında (R²= 0.133) kararlara katılım, korumacı sessizlik davranışının %13,3’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2c hipotezi desteklenmiştir.

3.9.4. Kararlara Katılım, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Değişkenlerinin Demografik Bilgilerine Göre Değerlendirilmesi

Bu başlık altında araştırmanın değişkenleri olan kararlara katılma, örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, çalışılan birim ve pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir.

3.9.4.1. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Kararlara Katılma, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 34’de sunulmaktadır.

Tablo 34. Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	Kadın	3,070	,863	,011
	Erkek	3,411	,891	
Örgütsel Sessizlik	Kadın	2,883	,524	,270
	Erkek	2,804	,446	
Örgütsel Seslilik	Kadın	2,953	,381	0,57
	Erkek	3,060	,369	

Bağımsız t-testi sonuçlarına göre $p < 0,05$ olduğu için kararlara katılım değişkeni cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre erkekler kararlara ($\bar{x}=3,411$), kadın çalışanlara göre ($\bar{x}=3,070$) daha fazla katılmaktadırlar.

3.9.4.2. Yaşa Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Kararlara katılma, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 35’de sunulmaktadır.

Tablo 35. Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Yaş Grupları	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	20-29	3,15	,816	0,04
	30-39	3,17	,969	
	40-49	3,62	,728	
	50-59	3,83	,705	
	60 ve üzeri	4,83	.	
Örgütsel Sessizlik	20-29	2,87	,509	,518
	30-39	2,85	,475	
	40-49	2,74	,433	
	50-59	2,67	,394	
	60 ve üzeri	3,07	.	
Örgütsel Sessizlik	20-29	2,99	,419	,790
	30-39	3,02	,348	
	40-49	3,04	,403	
	50-59	3,10	,170	
	60 ve üzeri	3,40	.	

Varyans analizi sonuçlarına göre ($p < 0,05$ olduğu için) değişkenlerde sadece kararlara katılım yaşa göre farklılık göstermektedir. Buna göre ortalama değerlere bakıldığında çalışanların yaşının arttıkça daha fazla kararlara katıldığını söylenebilir.

3.9.4.3. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 36'de sunulmaktadır.

Tablo 36. Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	Evli	3,29	,937	,825
	Bekar	3,32	,788	
Örgütsel Sessizlik	Evli	2,86	,479	,117
	Bekar	2,75	,452	
Örgütsel Sessizlik	Evli	3,03	,379	,498
	Bekar	2,99	,369	

Bağımsız t-testi sonuçlarına göre ($p>0,05$ olduğu için) kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

3.9.4.4. Kıdeme Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 37’de sunulmaktadır.

Tablo 37. Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem Grupları	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	1 yıldan daha az	3,21	,827	,100
	1-5	3,08	,892	
	6-10	3,40	,848	
	11-15	3,32	,983	
	16-20	3,54	,899	
	21 ve daha fazla	3,88	,541	
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan daha az	2,66	,475	,132
	1-5	2,88	,493	
	6-10	2,78	,429	
	11-15	2,86	,504	
	16-20	2,89	,487	
	21 ve daha fazla	2,39	,167	
Örgütsel Seslilik	1 yıldan daha az	2,97	,151	,488
	1-5	3,04	,413	
	6-10	2,96	,374	
	11-15	3,05	,327	
	16-20	3,14	,421	
	21 ve daha fazla	3,40	.	

Varyans analizi sonuçlarına göre ($p<0,05$ olduğu için), kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3.9.4.5. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 38’de sunulmaktadır.

Tablo 38. Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	Ortaöğretim	3,15	1,059	0,958
	Lise	3,35	,942	
	Önlisans	3,26	,910	
	Lisans	3,28	,868	
	Lisansüstü	3,38	,823	
Örgütsel Sessizlik	Ortaöğretim	3,31	,763	,016
	Lise	2,77	,467	
	Önlisans	2,86	,452	
	Lisans	2,79	,438	
	Lisansüstü	2,78	,349	
Örgütsel Seslilik	Ortaöğretim	3,28	,363	,100
	Lise	2,94	,348	
	Önlisans	3,03	,416	
	Lisans	3,02	,358	
	Lisansüstü	3,12	,405	

Varyans analizi sonuçlarına göre ($p < 0,05$ olduğu için), örgütsel sessizlik değişkeni eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlerine bakıldığında ortaöğretim mezunu çalışanlar ($\bar{x}=3,31$), diğerlerine göre daha sessiz oldukları sonucuna varılabilir.

3.9.4.6. Çalışılan Birime Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenlerinin çalışılan birime göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için varyans analizi (ANOVA uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 39’de sunulmaktadır.

Tablo 39. Çalışılan Birime Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Çalışılan Birim	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	Üretim	3,45	,886	,146
	Satış ve Pazarlama	3,38	,966	
	Mali İşler	3,02	,931	
	İnsan Kaynakları	3,55	,776	
	Mühendislik, Ar-Ge	3,17	,844	
	Diğer	3,16	,882	
Örgütsel Sessizlik	Üretim	2,77	,442	,221
	Satış ve Pazarlama	2,71	,433	
	Mali İşler	2,99	,504	
	İnsan Kaynakları	2,76	,524	
	Mühendislik, Ar-GE	2,83	,498	
	Diğer	2,77	,442	
Örgütsel Sessizlik	Üretim	3,00	,330	,905
	Satış ve Pazarlama	3,11	,323	
	Mali İşler	3,00	,382	
	İnsan Kaynakları	3,08	,407	
	Mühendislik, Ar-GE	3,00	,486	
	Diğer	3,00	,330	

Varyans analizi sonuçlarına göre ($p>0,05$ olduğu için) kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik değişkenleri çalışılan birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3.9.4.7. Unvana Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutlarının çalışılan unvana göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 40'da sunulmaktadır.

Tablo 40. Unvana Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Unvan	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Kararlara Katılım	Memur, Mühendis	3,12	,805	,002
	Sorumlu, Uzman	3,17	,871	
	Şef	3,75	,830	
	Müdür	3,77	,917	
	Diğer	3,26	1,190	

Örgütsel Sessizlik	Memur, Mühendis	2,87	,508	,397
	Sorumlu, Uzman	2,81	,495	
	Şef	2,79	,364	
	Müdür	2,66	,469	
	Diğer	2,92	,344	
Örgütsel Seslilik	Memur, Mühendis	2,99	,389	,675
	Sorumlu, Uzman	3,05	,429	
	Şef	3,09	,241	
	Müdür	2,98	,217	
	Diğer	3,05	,509	

Varyans analizi sonuçlarına göre ($p < 0,05$ olduğu için) kararlara katılım unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlere bakıldığında müdürlerin ($\bar{x}=3,77$) ve şeflerin ($\bar{x}=3,75$) daha fazla kararlara katıldığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma temel olarak iki kavram üzerine oturmaktadır. Bunlardan birincisi, “karar verme”, diğeri ise “örgütsel sessizlik”tir. Karar verme, birden fazla seçenek arasından en uygunun tercih etmekle ilgili bilişsel, bedensel ve duygusal bir süreç olarak tanımlanabilir. Yönetimin kalbi olarak da isimlendirilen karar verme faaliyeti, örgütsel yaşamın vazgeçilmez gerçeğidir; küreselleşen dünya ile birlikte, örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü sağlaması, bunu sürdürmesi başarılı olması kısaca örgütün yaşaması için gereklidir.

Örgütlerin başarısı, verimliliği ve etkililiği doğru ve sağlıklı kararlar vermesine bağlıdır. Karar verme fonksiyonu önceleri çoğu zaman sadece yöneticilerin gerçekleştirdikleri bir faaliyet olarak tanımlanırken, günümüzde “yönetici karar verir, diğeri de onu uygular” felsefesi hızla değişmektedir. Öncelikle, örgütlerde çalışanların giderek vasıf düzeylerinin yükselmesi ve daha fazla uzmanların istihdam edilmesi durumu, insan kaynağından daha fazla yararlanma tarzındaki yönetim modellerini zorunlu kılmaktadır. İkinci olarak bilgi teknolojilerindeki sürekli değişim nedeniyle doğru ve sağlıklı karar için gerekli tüm bilgilerin tek bir kişide toplanma ihtimali neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle, günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinin doğru ve sağlıklı kararlar verebilmek için, “ortak akıl” sağlamak yoluyla en önemli kaynağı olan çalışanlarından yararlanması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının kararlara katılımını teşvik edecek katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi ve kararlara katılımı desteklemesi gerekmektedir. Araştırma bulguları, yöneticilerin bu konudaki çabalarının yetersiz olduğunu ve çabaların daha fazla kararlara katılımı destekleyecek şekilde güçlendirilmesini gerektirmektedir. Çünkü araştırma bulgularında çalışanların “orta düzey” de kararlara katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada yer verilen diğeri kavram örgütsel sessizliktir. Örgütlerin sorun çözme kapasitelerinin önünde ve gelişmesinde önemli bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkındaki bildiklerini, bilinçli ve kasıtlı olarak saklamaları, paylaşmamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların açık bir şekilde fikirlerini dile getiremediği bir örgüt; yaratıcı ve sorunlara çözüm getirecek düşünce ve fikirlerden mahrum kalacak ve örgütün yaşamı tehlikeye girebilecektir. Bu nedenle örgütler, bu zor ve çetin rekabet şartlarında başarılı olabilmek için çalışanların

örgüt fonksiyonlarını geliştirici yöndeki bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini paylaşımları önemlidir. Çalışanların örgütünü geliştirmeye yönelik yapıcı fikirlerini, düşüncelerini, bilgilerini dile getirmeleri ise örgütsel seslilik olarak ifade edilmektedir. Araştırma bulguları gözden geçirildiğinde, örneklem içerisinde yer alan şirketlerin çalışanları arasında “orta düzeyde” sessizlik ve seslilik davranışı gösterdikleri görülmektedir.

Çalışmanın araştırma bölümünde, Dyne ve diğerlerinin (2003) yaptığı çalışmada oluşturdukları “örgütsel sessizlik” ve “örgütsel seslilik” sınıflandırması esas alınmıştır. Bu sınıflandırma çerçevesinde örgütsel sessizlik, kabullenici, savunmacı ve korumacı olmak üzere 3 boyut, örgütsel seslilik de kabullenici, savunmacı ve korumacı olmak üzere 3 boyut altında incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin ilk boyutu olarak “kabullenici sessizlik”, bireyin söyleyeceklerinin mevcut durumda bir değişiklik yaratacağına inanmaması nedeniyle istenen durumla ilgili bilgi, görüş ve fikirlerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. İkincisi olan “savunmacı sessizlik”, çalışanların fikir ve düşüncelerini dile getirmenin yaratacağı sonuçlardan korkmaları nedeniyle konuşmamaya karar vermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Üçüncü boyut olan “korumacı sessizlik” ise, çalışanın işbirliğini sağlama ve başkalarını düşünme esasına dayanarak, örgütüne ve diğer çalışanların yararları için, belirli bir konu hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini saklaması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kitle kültürünün ve post modernleşmenin yaygın olduğu toplumlarda, örgütlerde çalışanların likayat ve ehliyete dayalı olmayan persone yerleştirme ve terfi sistemlerinden dolayı, çalışanların çoğu “yetmezlik” düzeyinde bulunmaları nedeniyle yeterli bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerinden yoksun olabilir. Yine ikiyüzlülüğün ve takiye yapma alışkanlıklarının yaygın olduğu toplumlarda, çalışanların karşılaştıkları değişik durumlarda esnek davranma imkânı elde etmek ve kendilerini belirli bir tarzda “taahhüt altına” sokmamak için sessiz kalabilirler.

Örgütsel sesliliğin boyutlarından ilki kendi fikirlerini paylaşmanın sonuçta bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için diğerlerinin fikirleri yönünde sesini çıkarmak olan “kabullenici seslilik”tir. İkinci boyut, çalışanın sonuçlarından korktuğu için gerçek fikrini değil, daha az tepkiyle karşılaşacağını düşündüğü fikri söylemesi olarak tanımlanan “savunmacı seslilik”tir. Üçüncü boyut ise altında işbirliği olan, işle ilgili bilgileri, fikirleri ve düşünceleri açıklamalar yapmak şeklinde tanımlanan “korumacı seslilik”tir. Araştırma sonuçlarına göre örgütlerde görülen kabul edilen sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutlarıyla “düşük düzeyde” dir. Korumacı sessizlik

boyutunun “yüksek düzeyde” olması, örgüt içerisinde görülen sessizlik davranışını orta düzeye çekmektedir. Sesslilik boyutlarına bakıldığında ise, savunmacı sesslilik boyutuyla “düşük düzeyde”, kabul edilen sesslilik boyutuyla “orta düzeyde” korumacı sesslilik boyutuyla ise “yüksek düzeyde” değerlendirildiği dikkat çekmektedir.

Literatürde kararlara katılma ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sesslilik arasındaki ilişkiyi birebir inceleyen bir araştırmaya rastlanmamakla birlikte yapılan araştırmaların sonuçlarında sessizlik duvarını kırmak için veya sessizliği azaltmak için çalışanların seslerini çıkarabilecekleri mekanizmaların oluşturulması, yönetimde söz sahibi olacak şekilde yönetsel düzenlemelerin yapılması ve kararlara katılımlarının sağlanması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Çalışma her iki kavramı bir arada ele alarak literatüre bir katkı yapmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma, kararlara katılmanın örgütsel sessizliği azalttığı ile örgütsel sessliliği ise arttırdığı şeklindeki iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bu kapsamda 2 ana hipotez 6 alt hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmanın birinci hipotezi kararlara katılımın, örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği şeklindedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda kararlara katılımın örgütsel sessizliği negatif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla, araştırmanın ilk hipotezi desteklenmiştir. Yani çalışanlar kararlara katıldıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Alt hipotezlerin analiz sonuçlarında kararlara katılımın hem kabul edilen sessizlikle hem de savunmacı sessizlikle negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanları örgütlerde karar verme süreçlerine dâhil ettikçe, vazgeçmeden kaynaklı sessizlik davranışı ile sonuçlarından korku nedeniyle oluşan sessizlik davranışı azalacaktır. Buradan hareketle çalışanlar, kararlara katıldıkça ve verilen kararlarda söz sahibi oldukça, birlikte verilen kararların sonuçlarında kendisinin de bir payı olduğunu düşünecek, böylece fikirlerini söylemenin bir değişiklik yarattığını gözlemleyebilecektir. Ayrıca, çalışanların kararlara katılımının; örgüte olan güvenlerini arttırdığı, kendilerini daha değerli hissettirdiği literatürde yer alan çalışma sonuçlarında paylaşılmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, örgütüne güven duyan ve kendilerine değer verildiğini gören çalışanların, duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan, kısaca konuşmaktan korkmayacağını kolaylıkla ifade edebiliriz. Başka bir deyişle çalışanlar kararlara dâhil oldukça, kabul edilen sessizlik davranışı ve savunmacı sessizlik davranışının altında yatan motivler olan fikirlerini söylemenin bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ve fikirlerini söylemenin yaratacağı sonuçlarından korkma duygusu azalacak ve örgütsel sessizlik sessliliğe doğru kayma yapacaktır. Araştırmada H1a ve H1b hipotezleri desteklenmiştir. Ancak yapılan analizler

sonucunda, kararlara katılım ile korumacı sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşıldığından ve H1c hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, “kararlara katılım, örgütsel sesliliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindedir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel seslilik davranışıyla kararlara katılım arasındaki ilişki anlamlı sonuçlanmamıştır. Bu nedenle H2 hipotezi desteklenmemiştir. Alt hipotezlerine bakıldığında ise sadece kararlara katılım ile korumacı seslilik arasında ilişki anlamlı ve pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. H2c hipotezi desteklenmiş, H2a ve H2b hipotezleri desteklenmemiştir. Bunun anlamı, çalışanlar verilen kararlarda söz sahibi oldukça, örgütü ve çalışma arkadaşlarını düşünerek işbirliği içinde örgütsel konu veya sorunla ilgili bilgilerini, fikirlerini, düşüncelerini paylaşmaktadır. Hipotezlerle ilgili bilgiler Tablo 41’de özetlenmiştir.

Tablo 41. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	Sonuç
H1: Kararlara katılım örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
H1a: Kararlara katılım kabullenici sessizliği negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
H1b: Kararlara katılım savunmacı sessizliği negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
H1c: Kararlara katılım korumacı sessizliği negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
H2: Kararlara katılım ile örgütsel sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
H2a: Kararlara katılım kabullenici sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
H2b: Kararlara katılım savunmacı sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
H2c: Kararlara katılım korumacı sesliliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir

Çalışmanın diğer bir araştırma konusu, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğidir. Çalışmanın bağımsız değişkeni olan kararlara katılım; çalışanların cinsiyet, yaş, unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre erkekler, kadınlara göre; yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre; müdür ve şefler diğer çalışanlara göre daha fazla kararlara katılmaktadır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik, demografik bilgilerden sadece eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre ortaöğretim mezunları, diğerlerine göre daha sessiz oldukları sonucu çıkmıştır. Çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel seslilik ile demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kısaca, araştırma sonuçlarına göre örgütsel seslilik; çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, çalışılan birim ve unvanları açısından farklılık göstermemektedir.

Yukarıda bulgular dikkate alınarak aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

1. Örgütlerin etkinliği, verimliliği ve başarısı, yönetsel kararların doğru ve sağlıklı verilmesine bağlıdır. Günümüzde doğru ve sağlıklı karar vermek için gereken yetkilerin tek kişide toplanması oldukça risklidir. Bu nedenle yöneticiler, kararlara katılım yoluyla işin sahibi olan çalışanları da söz sahibi etmelidir. Araştırma örneklemini oluşturan şirketlerin Türkiye'nin ilk 500 şirketleri arasında yer alması kararlara katılmanın yüksek düzeyde olacağı beklentisini yaratmıştı. Ancak sonuçlara göre bu şirketlerde tüm örgütte yaygın yüksek bir katılımından söz edilmesi mümkün görülmemektedir. Kararlara katılımın, çalışanların iş tatminlerini ve örgütle ilgili olumlu duygularını arttırdığı, kendilerini daha değerli hissettirdiği ve örgüte daha çok bağlandığı yapılan diğer araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örnekleme oluşturan şirketlerin katılımcı örgüt iklimini yaratacak şekilde çalışanların kendilerini gösterebilecekleri, düşüncelerini, fikirlerini paylaşabilecekleri formel mekanizmalar oluşturması son derece önemlidir. Ancak bu noktada dikkatten uzak tutulmaması gereken husus, örgütlerin bu çerçevede oluşturacağı kararlara katılım mekanizmalarının sadece biçimsel olarak değil, aynı zamanda uygunabilirliği olan yaşayan sistemler şeklinde hayata geçirilmesidir. Aynı zamanda kararlara katılım yoluyla çalışanların beyin ve gönül güçlerini çalışmalarına yansıtmaları, kendini gerçekleştirme ve güçlendirmeye fırsat vermek suretiyle kendini “değer” ve “değerli” görmesini sağlayacaktır. Böylece çalışanların verilen kararlarda söz sahibi olduklarını görmeleri örgüte olan güven ve bağlılıkları doğrudan etki edecek ve bu şekilde örgütte istenmeyen olumsuz davranışları daha az, örgütün yararına olacak olumlu davranışlar ise daha çok gösterilecektir.
2. Örgütsel sessizlik örgütte istenmeyen, örgütün gelişmesinde ve değişiminde önemli bir engel olarak görülen bir durumdur. Sessizlik, örgütte sorun olmadığı görüntüsü vererek, hoşnutluk ve memnuniyet şeklinde sanal bir durum oluşturabilir. Bu durum yöneticinin hoşuna da gidebilir. Böyle olunca herkes sorun yokmuş gibi davranmayı sürdürür. Sonuç olarak, örgütteki pek çok yanlışın üstü kapatılabilir ve sorunların gizli kalmasına neden olunabilir. Önemli bilgilerden mahrum kalan örgüt için sessizlik davranışı, öğrenmenin, yeniliğin ve iyileştirmenin önünde bir duvar oluşturur. Örgütün yaşaması için bu sessizlik duvarının kırılması gerekir. Bu duvarı kırmak için örgütlerde yönetici ve liderler baskın rol almalıdır. Yapılan çalışmalar liderlerin ve yöneticinin davranışlarının sessizliğe neden olan en önemli faktör olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme, yukarı doğru iletişim, katılımcı yönetim gibi uygulamaları

gerçekleştirmek örgütler açısından hayati değer taşımaktadır. Örgütsel sessizlik, yöneticilerin tüm faaliyetlerinin sağlıklı olma şartıdır. Bu yaklaşımla yöneticiler, karşılaştıkları sorunları ve kaygılarını açıkça konuşanlara yani sesini çıkaranlara kulak vermeli, onları içtenlikle dinlemeli, destekleyici olmalı ve çalışanlara kendilerini güvende hissedecekleri işyeri ortamı oluşturmalarıdır. Yönetici-liderler olarak daha katılımcı ve demokratik bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Örgütsel sessizliği teşvik edici uygulamalarda bulunmak suretiyle örgütsel sessizliği azaltmalarıdır. Bu bağlamda açık kapı politikaları benimsenmeli, çalışanların bulunduğu kurullar oluşturulmalı, karar verme ve problem çözüme çalışanlarının katılımına dayanan, beyin fırtınası, nominal grup, çoklu oylama, delphi gibi teknikler benimsenmeli, bu uygulamaların sayısı artırılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. Böylece çalışanların kararlara katılımı bir kültür haline gelmesi kolaylaşacaktır. Güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye gibi ülkelerde çalışanların biçimsel olarak kararlara katılmalarını sağlamanın yeterli olmadığı literatürde yer verilen önemli bir bilgidir. Bu değerlendirme çerçevesinde yöneticilerin, sessizlik davranışının azalması için katılımcı yönetimin örgütte bir kültür haline gelmesini sağlayıcı yönde çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Eğer sessizlik davranışına engel olunmaz ve sessizlik örgütte bir kültür haline gelirse, örgütün başarısı er ya da geç örselenecektir. Ayrıca sessizlik davranışına engel olunmaz ise bu durum işe yeni başlayanlar açısından da potansiyel bir tehlike oluşturacaktır. Çünkü sessizlik davranışı hemen öğrenilebilir.

3. Araştırma sonuçlarından çıkan bir diğer öneri ise, çalışanların katılımın sadece kendi işleriyle ilgili kararlardan ibaret olmaması gerekliliğidir. Araştırmanın yapıldığı şirketlerde çalışanların kendi işiyle ilgili verilen kararlara daha yüksek düzeyde katıldığı fakat diğer işlerle ilgili olarak katılım düzeylerini düşürdükleri bulgusu dikkat çekicidir. Oysa çalışanlar, örgütün rutin fonksiyonları, örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili kararlarda da söz sahibi olurlar ise, süreç sonunda verilen kararları daha kolay benimseyecek ve şirketlerde kararların eyleme geçirilmesinde daha az zorluklarla karşılaşılacaktır.

Sonuç olarak, İstanbul Sanayi Oda'sının hazırladığı ilk 500 şirket sıralamasına girebilen firmaların ticari başarısı ve Türkiye ve Denizli'nin kalkınmasında yarattığı ekonomik katkılar yadsınmaz. Araştırma sonucunda, bu şirketlerin başarılarına uzun vadede gölge düşürebilecek örgütsel sessizlik davranışının azaltılmasına veya oluşmadan engellenmesine dikkat etmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular ışığında kararlara katılım gibi uygulamalarla örgütsel sessizliği, örgütsel

sesliliğe dönüştürmeleri başarılarının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Şirketlerin kurumsal performanslarının artması örgütteki tüm mekanizmaların çalışanların da içinde yer aldığı daha aktif ve işleyen bir sistem haline gelmesine bağlı olacaktır. Çalışmanın literatüre katkısının bu alanda olacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmada kararlara katılımın örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Literatürde, örgütsel sessizliğin karar verme süreçlerini bozduğuyla ilgili bilgiler mevcut olmasına rağmen bu konuyla ilgili nicel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Gelecek araştırmalarda örgütsel sessizliğin, örgütlerdeki karar verme süreçleri üzerindeki etkisi incelenebilir. Üzerinde durulması gereken bir konuda örgütlerde görülen sessizlik davranışının fazla olması kadar, her kafadan bir ses çıktığı düzensiz konuşmaların yer aldığı bir seslilik ortamı da örgütlerde istenen bir durum değildir. Literatürde çok az sessizliğin de fonksiyonel olabileceği, ayrıca karar verme süreçlerine sınırsız sayıda bilginin de aşırı yüklemeye neden olabileceği, karar verme süresini uzatabileceği üzerinde durulmuştur. Bu nedenle gelecek araştırmacılar örgütlerde olması gereken sessizlik ve seslili optimum düzeyde yani olması gereken üzerinden araştırabilirler.

Veri toplamaya ilişkin olarak bu çalışmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte araştırmacıların, nicel tekniklerin yanı sıra, nitel teknikleri de kullanması, olgular arasındaki ilişkilerin daha detaylı incelenmesine imkân sağlayabilecektir. Yerli literatürde, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik konularına ilişkin yeterli ölçüde rastlanılmamıştır. Doğru ölçümler için kültürümüze uygun ölçekler geliştirilmesi gelecek araştırmaların ayrıca bir çalışma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Kemal (1988). “Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20/1-2, 21-28.
- Adair, Jonh (2005). *Etkili Karar Vermek*, (Çev: Salih Fatih Güneş), Babiâli Kültür Yayıncılığı:51, John Adair Yönetim Serisi:4.
- Akça, Bilge (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO ve İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aksel, İbrahim (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alioğulları, Zişan Duygu (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, Ali Murat ve Murat Kayalar (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Alderson, Keanon J. (2009). *Exploring The Complexities of Family Business Decision Making: How The Second Generation Makes Decisions*, (Basılmamış Doktora Tezi), Capella Üniversitesi.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitapevi, 7.Baskı, Sakarya.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). “Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-during-Post-Stages” (part 1), *Management Decision*, 38/9, 649-662.
- Babaiti, Isiaka Sulu (2005). *Planning and Decision Making*. In J.A Adeoti (Ed) Topics in Modern Management A Publication of Department of Business Administration, Ilorin Üniversitesi, Ilorin, 11-23.
- Bagheri, Ghodratollah, Reihaneh Zarei and Mojtaba Nik Aeen (2012). “Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors”, *Ideal Type of Management*, 1/1, 47-58.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2008). “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 13/1, 29-56.
- Bağırkan, Şemsettin (1983). *Karar Verme*, Der Yayınları, Yayın No:28, İstanbul.

- Barçın, Nafi (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Beer, Michael and Nitin Nohria (2000). Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*, 1-11.
- Beheshtifar, Malikeh, Hossein Borhani, and Mahmood Nekoie Moghadam (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2/11, 275-282.
- Bennet, Alex and David Bennet (2008). *The Decision Making Process For Complex Situations in a Complex Environment, Handbook on Decision Support Systems*. New York: Springer-Verlag.
- Bildik, Büşra (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bisel, Ryan S. and Elissa N. Arterburn (2012). "Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model", *Communication Research Reports*, 29/3, 217-226.
- Bogosian, Robert (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, (Basılmamış Doktora Tezi), The George Washington University, USA.
- Botero, Isabel C. and Linn Van Dyne (2009). "Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia." *Management Communication Quarterly*, 23/1, 84-104.
- Bourgeois, L. J. (1985). "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", *The Academy of Management Journal*, 28/3, 548-573.
- Bowen, Frances ve Kate Blackmon (2003). "Spirals of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40/6, 1393-1417.
- Brief, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo (1986). "Prosocial Organizational Behaviors", *The Academy of Management Review*, 11/4, 710-725.
- Brinsfield, Chad T., Marissa S. Edwards and Jerald Greenberg (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. J. Greenberg ve M. Edwards. In *Voice and Silence in Organizations*, 3-31, UK, Emerald Group Publishing Limited.
- Brown, Penelope and Stephen C. Levinson (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*, Cambridge Univesity Press, Second Edition, United Kingdom.
- Brown, Robert M, Nancy L. Meade (1997). "Nominal Group Technique for Determinig CEO Incentive Pay", *Rewiew of Business*, 18/2, 25-30.

- Brooks, Margaret E. (2011). "Management Indecision", *Management Decision*, 49/5, 683-693.
- Bryant, Melanie and Julie Wolfram Cox (2004). "Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 17/6, 578-592.
- Buhler, Patricia M. (2001). "Decision Making: A Key to Successful Management", *Supervision*, 62/2, 13-15.
- Büyüköztürk, Şener (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, 17. Baskı, Ankara.
- Cammaerts, Bart, and Nico Carpentier (2005). "The Unbearable Lightness of Full Participation in a Global Context. WSIS and Civil Society Participation." *Towards a Sustainable Information Society: Deconstructing WSIS*, 17-49.
- Childs, Sally Johnston (1991). *Perceptions of Participative Decision Making, Professionalism, and Job Satisfaction by Central-Hower High School Faculty in Comparison with Other Akron Secondary Teachers*, (Basılmamış Doktora Tezi), Akron Üniversitesi, USA.
- Cohen, Michael D., James G. March and Johan P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17/1, 1-25.
- Cotton, John L., David A. Vollrath, Kirk L. Froggatt, Mark L. Lengenick-Hall and Kenneth R. Jennings (1988). "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *The Academy of Management Review*, 13/1, 8-22.
- Çakıcı, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı (2007). "İşgörenlerin Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?", *XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya, 389-400.
- Çakıcı, Ayşehan (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.
- Dachler, H. Peter and Bernhard Wilpert (1978). "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, 23/1, 1-39.
- Daft, Richard L. and Dorothy Marcic (2011). *Understanding Management*, Seventh Edition, South Western Cengage Learning, USA.
- Davis, Keith (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çev. Kemal Tosun), 5. Baskı, İstanbul.
- Demir, Mehmet Hulûsi ve Şevkinaz Gümüšoğlu (1988). *Yönetimsel Karar Verme*, MESS Yayını:123, MESS Eğitim Kitapları Dizisi:17.
- Dent, Eric B. and Susan Galloway Goldberg (1999). "Challenging-Resistance to Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35/1, 25-41.

- Detert, James R and Ethan R. Burris (2007). "Leadership Behaviour and Employee Silence: Is the Door Really Open?", *The Academy of Management Journal*, 50/4, 869-884.
- Dietrich, Cindy (2010). "Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes", *Student Pulse* 2, No: 2, <http://www.studentpulse.com/articles/180/3> (09.03.2013).
- Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory Of Organizations, Foundations for Organizational Science*, A Sage Publications Series, California.
- Dundon, Tony (2004). "The Meanings and Purpose of Employee Voice", *International Journal of Human Resource Management*, 15/6, 1149-1170.
- Durak, İbrahim (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Yayınevi, 1. Basım, Bursa.
- Dyne, Linn Van and Jeffrey A. Lepine (1998). "Helping and Voice Extra-Role Behaviour: Evidence of Construct and Predictive Validity", *The Academy of Management Journal*, 41/1, 108-119.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham and Richard M. Dienesch (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, 37/4, 765-802.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang and Isabel C. Botero (2003). "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40/6, 1359-1392.
- Eerde, Wendelien and Van Thierry (1996). "Vroom's Expectancy Models and Work Related Criteria: A Meta -Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 81/5, 575-586.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Mark J. Zbaracki (1992). "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Ejaz, Rida ve Khalid Fareena (2010). "Employees' Participation in Decision Making (Actual vs Perceived): A Study of the Telecom Sector of Pakistan" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2/3, 1551-1558.
- Elele, Joyce and Dail Fields (2010). "Participative Decision Making and Organizational Commitment Comparing Nigerian and American Employees", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17/4, 368-392.
- Elkins, Arthur (1980). *Management Structures, Functions and Practices*, Birinci Basım, Addison-Wesley Yayıncılık, İngiltere.
- Ercan, İlker ve İsmet Kan (2004). "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlilik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Eren, Erol (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Basım, Beta, İstanbul.

- Erenler, Esra (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, Ahmet, H., Adıgüzel, Orhan ve Öztürk, Umut Can (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 97-124.
- Ertük, Münin (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta, İstanbul.
- Ertük, Münin (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 8. Baskı, Beta, İstanbul.
- Esfahani, Ali Nasr, Mohammad Reza Dalvi and Farzaneh Sefiddashti (2013). "An Investigation of the Impact of Internal Marketing on Organization Silence (Case Study: Tax Administration of Isfahan City).", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3/2, 413-421.
- Etzioni, Amitai (1967). "Mixed-Scanning: A "Third" Approach to Decision Making", *Public Administration Review*, 27/5, 385-392.
- Field, R. H. George (1979). "A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior", *The Academy of Management Review*, 4/2, 249-257.
- Fletcher, Denise and Tony Watson (2007). "Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal Organizational and Social Realities", *Organization*, 14/2, 155-174.
- Gephart, Kish, Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Trevino and Amy C. Edmondson (2009). "Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Grissom, Jason A. (2012). "Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention the Moderating Influence of Effective Managers." *The American Review of Public Administration*, 42/4, 400-418.
- Güney, Salih (2011). *Örgütsel Davranış*, 1. Basım, Nobel, İstanbul.
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney and Howard Raiffa (1998). "The Hidden Traps in Decision Making", *Harvard Business Review*, 76/5, 47-58.
- Han, Tzu-Shian, Hsu-Hsin Chiang, Aihwa Chang (2010). "Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 21/12, 2218-2233.
- Handel, Michael J (2003). *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary And Critical Readings*, Sage Publications, USA.
- Hansson, Sven Ove (2005). "Decision Theory" *A Brief Introduction*, Royal Institute of Technology, Stockholm.

- Harrison, E. Frank and Monique A. Pelletier, (2000). "The Essence of Management Decision", *Management Decision*, 38/7, 462-470.
- Harrison, E. Frank (1987). *The Managerial Decision-Making Process*, Third Edition.
- Harvey, Jerry B. (1988). "The Abilene Paradox: The Management of Agreement." *Organizational Dynamics*, 17/1, 17-43.
- Hastie, R. and Dawes, R. M. (2001). *Rational Choice in An Uncertain World. The Psychology of Judgment and Decision Making*. Thousand Oaks, New Delhi-Sage Publications, London.
- Hatch, Mary Jo (1997). *Organization Theory*, Oxford University Press Inc., New York.
- Henriksen, Kerm ve Elizabeth Dayton (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41/4p2, 1539-1554.
- Hess, James D., BAcigalupo, Arnold C. (2011). "Enhancing Decisions And Decision-Making Processes Through The Application Of Emotional Intelligence Skills", *Management Decision*, 49/5, 710-721.
- Howcroft, Debra and Melanie Wilson (2003). "Paradoxes of Participatory Practices: The Janus Role of The Systems Developer", *Information and Organization*, 13/1, 1-24.
- Hohman, John E. (2006). *Comparative Analysis of Focus and Delphi Techniques Using Occupational Tasks*, (Basılmamış Doktora Tezi), Capella Üniversitesi, USA.
- Hrebiniak, Lawrence G. (1974). "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", *The Academy of Management*, 17/4, 649-662.
- Huang, Xu, Evert Van de Vliert and Gerben Van der Vegt. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Crossnationally." *Management and Organization Review*, 1/3 459-482.
- Iqbal, J., Shahi A. and Khan A. (2012). "Decision Making in Organizations: A Review of Nine Years", *Interdisciplinary Journal of Comtemporary Research in Business*, 4/3, 660-677.
- İraz, Rıfat (2004). "Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 407-422.
- İrmiş, Ayşe (1992). *Kararlara Katılma ve Kararlara Katılmada Ailenin Rolü*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jackson, Lola Jean (2004). *Self Leadership Through Business Decision Making Models*, (Basılmamış Doktora Tezi), Phoneix Üniversitesi, USA.

- Jago, Arthur G. and Victor H. Vroom (1980). "An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model", *The Academy of Management Journal*, 23/2, 347-355.
- Kahveci, Gökhan (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kalaycı, Şeref, Abdullah Eroğlu, Ali Sait Albayrak, Aliye Kayış ve Erdoğan Öztürk (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Asil Yayınevi, Ankara.
- Karadal, Himmet (2011). "Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri" *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar İçinde*, Editörler: Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel, 1. Basım, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Karcioğlu, Zişan Duygu (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kaya, Nihat, ve Selçuk, Seçil (2011). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8/2, 175-190.
- Kessler, Forest. (1995). "Team Decision Making: Pitfalls And Procedures", *Management Development Review*, 8/5, 38-40.
- Knoll, Michael and Rolf Van Dick (2013). "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *Journal Business Ethics*, 113, 349-362.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, 10. Basım, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2011). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, 8. Basım, İstanbul
- Kostiuk, Damian D. (2012). *Silence: The Reasons Why People May Not Communicate*, (Basılmamış Doktora Tezi), Missouri Üniversitesi, Kolombiya.
- Ladd, Brenda Scott and Verena Marshall, (2004). "Participation in Decision Making: A Matter of Context?", *Leadership & Organization Development Journal*, 25/8, 646-662.
- Langley, Ann, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada and Jan Saint Macary (1995). "Opening Up Decision Making: The View From the Black Stool", *Organization Science*, 6/3, 260-279.
- LePine, Jeffrey A. and Linn Van Dyne (1998). "Predicting Voice Behavior in Work Groups." *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Liang, Jian, Crystal IC Farh and Jiing-Lih Farh (2012). "Psychological Antecedents Of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination." *Academy of Management Journal*, 55/1, 71-92.

- Lizarraga, Maria L. Sanz De Acedo and Maria Cardella Elawar (2007). "Factors that Affect Decision Making: Gender and Age Differences", *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7/3, 381-391.
- Luthans, Fred (1994). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Co.
- MacPhail, Ann (2001). "Nominal Group Technique: A Useful Method for Working With Young People", *British Educational Research Journal*, 27/2, 161-170.
- March, James G. (1994). *A Primer On Decision Making: How Decisions Happen*, The Free Press A Division of Simon&Schester Inc., New-York.
- Mahoney, Joseph T. (2005). *Economic Foundations of Strategy*, Sage Publications Series, California.
- Mcgowan, Rosemary A. (2002). *Organizational Discourses: Sounds of Silence*, (Basilmamış Doktora Tezi), York Üniversitesi, Toronto.
- McGrew, Antony G. and M.J. Wilson (1982). *Decision Making Approaches and Analysis*, Manchester University Press, Oxford Road, Manchester M 13 9PL.
- Meisenheimer, Claire Gavin (1997). *Improving Quality: A Guide to Effective Programs*, Jones & Barlett Learning, 2. Basım, Maryland.
- Miller, Katherine I. and Peter, R. Monge (1986). "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review", *The Academy of Management Journal*, 29/4, 727-753.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?", *Journal Of Management Studies*, 40/6, 1453-1476.
- Miller, James G. (1973). "The Nature of Living Systems". *Quarterly Review of Biology*, 63-91.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani and Andre Theoret (1976). "The Structure of "Unstructured" Decision Process", *Administrative Science Quarterly*, 21/2, 246-275.
- Mintzberg, Henry and Frances Westley (2001). "It's Not What You Think.", *MIT Sloan Management Review*, 42/3, 89-93.
- Moaşa, Horia (2012). "Relationships Between Voice, Silent and Identity Formation in Organizations" *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series VII: Social Sciences- Law*, 5/1, 63-70.
- Montgomery, Henry (1983). "Decision Rules and the Search for a Dominance Structure: Towards a Process Model of Decision Making." *Analysing and Aiding Decision Processes*, 343-369.
- Morrison, Elizabeth W. and Frances J. Milliken (2000). "Organizational Silence: A Barrier

To Change and Development in a Pluralistic”, *The Academy Of Management Review*, 25/4, 706-714.

Mucuk, İsmet (2000). *Modern İşletmecilik*, 12. Basım. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Nahapiet, Janine ve Sumantra Ghoshal (1998). “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, 23/2, 242-266.

Nas, Selçuk (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Natale, Samuel M., Anthony F. Libertella and Brian M. Rothschild (1995). “Decision Making Process: The Key to Quality Decisions” *American Journal of Management*, 1 /4, 5-8.

Nikolau, Ioannis, Maria Vakola and Dimitris Bourantas (2011). “The Role Of Silence on Employees’ Attitudes “The Day After” A Merger”, *Personnel Review*, 40:6, 723-741.

Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharabi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani and Seyed Mehdi Alvani (2012). “Study on Relationship Between Organizational Silence and Comitment in Iran”, *World Applied Sciences Journal*, 17/10, 1271-1277.

Novicevic, Milorad M., Russel W. Clayton and Wallace A. Williams (2011). “Barnard’s Model of Decision Making: A Historcial Predecessor of Image Theory”, *Journal of Management History*, 17/4, 420-434.

Onaran, Oğuz (1975). *Örgütlerde Karar Verme*, İkinci Bası, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara.

Owens, Robert G., and Edward Lewis (1976). "Managing Participation in Organizational Decisions." *Group & Organization Management*, 1/1, 56-66.

Öğüt, Adem (2003). “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 287-304.

Özdemir, Lütfiye ve Sevtap Sarıoğlu Uğur (2013). “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27/1, 257-281.

Özer, M. Akif (2012). Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 84 Sayı: 475, 147-170.

Park, Chong Woo ve Mark Keil (2009). “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, *Decision Sciences*, 40/4, 901-918.

- Park, Rhokeun, Eileen Appelbaum and Douglas Kruse, D. (2010). "Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: a Multilevel Analysis", *Human Resource Management Journal*, 20/3, 227-243.
- Parnell, John A. and Crandall, William Rick. (2001). "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", *Personnel Review*, 30/5, 523-535.
- Parnell, John A. (2010). " Propensity for Participative Decision Making in Latin America: Mexico and Peru", *The International Journal of Human Resource Management*, 21/13, 2323–2338.
- Patan, Günseli Nilhan (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peirce, Ellen., Carol. A. Smolinski and Benson Rosen (1998). "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears.", *Academy of Management Executive*, 12/3, 41-54.
- Perlow, Leslie, and Stephanie Williams (2003). "Is Silence Killing Your Company?", *Engineering Management Review*, 31/4, 18-23.
- Premeaux, Sonya Fontenot and Arthur G. Bedeian (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace ", *Journal of Management Studies*, 40/6, 1537-1562.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Pinfield, Lawrence T, (1986). "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, 31: 3, 365-388.
- Premeaux, Sonya Fontenot, (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, (Basılmamış Doktora Tezi), Louisiana State Üniversitesi, USA.
- Rafferty, Alannah E. and Simon Lloyd D. Restubog (2011). "The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision", *British Journal of Management*, 22, 270–285.
- Robbins, Stephen P. (2000). *Managing Today!*, 2. Basım, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev: İnci Erdem), 14. Basım, Nobel, İstanbul.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Managing Today*, 2. Basım, Prenticehall, London.
- Rodriguez, Alicia M. (2005). "The Elephant In The Room Organizational Silence", *Smart Ceo*, 5/10.

- Rosen Sidney and Abraham Tesser (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect", *American Sociological Association*, 33/3, 253-263.
- Rowe, Gene and Wright, George. (1999). "The Delphi Technique As A Forecasting Tool: Issues And Analysis". *International Journal of Forecasting*, 15/4, 353-375.
- Russo, J. Edward and Paul J.H. Schoemaker (2002). *Winning Decisions-Getting It Right The First Time*, Doubleday a Division of Random House, Inc, New York.
- Sağır, Cenkan (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulanabilir Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Saylı, Halil. (2008). "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post- Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, X/II, 181-200.
- Schwarber, Patricia D. (2005). "Leaders and Decision Making Process", *Management Decision*, 43/7-8, 1086-1092.
- Simon, Herbert (1997). *Models of Bounded Rationality- Empirically Grounded Economic Reason- Volume 3-* Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Simon, Herbert (1977). *The New Science of Management Decision*, Third Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Slade, Michael Ross (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, (Basılmamış Doktora Tezi), George Washington Üniversitesi, USA.
- Soycan, Hande Ş. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spencer, Daniel G. (1986). Employee Voice and Employee Retention, *The Academy of Management Journal*, 29/3, 488-502.
- Strauss, George (2006). "Worker Participation-Some Under-Considered Issues", *A Journal of Economy and Society*, 45/4, 778-803.
- Subramaniam, Mohan and Mark A. Youndt (2005). "The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities." *Academy of Management Journal*, 48/3, 450-463.
- Sutton, Robert I. and Andrew Hargadon (1996). "Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm", *Administrative Science Quarterly*, 41/4 685-718.

- Şehitoğlu, Yasin (2010). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Performans İlişkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şencan, Hüner (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik (2012). *İşletme Bilimine Giriş*, 19. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tangirala, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam (2008). "Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61/1, 37-68.
- Tangirala Subrahmaniam and Rangaraj Ramannujam (2009). *The Sound of Loyalty: Voice or Silence. J. Greenberg ve M. Edwards. İçinde Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, UK
- Taşkıran, Erdal (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Taylor, Donald W., Paul C. Berry and Clifford H. Block (1958). "Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?", *Administrative Science Quarterly*, 3/1, 23-47.
- Teijlingen Edwin Van, Emma Pitchforth, Caroline Bishop and Elizabeth Russel (2006). "Delphi Method and Nominal Group Technique in Family Planning and Reproductive", *Health Research, J Fam Plann Reprod Health Care*, 32/4, 249-252.
- Tekin, Ömer Akgün ve V. Rüya Ehtiyar (2010). "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Yaşar University*, 20/5, 3394-3414.
- Terreberry, Shirley (1968). "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, 590-613.
- Thompson, Margaret Ann (2000). *The Relationship Between Organizational Learning Cultures and Participation in Decision Making*, (Basılmamış Doktora Tezi), Georgia State Üniversitesi, USA.
- Tosun, Kemal (1992). *İşletme Yönetimi Genel Esasları*, Savaş Yayınları, İstanbul.
- Tversky, Amos and Daniel Kahneman (1981). "The Framing of The Decisions and the Psychology of Choice", *Science New Series*, 211/4481, 453-458.
- Quinn, Robert E. and Gretchen M. Spreitzer (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, 26/2, 37-49.

- Uras, Meral (1995). "Kararlara Katılmada Kabul Alanı Modeli", *Eğitim Yönetimi*, Yıl.1, Sayı.1, 1-9.
- Uras, Meral (1995). "Örgütlerde Katılmanın Koşulları", *Eğitim Yönetimi*, Yıl.1, Sayı 2.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1.Basım, Literatür Yayınları No:113, İstanbul.
- Vakola, Maria and Dimitris Bouradas (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27/5 441-458.
- Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris and Phillip L. Ackerman (2000). "A Longitudinal Field Investigation of Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision-Making Processes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83/1, 33-60.
- Villarreal, Margie and Kleiner, Brain H. (1997). "Analytical Tools For Facilitating Task Group Performance", *Journal of Workplace Learning*, 9/3, 94-97.
- Vroom, Victor H. and Arthur G. Jago (1995). "Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation", *Journal of Workplace Learning*, 6/2, 169-181.
- Vroom, Victor H. (2000). "Leadership and the Decision Making Process", *Organizational Dynamics*, 28/4, 82 -94.
- Vroom, Victor H. Ve Phillip W. Yetton (1973). *Leadership and Decision-Making*, First Edition, Pittsburgh Basımevi, London.
- Xanthopoulos, Z, Emanuel Melachrinoudis and Marius M. Solomon (2000). Interactive Multiobjective Group Decision Making with Interval Parametres, *Management Science*, 46/12, 1585-1601.
- Wagner, John A, (1994). "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *The Academy of Management*, 19/2, 312-330.
- Wally, Stefan and J. Robert Baum (1994). "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", *The Academy of Management Journal*, 37/4, 932-956.
- Wood Stephen J. and Toby D. Wall (2007). "Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management-Performance Studies", *The International Journal of Human Resource Management*, 18/7, 1335-1372.
- Yaraloğlu, Kaan (2010). *Karar Verme Yöntemleri*, 1. Baskı, Detay, Ankara.
- Yanık, Canan (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yoon, Hea Jun (2012). *Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations*, (Basılmamış Doktora Tezi), Minnesota Üniversitesi, USA.

Zehir, Cemal ve Mehtap Özşahin (2006). “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler Ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9/1, 137-157.

Internet

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51dbd42099ef86.93701365, Erişim Tarihi (04.12.2012).

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/ArticlesWhitePapers/tabid/56/Default.aspx> (20.01.2013).

http://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff, (28.01.2013).

<http://www.iso.org.tr/tr/web/BesYuzBuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html>, Erişim Tarihi (05.02.2013).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51dbd427862122.37608831, Erişim Tarihi (25.03.2013).

http://tuikapp.tuik.gov.tr/isgucuapp/aciklama/aciklama_veri_tabani.html, Erişim Tarihi (01.06.2013).

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar;

Bu çalışma çalışanların karar verme süreçlerine dahil olması anlamına gelen kararlara katılım ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Örgütsel sessizlik, astların kararlar alınırken, yöneticilerinden korkmaları, örgütte yeni ve farklı fikirlere yer verilmemesi gibi nedenlerle fikirlerini beyan etmemeleri anlamına gelmektedir. Bu anlamda, kararlara katılmanın örgütsel sessizliği azalttığı düşünülmektedir.

Ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle anketler ilgili araştırma görevlisi tarafından toplanacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması için büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Pamukkale Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü

Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Araş. Gör. Mehtap SARIKAYA

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bay		<input type="checkbox"/> Bayan		
Yaşınız:				
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli		<input type="checkbox"/> Bekâr		
Çalışma süreniz:					
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Ortaöğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
İşyerindeki unvanınız:	<input type="checkbox"/> Memur, Mühendis, Uzm. Yrd. <input type="checkbox"/> Sorumlu, Uzman <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Diğer] Lütfen belirtiniz.				
Çalıştığınız Birim	<input type="checkbox"/> Üretim, Üretim Planlama		<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları		
	<input type="checkbox"/> Satış ve Pazarlama		<input type="checkbox"/> Mühendislik, Ar&Ge		
	<input type="checkbox"/> Mali İşler(Muhasebe-Finans)		<input type="checkbox"/> Diğer..... Lütfen belirtiniz		

Aşağıdaki ifadeler işyerinizde bir üstünüz olan amirinizin aldığı kararlar ve sizin bu kararlara katılma durumunuzla ilgilidir. Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Amirim işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.					
2	Amirim işin kalitesinin nasıl kontrol edileceği ile ilgili fikrimi alır.					
3	Amirim işin ne kadar sürede bitirilebileceği ile ilgili fikrimi alır.					
4	Amirim işin nasıl verileceği ile ilgili fikrimi alır.					
5	Amirim işin ne zaman yapılacağı ile ilgili fikrimi alır.					
6	Amirim bölüme bir çalışan alınacağı zaman fikrimi alır.					
7	Amirim bölümümde çalışan birine disiplin işlemi uygulayacağı zaman fikrimi alır.					
8	Amirim bölümümde çalışan birinin performansını değerlendirirken fikrimi alır.					
9	Amirim yaptığımız işle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlerken fikrimi alır.					
10	Amirim, önemli bir satın alma öncesinde fikrimi alır.					
11	Amirim örgüt hedefleri hakkında fikrimi alır.					
12	Amirim örgütsel politika ve kurallar hakkında fikrimi alır.					
Aşağıdaki ifadeler işyerinizde karar alma süreçlerinde örgütsel seslilik ve sessizlik durumunu değerlendirmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.						
13	Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir.					
14	Bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.					
15	Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım.					
16	Fark yaratacağını düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem.					
17	İş geliştirmeye yönelik fikirlerimi ilk amirime söylememeyi tercih ederim.					
18	Çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.					
19	Verilen kararlara uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
20	Önerimin grup kararlarında bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için grup kararlarına katılırım.					
21	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi desteklerim.					
22	Sorunların çözümlerinde arkadaşlarımla fikirlerine uyarım.					
23	Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem.					
24	Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.					
25	İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim.					

26	İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.						
27	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem.						
28	Sonuçlarından çekindiğimden, çalışma arkadaşlarımla kabul ettiği kararları desteklerim.						
29	Sonuçlarından çekindiğimden, ilgiyi kendimden uzaklaştıracak fikirler öne sürerim.						
30	Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine yönlendiririm.						
31	Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımla hemfikir olurum.						
32	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, grubun kararlarını kabul ederim.						
33	İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.						
34	İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum.						
35	Örgütsel sınırları söylemem için yapılan baskılara direnirim.						
36	İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam.						
37	İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.						
38	İşyerimin yararını gözeterek işbirliği içerisinde sorunlara çözüm önerisi getiririm.						
39	İşyerimi etkileyen konularla ilgili öneriler sunarım.						
40	İşyerimdeki diğer kişiler katılmasa bile, işim hakkındaki fikirlerimi açıklarım.						
41	İşyerimin yararına olabilecek yeni projeler için fikirlerimi açıkça paylaşırım.						
42	İşyerime faydalı olacak değişimler için fikirler öneririm.						

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mehtap Sarıkaya

Doğum Yeri ve Tarihi :Polatlı -12.08.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi-İşletme Fakültesi/İşletme Bölümü

Lise Öğrenimi : Kırıkkale Fen Lisesi

İş Deneyimi

Temmuz 2007 – Mayıs 2011: CSA Holding-İnsan Kaynakları Sorumlusu

Eylül 2011-Aralık 2012 : Denizli Cam San. Ve Tic. A.Ş.-İnsan Kaynakları Sorumlusu

Aralık 2012- : Pamukkale Üniversitesi-Araştırma Görevlisi