

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZYÖNETİM ve ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

GÖKHAN KAYHAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2015

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZYÖNETİM ve ÇALIŞANIN
DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİSİ

GÖKHAN KAYHAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

GEBZE

2015



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 07.07.2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Gökhan KAYHAN' ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÖHÜR

ÖZET

Özyönetim, işletmelerin çalışanları tarafından idare edilip, yönetilmesini ifade etmektedir. Yönetime katılmanın en demokratik şekilde uygulandığı bir yönetim yöntemi olan özyönetimde, insan faktörü ön planda tutulmuştur. Geçmişte bazı dönemlerde daha aktif kullanılan bu yönetim modeli, günümüzde de başta Güney Amerika ülkeleri olmak üzere uygulanmaya devam etmektedir.

Bu çalışmada özyönetimin boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Özyönetimin boyutları olarak, çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlendirilmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, otonomi ve basık hiyerarşik yapı olmak üzere 8 alt boyut tespit edilmiştir. Çalışan motivasyonuna etki eden çalışanın temel davranışsal sonuçları ise, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma olmak üzere 4 farklı boyut ile ifade edilmiştir. Bu çalışmanın amacı özyönetim boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu saptamaktır.

Çalışma yöntemi olarak anket tekniğinin kullanıldığı bu araştırmaya, Gebze'de demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren beş fabrikada çalışan 125 personel katılmıştır. Bu çalışmada SPSS 18.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Bu araştırmada; basık hiyerarşik yapının iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen özyönetim boyutlarının sosyo-politik destek ve birimler arası koordinasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışan gelişiminin işe karşı yabancılaşmayı artırdığı sonucuna ulaşılrken, çalışanın algısal güçlendirilmesi bireyin kendisine ve topluma yabancılaşmasını azalttığı bulgusu ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, işletmeler iş tatminini sağlamak için hiyerarşi kademelerini azaltmalı, çalışan katılımını sağlamalıdır. Örgütsel bağlılığı artırmak için birimler arası koordinasyon etkin bir şekilde kullanılmalı ve çalışana sosyo-politik destek sağlanmalıdır. Yabancılaşmayı azaltmak için ise, çalışanın algısal olarak güçlendirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelime: Özyönetim, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Yabancılaşma

SUMMARY

Self-management refers to the managing of organization by its employees. Priority is given to the human factor in self management that is participation in the management is applied in the most democratic way,. In the past, this management model has been more actively applied in somehow while today it continues to be applied in some countries, especially South America.

In this thesis, it was studied relationship between self-management dimensions and behavioral outcomes of employees. Eight sub-dimensions including employee involvement, employee development, socio-political support, perceptual strengthening of employees, interdepartmental coordination, constructive conflict climate, autonomy and compressed hierarchical structure were determined as self-management dimensions. However behavioral outcomes of employees that affect employee motivation is sub-divided as job satisfaction, organizational commitment, alienation against job and alienation against self and society. The aim of this thesis is to determine the relationship between self-management dimensions and behavioral outcomes of employees. In this research, survey technique has been used for data collection and it was applied to 125 employees working in five different plants in the iron and steel sector in Gebze. Data were analyzed using SPSS18:00 statistical software packages. Factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and regression analysis were applied

According to the results obtained from this research, compressed hierarchical structure has a positive effect on job satisfaction and it is socio-political support and interdepartmental coordination that mostly affect organizational commitment as self-management dimensions. In addition, whereas employee development increases alienation against work, perceptual strengthening of employee reduces alienation against self and society. As a result, operations need to reduce levels of hierarchy and ensure participation of employee to provide job satisfaction. To improve organizational commitment, interdepartmental coordination should be used efficiently and socio-political support should be provided to the employees. On the other hand in order to reduce alienation, employees need to be strengthened as perceptual.

Keywords: Self Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Alienation

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam boyunca her açıdan bana yardımcı olan ve bana göstermiş olduğu güven ve anlayıştan dolayı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN' e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca isimlerini burada tek tek sayamadığım Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesinin tüm değerli öğretim üyelerine teşekkürü bir borç biliyorum.

Beni bugünlere getirip yetiştiren ve en büyük gücü onlardan aldığım sevgili annem Durdane KAYHAN'a ve babam Hüseyin KAYHAN'a şükranlarımı sunarım. Tezimin bitmesini dört gözle bekleyen; ağabeyim Yılmaz KAYHAN' a, kardeşim Şerife KAYHAN'a, ablam Hatice GÜNDOĞDU' ya, eniştem Ali GÜNDOĞDU' ya ve bu tez yazımı esnasında dünyaya teşrif eden yeğenim ZEYNEP SEMİHA' ya yürekten teşekkür ediyorum.

Çalışmam boyunca bana inanan ve destek olan dostlarım Muhammed YILMAZ, İlhan ÇAM, Selim ŞAHİN, Nurettin AYVALI, Muhlis KAYA ve değerli büyüğüm Semih ÖZBAY başta olmak üzere tüm dost ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

“Beşer esir olmak istemediği gibi ecir olmak da istemez” sözüyle bu tezin çekirdeğini oluşturan ve bana ilham kaynağı olan, eserlerinden istifade ettiğim Üstadım Bediüzzaman Said Nursi'ye bütün ruh u canımla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
1.GİRİŞ	1
2.YÖNETİME KATILMA VE ÖZYÖNETİM	3
2.1. YÖNETİME KATILMANIN TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ	3
2.2. YÖNETİME KATILMA YÖNTEMLERİ	5
2.3. ÖZYÖNETİMİN TANIMI	9
2.4. ÖZYÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	12
2.4.1. Robert Owen	12
2.4.2. Charles Fourier	14
2.4.3. Pierre Joseph Proudhon	15
2.4.4. Louis Blanc	17
2.4.5. Karl Marx	19
2.4.6. Sidney Webb ve Beatrice Webb	20
2.4.7. Antonio Gramsci	21
2.4.8. Bediüzzaman Said Nursi	22
2.5.ÖZYÖNETİM DENEYİMLERİ	25
2.5.1.Paris Komünü	25
2.5.2. Rus Sovyetleri (Şuralar-Konseyleyler)	27
2.5.3. İtalya’da İşçi Konseyleyleri	28
2.5.4.İspanya İç Savaşı Boyunca Özyönetim Deneyimleri	29
2.5.5. Yugoslavya’da Özyönetim	31
2.5.6. Almanya’da İkili Karar Sistemi	33
2.5.7. Cezayir’de Özyönetim	34
2.5.8.Türkiye’de Özyönetim Girişimleri	34
2.5.9.Güncel Özyönetim Deneyimleri	37
3. ÖZYÖNETİMİN TEMEL BOYUTLARI	42
3.1. ÖZYÖNETİMDE ÇALIŞAN GÜÇLENDİRMESİ	42
3.1.1.Çalışanın Katılımı	43
3.1.2. Çalışanın Gelişimi	44
3.1.3.Sosyo-Politik Destek	45
3.1.4.Çalışanın Algısal Güçlendirilmesi	46
3.2. ÖZYÖNETİMDE BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON	47
3.3. YAPICI ÇATIŞMA İKLİMİ	49
3.4.OTONOMİ (ÂDEM-İ MERKEZİYETÇİLİK)	51
3.5.ÖZYÖNETİMDE BASIK HİYERARŞİK YAPI	53

4. ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI	55
4.1.İŞ TATMİNİ	55
4.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	57
4.3. YABANCILAŞMA	59
5.ÖZYÖNETİM BOYUTLARI VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI İLİŞKİLERİ	61
5.1. ÇALIŞAN KATILIMI VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	61
5.2. ÇALIŞAN GELİŞİMİ VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	62
5.3. SOSYO-POLİTİK DESTEK VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	63
5.4. ÇALIŞANIN ALGISAL GÜÇLENMESİ VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	64
5.5.BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	66
5.6. YAPICI ÇATIŞMA İKLİMİ VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	67
5.7. OTONOMİ (ÂDEM-İ MERKEZİYETÇİLİK) VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	69
5.8 BASIK ÖRGÜT YAPISI VE ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	70
6.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	72
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	72
6.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	73
6.2.1.Araştırma Modeli ve Değişkenleri	73
6.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	74
6.2.3. Evren ve Örneklem	74
6.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	75
6.2.5. Araştırma Hipotezleri	75
6.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	78
6.4.VERİ ANALİZİ	79
6.4.1. Güvenirlilik Analizi	79
6.4.2. Faktör Analizleri	80
6.4.3. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	86
6.4.4.Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	89
7.SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKLAR	103
ÖZGEÇMİŞ	115

TABLÖLAR DİZİNİ

3.1: Kontrol ve Güçlendirme nin Karşılaştırılması	42
3.2: Yapıcı ve Yıkıcı Çatışmalar	49
6.1: Güvenirlilik Analizi Sonuçları	79
6.2: Çalışanın Katılımı İle İlgili Faktör Analizi	81
6.3: Çalışanın Gelişimi İle İlgili Faktör Analizi	81
6.4: Sosyo Politik Destek İle İlgili Faktör Analizi	82
6.5: Çalışanın Algısal Güçlenmesi İle İlgili Faktör Analizi	82
6.6: Birimler Arası Koordinasyon İle İlgili Faktör Analizi	82
6.7: Yapıcı Çatışma İklimi İle İlgili Faktör Analizi	83
6.8: Otonomi (Âdem-i Merkeziyetçilik) İle İlgili Faktör Analizi	83
6.9: Basık (Düşük) Hiyerarşik Yapı İle İlgili Faktör Analizi	83
6.10: İş Tatmini İle İlgili Faktör Analizi	84
6.11: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Faktör Analizi	84
6.12: İşe Karşı Yabancılaşma İle İlgili Faktör Analizi	85
6.13: Kendine ve Topluma Karşı Yabancılaşma ile İlgili Faktör Analizi	85
6.14: Korelasyon Tablosu	87
6.15: Özyönetim Boyutları ile İş Tatmini/Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	89
6.16: Özyönetim Boyutları ile İşe Karşı Yabancılaşma/Kendine ve Topluma Karşı Yabancılaşma Arasındaki Regresyon Analizi	92

ŒEKİLLER DİZİNİ

6.1: Özyönetim ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Araştırma Modeli

73

1.GİRİŞ

İnsanların çalışma gücünün meta haline gelmesi ilk zamanlardan günümüze kadar süre gelen bir oluşum göstermesiyle birlikte kapitalist ve tüketme odaklı üretim şeklinin gelişmesi ve dünyaya yayılmasıyla en son günümüzdeki halini almıştır. Diğer bir deyişle kapitalizmin tarihi tüm çalışma biçimlerinin meta çerçevesinin içine girmesinin tarihidir. Ücretli emek ise, başlangıcı yaklaşık 14. yüzyıla dayanan bir zaman diliminin sonlarına doğru baskın şekil almaya başlamıştır. Bahsedilen süreç, kitlelerin en temel ihtiyaçları olan üretim yaptıkları araçlardan koparılmasına ve emeklerini kime, ne zaman satacaklarını feodaliteden bağımsız, bir hal almasına tanıklık etmiştir.

Çalışanlar başta yaşamlarını devam ettirmenin ve üretim yaptıkları araçlara kavuşmanın tek yolu olarak emeklerini satmak zorunda kalırken, işverenler “iş anlaşması” doğrultusunda gelirin bir bölümünü ücret ödemeleri için ayırır. Bundan sonra emek süreci kapitalizmin temel güdüsü olan sermaye birikimi tarafından şekil alır ve yönlendirilir hale gelmiştir (Braverman, 2008).

Özyönetim; emekçi bireylerin kendi çalıştığı işyerlerine yabancılaşmasına son vermek, onları hiyerarşiden kurtarmak ve kendi kendilerini yönetmeyi amaçlayan bir sistem olarak tanımlanabilir. Özyönetimde, sermaye unsurunu ortadan kaldırarak artık değerın çalışanlar tarafından kullanılmasını amaçlanmaktadır (Akçaylı, 1995).

Özyönetim düşüncesi bir gelecek tasarımında hem bugüne hem yarına dair önemli bir yer teşkil eder. Üreticilerin ve çalışanların temsili demokrasinin sınırlarını ve mülkiyet ilişkilerini sınırlarını aşarak ortaya koyduğu tarihsel deneyimler halen insanlığın sahip olduğu en ileri demokrasi deneyimleri olmuştur ve bugün de üzerinde durduğumuz tüm zeminlerin oluşmasına ön ayak olan ileri çıkışlardır. Özyönetim düşüncesi ve uygulamaları çalışan-çalıştıran, yöneten-yönetilen, kafa-kol arasındaki ayrımların bugünden silikleşmesi için insanlığın idman sahası olma niteliği taşımasından, bu ve benzeri eşitsizlik üreten ayrımların tümüyle ortadan kalkacağı bir gelecek tahayyülünün bugünkü embriyonlarını özünde taşır (Yazıcı, 2008)

Bu çalışma kapsamında, ikinci bölümde yönetime katılmanın tanımı ve yöntemleri anlatılmış ve yönetime katılmanın en demokratik yöntemi olan özyönetim üzerinde durulmuştur. Özyönetim felsefesinin tanımı yapılmış ve bu felsefeye katkı sağlayan düşünürlerin nasıl katkıda buldukları kısaca izah edilmiştir. Son olarak tarihteki özyönetim deneyimleri ele alınmış ve güncel özyönetim uygulamalarına kısaca değinilmiştir.

Üçüncü bölümde özyönetimin boyutları; olarak çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlendirilmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, otonomi ve basık hiyerarşik yapı hakkında izahat yapılmıştır.

Dördüncü bölümde çalışanın davranışsal sonuçları iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yabancılaşma ele alınmıştır. Beşinci bölümde özyönetimin boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiler ifade edilmiştir.

Altıncı bölümde araştırmanın amacı, yöntemi ifade edilmiş ve elde edilen veriler üzerinde; faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Yedinci bölümde araştırmanın sonuçları ele alınırken, işletmelere ve araştırmacılara öneriler kısmında çalışma ile alakalı tavsiyelere yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın kısıtlarına değinilmiştir.

2.YÖNETİME KATILMA ve ÖZYÖNETİM

2.1. Yönetime Katılmanın Tanımı, Anlamı ve Önemi

Yönetime katılma yeni ve basit bir kavram değildir. Çalışanların yönetime katılmasını ifade eden yönetime katılma, üzerinde 50 yılı aşkın bir süredir araştırmalar yapılan bir kavramdır. Yönetime katılmanın tarihçesi şöyle özetlenebilir. Çalışanların yönetime katılması 1940 ve 1950'lerden günümüze kadar örgütsel davranış araştırmalarında popüler bir konu olmuştur. İlk başlarda akademisyenler pratik uygulamayla bağlantı kurmaktan çok yönetime katılımın akademik alt yapısını oluşturmaya yönelmiş ve bunda da başarılı olmuştur. Hatta bu konudaki ilk bulgular çalışanların yönetime katılmasının iş tatminini ve başarımını iyileştirmede büyük bir potansiyele sahip olduğunu ortaya koymuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, A.B.D. en ileri yönetim yöntemlerine sahip bir ülke konumu haline gelmiştir. Avrupa'dan bu yönetim yöntemlerini yerinde görebilmek için akademisyenler ve işletme yöneticileri bu ülkeye gitmiştir (Murat, 2000).

Sanayi Devrimi başlamasıyla, endüstrinin, bütün ekonomide hâkim duruma geçmesi ve bu durumunda sosyal kalkınmaya tesir etmesiyle birçok sorun ortaya çıkmıştır. Çalışanların, yasal haklarından mahrum olduğu senelerde, bütün yetkilerin işverende olması ve işverenin kendi keyfi hükümlerine uyması için mecbur bırakılmaları, çalışanın yönetime katılma düşüncesini ortaya çıkarmış ve geliştirilmeye başlanmıştır (Erel, 1967).

Klasik yönetim döneminde insan önemli olmadığı gibi insan, modelin bir parçası olarak düşünülmüştür. İnsanlara güvenmeyen ve insanların sürekli denetim edilmelerine yönelik bir sistem geliştirmişlerdir. Şahsi sorunların işyerine yansımayaacağı örgütle geçirilen zaman ile örgüt dışındaki hayatın ayrı olduğu varsayılmıştır. Klasik kuramın, etkinlik, iş ve düzen konseptine mukabil; tatmin ve güdüleme yönetime katılma, gibi önemli konseptlerden bahsedilmiştir. Bu konseptler genel olarak iki fikre dayanır. İlk olarak, asıl olanların korunması, ikinci olarak da işvereni, duygu ve önyargılardan kurtulmuş bir şekilde, toplum kurallarını olduğu gibi kabul görmesi gerektiği olan fikirdir (Fişek, 1977).

Yönetime dâhil olma, sınırları özel mülkiyetle belirlenmiş bir alanda ortak sorunları çözüme amacıyla emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla idarecilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın ismidir. (Fişek, 1977). Yönetime katılma üç önemli özellik taşır. Bunlardan birincisi, bir işletmenin alt yönetim basamaklarının ya da iş görenlerin işletme yönetimi veya politikası konusunda hükümlere katılmalarıdır. İkincisi; yönetime girenlerin böyle bir yönetim biçimi ile benlik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri özgür bir yere kavuşmalarıdır. Üçüncüsü ise; işveren ile çalışanın arasındaki bağ'ın güçlendirilerek işletmenin daha doğru ve gerçekçi kararlar alma ihtimallerine, başka bir deyimle, verimliliğe ve yönetsel etkinliğe getirilmesidir (Eren, 2001).

Genel olarak işçilerin kendilerini ilgilendiren bir kararda söz sahibi olmalarını ifade eden yönetime katılma, endüstri devriminden bu yana çalışanların yakından ilgisini çekmiştir. Birçok ülkede işçiler, çalıştıkları işyerlerinde verilecek kararlarda etkili olabilmek için mücadele vermişlerdir. Bu mücadele sonucunda kanunla veya gönüllü kuruluşlarla ya da toplu sözleşmeler yoluyla işçiler bu amaca ulaşmıştır (Uğur, 1995).

Daha iyi toplum düzeni, daha demokratik yaşam ve daha verimli örgütler, yönetime katılmanın olumlu sonuçları olarak gösterilirken; yönetim için gerekli otoritenin sarsılacağı, çatışmaların artacağı, maliyetlerin yükseleceği, yeni sorumluluklar yüklenen çalışanların bocalayacağı, yabancılaşmanın önlenemeyeceği gibi iddialar da olumsuz sonuçları olarak yansıtılmaktadır (Kaldırımcı, 1985).

Günümüzde yönetime katılma ile aynı anlama gelen bazı kavramlardan söz edilmektedir. Bu kavramlar; işçi-işveren işbirliği, endüstriyel demokrasi, birlikte karar verme, endüstriyel ortaklık ve ortak istişare olarak sayılabilir. Hangi adla anılırsa anılsın yönetime katılma ile işçinin işçilik fonksiyonunu yerine getirirken aynı zamanda yöneticilik fonksiyonunu da yerine getirmesi anlaşılmaktadır (Uğur, 1995).

2.2. Yönetime Katılma Yöntemleri

Yönetime katılma yöntemleri gönüllü katılma, temsilci yoluyla katılma, sendikal katılma, birlikte yönetim ve özyönetim başlıkları altında ele alınacaktır.

2.2.1. Gönüllü Katılma

İşverenler ile çalışanlar arasında gönüllü bir işbirliği ve uzlaşmanın sağlanması amaçlanmaktadır. İşveren ve çalışan temsilcileri yönetsel açıdan anlaşmazlıkların giderilmesi ve çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın sağlanabilmesi için bu tür bir yönetime katılma biçimi uygulanmaktadır. Bu uygulama şeklinde yasal açıdan bir katılım mecburiyeti yoktur. Bu tür katılmanın etkili aracı işyeri komiteleridir. İşveren ve çalışan temsilcileri ya eşit ya da azınlık-çoğunluk esasına göre oluşturulmaktadır (Eren, 2001).

Bu nedenle oluşturulan gönüllü komiteler ekonomik, sosyal, teknik ve çalışma koşullarına ilişkin konularda kararlar alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.2.2. Temsili Katılma

Yönetime katılmanın yasal olarak yerine getirildiği ve çalışan-işveren temsilcilerinin iştirak ettiği işyeri komiteleri şeklindeki katılma biçimidir. Komiteye katılan işçi temsilcileri gizli oyla seçilerek komitede yer almaktadır. Alınan kararların uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. Ekonomik teknik ve sosyal konular bu komitelerde görüşülmektedir. Örgüt yönetimi aldığı kararları bu işyeri komitesine bildirmekte olup, komite bu kararları değerlendirdikten sonra sonuç ve önerileri üst yönetime bildirir (Eren, 2001).

Özellikle sosyal konularda geniş yetkilerle donatılmış olan işyeri komitesi işçi- işveren işbirliğini sağlamakta çok etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Fransa'da 50 işçi çalıştıran bütün işyerlerinde çalışan ve işveren temsilcilerinin oluşturduğu işyeri komitelerinin yasal kurulma zorunluluğu vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.2.3. Sendikal Katılma

Çalışanlar arasından ayrıca temsilciler seçip onları yönetime katmak yerine daha önceden seçilmiş sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya ve çalışanlar adına yönetime katılmasına sendikal katılma denir. Bu modelin uygulanması çalışanların adına iki ayrı temsilcinin oluşmasını engellediği gibi çalışanların sendika çatısında toplanarak işverenlere karşı bütünleşmesini sağlamış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Sendika çatısı altında bütünleşen işçiler haklarını, düşüncelerini ve isteklerini daha örgütlü ve daha güçlü bir şekilde savunabilme imkânı bulmaktadır. Sendikanın gücü ve işçilerin sendikaya bağlılıkları ölçüsünde işçilerin düşünceleri fikirleri örgütlerde alınan kararlara o derecede yansımaktadır.

2.2.4. Birlikte Yönetim

Endüstriyel demokrasi yolunda atılmış ileri bir adım olarak nitelendirilen birlikte katılmada çalışan ve işveren temsilcileri örgütün en üst düzeyindeki kurumlarında aynı sayıda ve eşit düzeyde temsil edilebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir bakıma sosyal demokrasi olarak nitelendirilebilecek birlikte katılma modelinin en tipik örnekleri Almanya'da ortaya çıkmaktadır. Endüstriyel demokrasi alanında atılan en önemli adımlardan biri olan birlikte katılma modeli Almanya'da işçi sendikalarının görüşünü yansıtan sosyal demokratlar ile işverenlerin görüşünü yansıtan liberaller arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi faaliyetlerinin bir sonucudur (Uğur, 1995).

Birlikte yönetime katılma geniş kapsamlı bir kavram olduğundan, işçilerin sınırları da olsa imalatın bütün safhalarında teşebbüs gücüne kavuşmalarını sağlayacaktır. İş temelden genişletilir ve zenginleştirilir bazen de çalışma ekipleri kurularak çalışanlara varacakları hedeflerin en iyi usul ve araçların seçme hakkı tanınır (Adalı, 1986). Birlikte yönetime katılma modelinin en geniş biçimde uygulandığı Almanya'da, bu modelin oldukça başarılı sonuçlar elde ettiği gerek işverenler gerekse sendikalar tarafından desteklendiği ilgiyle izlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.2.5. Öz Yönetim

Yönetime katılmanın vardığı son aşama özyönetim modelidir. Bu model demokratik olduğu kadar çalışanların yönetime katılmasından ziyade yönetimi bizzat gerçekleştirmeleri ya da söz sahibi olmaları anlamını gelir. Bu yönetim anlayışında çalışanların ve çalışan toplumun görevlerinin geniş bir bağımsızlık içinde yapmalarını ve sosyal sorumluluklarının çözümlenmesi ile ekonomik yönetimde ve mülkiyette pay sahibi olmaları amaçlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Özyönetim katılmalı yönetim gibi her ülkeye göre değişen bir uygulama olmaktan ziyade, hedefleri ve ideolojileri bakımından katılmalı yönetimden farklıdır. Ülkenin tarihi gelişim ve sosyo-ekonomik özellikleriyle de ilgili olarak gelişen bu tür bir yönetim hiçbir zaman örgütlerdeki merkeziyetçiliğe karşı çalışanlara daha fazla yetki vermek veya birkaç temsilcinin karar almaya katılması anlamına gelmemektedir (Adalı, 1986).

Bu türdeki katılma biçiminde çalışan temsilcileri, işveren veya sermayedar sınıfını temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Özyönetim tek taraflı bir katılım biçimidir. İşçilerin işletmenin yönetimine ve kararlara katılmalarının en ileri aşaması özyönetimdir. Özyönetim işçi sınıfının bağımsız faaliyetini belirler. İşçilerin kendi kendilerini yönetmeleri sosyalist ülkelerde doğmuş ve uygulanmıştır. Sosyalist ülkelerde çeşitli nitelikler taşımakla beraber ortak yanları da bulunmaktadır. Bu ortak yanlarını başlıca şöyle özetleyebiliriz: Özyönetim bir mevzuata dayanır, işçiler yönettikleri işletmenin mülkiyetine sahip değildir. Özyönetimin temelinde sosyal mülkiyet ilkesi yatmaktadır (Akçaylı, 1995).

Özyönetime katılma işletmede çalışan her düzeydeki personelin hakkıdır. İşletmeden ayrılmakla bu hak düşer. İşletmenin doğrudan işçiler tarafından yönetiminde işçiler yönetim görevlerini kendileri tarafından seçilen ve genel olarak işçi konseyi adını taşıyan bir kurul aracılığı ile yerine getirirler. İşçi yönetiminin yetkileri işletme içindeki her türlü kararı kapsar. Fakat karışıklıkları ve keyfilikleri önlemek için yasalar, bazı yönetim ve denetim kuralları koyarlar. İşçilerin özyönetiminde işçi konseylerini daha iyi yönetime, dikkat ve girişime özendiren neden işletmenin kar ve gelirlerin bir bölümüne ya da tümüne malik olmaktır. İşçi konseyleri kararları ile bu kar ve gelirleri yeniden yatırıma koyar. Bir bölümüne sosyal ve kültürel faaliyetlere ayırır ya da ek gelir olarak işçilere dağıtır (Talas, 1970).

Bu yönetim şeklinde üretim araçlarının mülkiyeti geniş tabana yayılarak çalışanların olmaktadır. Özyönetim şeklindeki katılma biçiminde çalışan temsilcileri, işveren temsilcileri, işveren veya sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın, örgütü yönetmektedirler. Bu sistemde örgütü yöneten 5 temel organ göze çarpmaktadır. Özyönetim sisteminin temel organları; İşçiler Meclisi, İşçi Konseyi, Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi ve Örgüt Yöneticisidir. (Eren, 2001):

a. İşçiler Meclisi: Örgütün atölyelerinde çalışan kişilerin iş üniteleri itibariyle oluşturdukları bir alt yönetim uygulamalarıdır. Genellikle her yıl üretim planının yapılması ve eldeki kaynakların bu plan çerçevesinde kullanılması bu organ tarafından yürütülür. Bu meclis işletme içi sorunları tartışır, üretim planını görüşür ve onayları bilanço kar-zarar hesaplarını inceler.

b. İşçi Konseyi: Bu konseyin üyeleri işyerinde tüm çalışanlar tarafından gizli oyla seçilir. Bu organ teşebbüsün genel politikasını ve iktisadi politikasını saptar. İşçi konseyi hâkimiyet hakkının gerçek sahibidir. İşçi konseyi en az 15 kişiden meydana gelmektedir. Konseyin görevleri, işyerinin genel kadro ve statü durumunu belirlemek, genel organizasyon şemasını hazırlamak, yönetim komitesini ve örgütün yöneticisini seçmek, fiyat tespiti, fiyatları düşürme ve yükseltme kararları vermek, yatırım programlarının gözden geçirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

c. Yönetim Komitesi: İşçi konseyinin almış olduğu kararları yürütme organıdır. Girişimin çalışmalarına ilişkin bazı sorunlar üzerinde karar alır, yeni statü ve yönetmelik projeleri hazırlar, işçi konseyine sunmak üzere çalışma ve gelişme planları ve programları yapar ve işçi konsey kararlarının yürütülmesine sahip çıkar.

ç. Denetim Komitesi: İşçi konseyi tarafından bu konseyin sahip olduğu denetim görevini yürütmek üzere oluşturulur. Alınan, uygulamaya geçilen ve sonuçlandırılan kararların yasalara ve törelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etme yetkisine sahip olan bir kuruldur. Örgütün tüm evrak ve dosyalarını inceledikten sonra gereğinin yapılması için hazırladığı raporu işçi konseyine sunar. Ortaya çıkan aksaklık ve sapmaların giderilmesi için denetleyen birime ve işçi konseyine önerilerde bulunabilir.

d. Örgüt Yöneticisi: İşçi meclisinin belirlediği özel yerlere göre çalışan ve 4 yılda bir açık oyla işçi konseyince seçilen bir kimsedir. İşçi konseyinin ve yönetim komitesinin kararlarını yürürlüğe koyar.

2.3. Özyönetimin Tanımı

Özyönetim deyim olarak ilk defa Yugoslavya'da ortaya atılmış olsa bile bu düşüncenin kaynaklarını farklı isimlerde ve farklı biçimlerde 19. yy başından bu yana çeşitli toplumsal kurumlar ve sistemler içinde bulmak mümkündür. Fakat özyönetimi belli ve tek bir kuramın veya ideolojinin malı olarak görmek yanlıştır (Ünsal, 2002).

Geniş anlamda özyönetim, yönetilenlerin aynı zamanda yönetici olmaları biçiminde anlaşılmalıdır. Nitekim Yugoslavya'da özyönetim yalnızca işletme yönetimini ilgilendiren bir yöntem olarak değil, toplumsal yaşamın bütün kesimlerinde ve kademelerinde yönetici-yönetilen ayrımını ortadan kaldırma iddiasını taşıyan bir model olarak belirmektedir. Kesin ifadesiyle özyönetim; bütün mülkiyet sahiplerinin işçi olmaları durumunda işçilerin, işletme yönetim kurullarının seçimine ve işletmenin ekonomik fazlasının dağılımına eşit bir biçimde katıldıkları durumu ifade eder (Işıklı, 1980).

Özyönetim sistemi, eski Yugoslavya'da İkinci Dünya Savaşından sonra, savaş sırasında ekonomiyi işletmek için oluşturulan komiteler ve iş konseyleri etrafında oluşturulmuştur. Özyönetimin temel fikri, sorumlulukların ve otoritenin işçilere aktarılması ve devletin merkezi kontrol ve planlama uygulamasıdır. Bu sistemde katılım, doğrudan katılım ile tartışma ve karar alma süreçlerinin bir parçası olabilecek bütün çalışanların yer aldığı toplantılara bireysel katılım şekillerinde bütün çalışanların oy hakkının bulunduğu referandum ile doğrudan ya da iş konseyleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşir. İş konseyleri işletmedeki en yüksek otoriteyi temsil eder (Bar-Haim,2002).

Kendi kendini yönetme ilkesi 1963 tarihli Yugoslav anayasasında yer almıştı. Anayasa sistemin temeli olarak "üretim araçlarının sosyal mülkiyeti" ilkesini ortaya koymakta ve bu ilkenin amacının üretim araçları ve çalışma koşulları karşısında insanın yabancılaşmaktan kurtulması olarak belirtilmişti.

Anayasa mülkiyet kavramını sosyal mülkiyet kavramı üzerine bina ederek devletin ve sosyal bir sınıfın tasarruf alanı dışına çıkarmaktadır. Fabrikalar, yani üretim araçları ne devletin, ne özel kişilerin ve ne de işçilerindir. İşçiler fabrikaları sadece toplumun ortak çıkarları için yönetmek görevindedir. Bu oluşumu yönetime katılmak veya işverenle birlikte yönetim olarak tanımlamak mümkün değildir (Ünsal, 2002).

Üretim araçlarının toplumun mülkiyetinde olması gerektiğini savunur ve emeğin artı değerini devlet adını bürokratlar değil, onu meydana getiren gerçek sahibi olan emekçiler kontrol etmelidir (Türkdoğan, 1977).

Bu tür yönetimde işyerini çalışanların seçtiği temsilciler yönetirler. İşyerinde işveren ve sermayedar sınıfın varlığı söz konusu değildir. Kısacası özyönetimi üretim araçlarının demokratikleştirilmesi ya da işletmenin çalışanlar tarafından yönetilmesi olarak ifade edilmektedir.

Özyönetim uygulaması Yugoslavya'da aşağıdaki ilkelere dayalı olarak yaşama geçilmiştir:

1. Halk kitlelerine yaratıcılık özgürlüğünün tanınması gereklidir.
2. Sosyalizm, yukarıdan gelen kararların uygulanmasının sonucu değil, halk kitlelerin kararıdır.
3. İşletmelerde işçi denetimi bütün çalışanlar tarafından, küçük işletmelerde doğrudan doğruya, büyüklerde ise tüm çalışanların seçtiği temsilciler tarafından gerçekleştirilir.
4. Sosyal mülkiyetin özyönetim yolu ile yönetilip değerlendirilmesi sistemi devamlı oluşumu öngören, statik olmayıp dinamik olan bir sistemdir (Ünsal, 2002).

Yönetime katılmanın en üst aşamasını oluşturan özyönetim, Yugoslavya'da uygulanmış ve bu yüzden "Yugoslavya Modeli" olarak anılmıştır. Bu modelde işçiler hem yönetici hem de üretici konumundadırlar. Mülkiyeti topluma ait üretim araçlarını hem kendileri hem de toplum adına kullanım hakkına sahiptirler (Uğur, 1995).

Özyönetim kavramı konusunda tartışmalar iki noktada yoğunlaşmaktadır. Birincisi özyönetimin, yönetime katılma kavramı içerisinde ele alınması, yani yönetime katılmanın normlarından biri olduğu şeklindedir. İkinci görüş ise, özyönetimin yönetime katılma kavramı ile eş anlamlı olmadığı, yönetimi emekçi bireylerin kendi çalıştığı iş yerine yabancılaşmasına son vermek, onu hiyerarşiden kurtarmak ve kendi kendilerini yönetme hakkında kavuşturmayı amaçlayan bir sistem olarak nitelenmiştir (Türkdoğan, 1977).

Kamil Turan, özyönetimi yönetime katılma şekillerinden biri olarak görmüş. Tek taraflı katılma olarak isimlendirmiştir. Tek taraflı katılma sisteminde, yönetimin sorumluluğu tamamıyla işçi temsilcilerinin sermaye unsurunu ortadan kaldırarak kendi kendilerini yönetmeleri esasına dayanmaktadır. Bu modelde işyeri işçi tarafından yönetilecektir. Üretimi yapmak, dağıtmak, üretimin bütün kararları konusunda tasarrufta bulunmak işçinin hakkıdır. Her işçi oy hakkına sahiptir, üretim araçlarını işçi yönetir, işyerini işçiler organize eder. Uygun plan ve programı işçiler yapar. Burada tek taraflı katılımın gerekçeleri açıklanmamakta beraber bu modelde sermaye unsuru tamamen yok sayılmaktadır (Turan, 1973).

Özyönetimin amacı insanları yönetme işini yavaş yavaş genel bir sosyal fonksiyon haline dönüştürecek bir toplum yapısı kurmak üzere işçi sınıfının kendi adına yönetme gücü kullanan tüm kurumların aşmasına olanak hazırlamak şeklinde belirtilebilir. Böylece özyönetim Marksizmin temellendirilmesi veya varyantı olmaktadır. “Özyönetim fikri Marksizmin iktisadi anlayışı üzere kurulmuştur. İşçilerin işyerlerinde kendi kendilerini yönetmeleri fikri, bilimsel sosyalizmin doğuş yıllarında sık sık kullanılmaya başlanan ‘Fabrika İşçilerindir!’ gibi sloganlardan doğmuştur ve sosyalizme giden yol olduğu kabul edilmektedir. Sosyalizmin pratiğe geçirildiği ilk ülke olan Sovyetler Birliği’nde emekçinin ürettiği artı değer kullanılmasında işçiler adına bürokratların karar veriyor olması özyönetime ve Marksizme ters bir olgu olarak ortaya çıkmış ve bundan kaçınmak için Yugoslavya’da özyönetim uygulaması kurumsallaştırılmıştır. Böylece artı değer emekçiler tarafından kullanılabilir hale gelmesi sağlanmıştır (Türkdoğan, 1977).

2.4. Özyönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Özyönetim düşüncesinin çeşitli tarihsel kaynakları vardır. Bu kaynakların başında fikir adamların düşünceleri yatmaktadır. Birçok fikir insanı özyönetim düşüncesine katkıda bulunmuşlardır ve bu önemli düşünürler özyönetim sisteminin düşünsel temelini oluşturmuşlardır. Bu bölümde şimdi düşünürlerin özyönetim felsefesine nasıl katkı yaptıklarını kısaca ele alacağız. Sıralama yapılırken kronolojik sıra dikkate alındı.

1. Robert Owen (1771-1858),
2. Charles Fourier (1772-1832)
3. Pierre Joseph Proudhon (1809-1865)
4. Louis Blanc (1811-1882),
5. Karl Marx (1818-1883)
6. Sidney James Webb (1859-1947), Martha Beatrice Webb (1858-1943)
7. Antonio Gramsci (1891-1937),
8. Bediüzzaman Said Nursi (1876-1960)

2.4.1. Robert Owen

Genç yaşında zengin bir işadamı ve tekstilci olmayı başaran Robert Owen, İngiliz sosyalizminin babası olarak görülür. Ayrıca “sosyalizm” kavramını ilk defa kullanan kişi Robert Owen olmuştur. Owen, düşünsel yaşamında geçirdiği üç evrim aşağıda kısaca ele alınmıştır (Sancaktar, 2009).

Birinci evrim: İnsan merkezli fabrika örgütlenmesi:

Owen’a göre insan doğası ne iyi ne de kötüdür, içinde bulunulan çevre tarafından şekillenir. İnsanın kötü yanları olan bencillik, aç gözlülük, hırs mevcut kapitalist sistemden kaynaklanmaktadır. Bu sistem içinde kafa ve kol emeği arasında derin ayırım gerçekleşir, zenginlik ve yoksulluk ayırımı derinleşir, özel çıkar toplumsal çıkara ters düşer ve ona üstün tutulur. Ayrıca kapitalist sistem içinde insan, kendi mutluluk ve zenginliğinin diğer insanların mutluluk ve zenginliği ile uyuşamayacağını düşünür.

Owen'a göre emek, her türlü değerin kaynağıdır. Kar kategorisi, adaletsizliklerin ve haksızlıkların temeli olduğu için ortadan kaldırılmalıdır. Yani ürünler, içinde ihtiva edilen emek-değer üzerinden karsız olarak değiş-tokuş edilmelidir. Para, kar kategorisinin gerçekleşebilmesine ve işlemesine olanak sağlayan bir araç olduğu için ortadan kaldırılmalı, yerine değiş-tokuş aracı olarak "emek bonusu" konmalıdır. Her bir üreticiye, ürettiği ürünler için harcadığı emek değerinde emek bonusu verilmeli ve böylece üretici, bu bonolar vasıtasıyla ihtiyacını duyduğu ürüne ulaşmalıdır.

Owen, kapitalizmin neden olduğu tüm olumsuzlukların eğitim yoluyla ve dayanışma temelinde yeni bir toplumsal ve iş (çalışma) örgütlenmesi ile aşılabileceğini düşünüyordu. Ayrıca olumsuzlukların azaltılabilmesi için devlet, günlük çalışma süresini kısaltmak, fakirlere yardım etmek, fabrikalarda temizlik ve sağlık kuralları uygulamak gibi görevler üstlenmelidir. Owen, sahip olduğu servetini işte bu düşüncelerini ispatlamak ve gerçekleştirmek için kullanıp tüketmiştir.

İlk olarak Owen, İskoçya New Lanark'taki kendi fabrikasında 14 saat olan çalışma süresini o dönem için radikal sayılabilecek biçimde 10 saate düşürdü, çocukların çalıştırılmasını yasakladı. Çocukların eğitim masraflarını fabrikanın bütçesinden karşıladı, işçileri için konforlu evler inşa etti, bir tür işsizlik sigortası uygulamasını başlattı ve işçilerin fabrika yönetimine katılmasına imkân sağladı.

Owen, zamanla diğer kapitalistlerin de kendisini örnek alacağını ve tüm fabrikaların bu biçimde yeniden örgütleneceğini düşünüyordu. Fakat ne her hangi bir kapitalist Owen'ı örnek aldı, ne de Owen, kapitalizmin kurallarına göre hareket eden diğer rakipleriyle daha fazla rekabet edemedi. Fabrikanın iflas etmesi nedeniyle bu deneyim uzun bir süre devam ettirilemedi.

İkinci Evrim: Yeni Ahenk

"Yeni Ahenk" adını verdiği bu topluluklarda yer alan her birey, üretim, bölüşüm, tüketim ve yönetim süreçlerine katılma hakkına ve güvencesine sahip olacaktır. Yani kolektif çalışma ve kolektif yönetim anlayışı uygulanacaktır. Toprak ve atölye, topluluğun ortak mülkiyeti olmalıdır. İnsanlar, 800-1.200 kişilik çalışma toplulukları şeklinde örgütlenmelidir.

Toplum, üreticiler tarafından yönetilen “Yeni Ahenk” toplulukları federasyonuna dönüşecektir. İşte bu, sosyalist bir toplumdur. Owen’a göre, kapitalizmden böyle bir sosyalist topluma geçişi gerçekleştirebilmek için işçilerin kapitalistlere karşı savaşmasına gerek yoktur. Bu geçiş, barışçıl biçimde gerçekleşebilir. Sosyalizme geçildiğinde ise aile, din, devlet ve özel mülkiyet kurumları ortadan kalkacak, böylece insanlar hem bireysel hem de toplumsal mutluluğa birlikte ulaşmış olacaklar.

Owen “Yeni Ahenk” düşüncesini gerçekleştirebilmek için 1824 yılında ABD’ye gitti ve Indiana Eyaleti’nde bir “Yeni Ahenk” köyü kurdu. Eyalet valisinin de desteklemiş olduğu bu proje, ilk fabrika projesi gibi, iflasla sonuçlandı ve Owen’ın 200.000 dolarına mal oldu. İngiltere’ye dönen Owen, hayatının son döneminde sendikal harekete katıldı ve destek verdi.

Üçüncü Evrim: Sendikacılık

İlk iki projesinde hayal kırıklığın uğrayan Owen, tüm işçilerin sendika bünyesinde bir araya gelmesini ve toplumun sendikalar tarafından yönetilmesini önerdi. Sendika kurmanın yasak olduğu bir dönemde geliştirdiği bu düşünce, İngiliz sendika hareketinin gelişimine önemli katkı sağladı. Nitekim Owen’ın ölümünden sonra “Owencu sendikalistler” ortaya çıkmıştır (Sancaktar, 2009).

2.4.2. Charles Fourier

Orta sınıf bir aileden gelen ve kendisi bir tüccar gezgin olan Charles Fourier, gençlik yıllarında Fransız Devrimine tanık olmuştur. Bu büyük devrim, Fourier’e göre, büyük özgürlükler vaat etti, fakat yoksullara maddi olanaklar sağlayamadı ve bu nedenle de özgürlük evrenselleşemedi. Yani özgürlük, zengin insanlar ile sınırlı kaldı. Yoksulun düşünceleri, zenginlerin çıkarları ile ters düştüğünde, doğru veya yanlış olmasına bakılmaksızın cezalara maruz kalmaktadır. Özgürlüğün evrenselleşebilmesi (yani herkesi kapsaması) için çalışma hakkı ve maddi olanaklar sağlanıp güvence altına alınmalıdır.

Ayrıca Fourier'e göre, insanın duygu ve isteklerinde hiçbir kötü yan yoktur. Yaratıcı, insanı iyi olarak yaratmıştır ve kusur, insanın kendisinde değil çevresindedir. Yapılması gereken, insanı özgürleştirebilecek ve mutlu kılabilen uygun çevreyi kurmak, yani çevreyi insanın kusursuz iyi doğasına uygun hale getirmektir. Bunun için ise toplum, insanların dayanışma içinde çalıştıkları ve yaşadıkları özyönetimsel topluluklar halinde örgütlenmelidir.

Fourier'in falanster (phalansteres) adını verdiği bu özyönetimsel topluluklarla ilgili özellikler şu şekildedir:

- Yaklaşık 1.800 insanı içermelidir ve yaklaşık 5.000 dönüm arazi üzerinde kurulmalıdır.
- Falanster içinde tarımsal topraklar ve faaliyetler kolektif mülkiyet altında olmalıdır. Derin toplumsal eşitsizliklere neden olan sanayi işletmeleri ve faaliyetleri azaltılmalıdır.
- Köy-kent ayrımı ortadan kaldırılmalı, falansterler arasında gevşek bir federasyon oluşturulmalı ve eşgüdüm omniarch adında bir yönetici tarafından sağlanmalıdır.
- Ücretli emek ortadan kalkmalı, toplum kendi kendini örgütleyip yönetmeli ve bu nedenle de devlet aygıtı (veya herhangi bir politik iktidar) ortadan kalkmalıdır.
- Falansterin toplam gelirin bir kısmı üretim ve toplumsal hizmet (eğitim, sağlık, depolama, konut, ortak yemek salonları, ibadethane, kütüphane, vb.) masraflarına ayrılmalı, geri kalan kısım ise sermayeye, çalışmaya ve beceriye göre bölüştürülmelidir. Gelirin 5/12'si çalışmaya (emeğe), 4/12'si sermayeye ve 3/12'si beceriye göre bölüştürülecektir (Sancaktar, 2009).

2.4.3. Pierre Joseph Proudhon

Anarşist hareket sosyalist özyönetim düşüncesinin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Anarşist düşüncenin ve hareketin en önemli temsilcilerinden birisi Pierre Joseph Proudhon'dur. Blanc ve Buchez ile beraber Proudhon da, 1848 Fransız Devrimi sürecinde yer almış olan bir düşünür ve politikacıdır. Genellikle "anarşizmin babası" olarak kabul edilen Proudhon, özyönetim anlayışının gelişiminde etkili olmuştur.

Proudhon'un felsefesinin ve ekonomik-politik düşüncesinin temelinde "adalet" yer alır. Adalet, Proudhon'a göre, insanın doğal özelliği ve temel prensibidir. İnsan sürekli adaleti arar ve adaletli bir toplum içinde yaşamak ister. Adalet, eşitlik ve özgürlük demektir. Eşitlik, insanın, kattığı emek oranında toplumsal zenginlikten pay alması ve aynı üretim olanaklarına sahip olmasıdır. Özgürlük ise, insanın kendisinin efendisi olmasıdır. Eğer bir toplumsal düzende insanlar toplumsal zenginlikten kattıkları emek değerinde pay alamıyorlarsa ve/veya eşit üretim olanaklarına sahip değiller ise eşitlikten; insan, başka bir insan veya iktidar tarafından yönetiliyorsa özgürlükten ve böylece adaletten söz edilemez.

Anarşi, adaletli bir yönetim biçimidir. Çünkü anarşi, her bireyin kendi kendini yönetebildiği, kattığı emek-değer oranında zenginlikten pay alabildiği ve eşit çalışma olanaklarına sahip olduğu bir özyönetim düzenidir. Bu düzende, özgürlüğün, eşitliğin ve dolayısıyla da adaletin gerçekleşmesine mani olan devlet veya buna benzer bir politik iktidar, özel mülkiyet kurumu, sınıfsal farklılıklar ve sömürü ilişkileri yoktur. Hem ekonomik hem politik anlamda kendi kendini yöneten insanlar topluluğu söz konusudur. Bu nedendir ki, Proudhon'un tasvir ettiği anarşi, iktidar ilişkisini içermeyen adaletli özyönetimdir.

Anarşide ekonomik alan, müşterek (mutualist) birlikler şeklinde örgütlenir. Birlik içinde yer alan tüm üyeler özgür ve eşittir: Her üyeye çalışma ve üretim olanakları sağlanır. Birlik içinde kullanılan üretim araçları özel mülkiyet/sahiplik altında değil, grup mülkiyeti/sahipliği altındadır. Üye, üretim araçlarını ve olanaklarını kullanarak meydana getirdiği zenginlikten kattığı emek-değer oranında pay alır.

Ayrıca her insan, kendi isteği ile birliğe katılır ve kendi isteğiyle birlikten ayrılma hakkına sahiptir. Hiçbir insan, herhangi bir mutualist birliğe katılmaya (veya ayrılmaya) zorlanamaz. Birlik içinde yer alan insan, bir şahsın, devletin veya bütün olarak toplumun boyunduruğu altında değildir; kendi kendisinin sahibi ve yöneticisidir. Bu özgür ve eşit insanlar arasında gönüllülük esasına dayalı toplumsal sözleşmeler yapılır. Nitekim mutualist birliği ortaya çıkaran şey, insan-insan arasındaki müşterek toplumsal sözleşmelerdir.

Proudhon'un kapitalizme bir alternatif olarak tasarladığı anarşist toplumsal düzende, mutualist birlikler ve komünler üzerinde herhangi bir üst politik iktidar söz konusu değildir. Sadece sözleşmelerin sağlıklı biçimde işlemlerini sağlamak amacıyla bir meclis oluşturulur. Komün temsilcilerinden oluşan bu meclis ayrıca kendi içinden bir yürütme komisyonu seçer. Meclis ve komisyon, federasyon içinde yer alan mutualist birliklere ve komünlere bir takım dayatmalarda bulunamaz, haklar, görevler ve sorumluluklar yükleyemez. Mutualist birlikler, komünler ve bunlar arasında isteğe bağlı olarak yapılan toplumsal sözleşmeler vasıtasıyla bir özyönetim söz konusudur.

Ürün ve hizmetler, içerdikleri emek-değer üzerinden piyasada bonolar vasıtasıyla değiş-tokuşa tabi tutulur. Böylece Proudhon, derin eşitsizliklere neden olan kar kategorisini ve para aracını ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Fakat Proudhon, önerdiği toplumsal düzende piyasa mekanizmasına ve rekabete yer vermiştir. Çünkü ona göre, eşitsizlikleri ve sömürüyü arttıran faktör rekabetçi piyasa değildir; tam tersine rekabetçi piyasanın var olmaması veya tekelleşmeler nedeniyle sağlıklı işlememesidir (Sancaktar, 2009).

2.4.4. Louis Blanc

Sosyalist özyönetim anlayışına önemli katkı sağlamış olan bir başka isim gazeteci, politikacı, sosyalist düşünür Louis Blanc'tır. 1848 Fransız Devriminde aktif rol alan Blanc, reformist sosyalizm akımının en önemli temsilcilerinden birisidir. Blanc'a göre kapitalist toplum, üretim araçlarına ve sermayeye sahip olan ve bu nedenle de başkasına bağımlı olmayan burjuvazi ile bunlardan yoksun olan ve bu nedenle de başkasına (yani burjuvaziye) bağımlı olan proletaryadan oluşur.

Blanc'a göre, toplumun emek temelinde yeniden örgütlenmesi tüm sorunları çözecektir. Bunun için de ilk adım, çalışma hakkının ve güvenliğinin devlet tarafından sağlanıp korunması olacaktır. Ayrıca banka, sigorta, demiryolları gibi ana sektörler ve hizmetler devletin kontrolü altında olmalıdır. Devletin kontrolü altında olmayan diğer sektörlerde ise, devletin tahsis edeceği sermaye yardımıyla kentlerde "Toplumsal Atölyeler", kırsal kesimlerde ise "Kırsal Atölyeler" kurulmalıdır.

İlk yıl, her bir toplumsal ve kırsal atölye devletin atadığı bir direktör tarafından yönetilecektir. İkinci yıldan itibaren ise atölye, işçilerin oyları ile seçilen organlar tarafından yönetilecektir. Bu yönetim organları, atölyenin tüzüğünü, iş örgütlenmesini ve atölye karının paylaşımını belirleyecektir. Blanc'a göre, bu sistemin sağlıklı biçimde işleyebilmesi için üç düzeyde dayanışma gerekir:

1. Atölye içinde işçiler arasında dayanışma;
2. Aynı sektörde yer alan atölyeler arasında dayanışma
3. Sektörler arasında dayanışma.

Toplumsal ve kırsal atölyenin karı üç bölüme ayrılacaktır: Bir bölümü atölye üyeleri arasında bölüştürülecek; ikinci bölümü, yaşlıların, hastaların ve çalışamaz durumdaki kişilerin bakımı ve karşılaşılan ekonomik krizlerin hafifletilmesi amacıyla kullanılacak; üçüncü bölüm ise, üretim araçlarının geliştirilmesinde kullanılacak. İlk başlarda bazı eşitsizliklerin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu söyleyen Blanc, sistem olgunlaştıktan sonra gelir dağılımının, “herkesten yeteneğine göre, herkese ihtiyacına göre” prensibi temelinde düzenlenmesini savunmuştur.

Blanc'a göre rekabet ve tekelleşme, tüm kötülüklerin (ekonomik krizler, iflaslar, yoksulluk, tiranlık, gelir dağılımında dengesizlik, korku, şiddet, güvensizlik, vb...) anası olduğu için ortadan kaldırılmalıdır. Rekabetin ve tekelleşmenin yerini, “devletin genel düzenleyici rolü” ve “atölyeler arası dayanışma” alacaktır. Kendi kendini yöneten toplumsal ve kırsal atölyeler de devletin gözetimi altında olacaktır. Böylece gözetmen devlet, atölyeler içinde ortaya çıkabilecek sistem karşıtı usulsüzlükleri tespit edip önleyebilecektir. Bireylerin atölyeleri zorla toplumsallaştırılmamalıdır. Çünkü Blanc, toplumsal atölyelerin, özel bireysel atölyelerden daha verimli çalışıp üstünlük sağlayacağını ve bunu gören kapitalistlerin kendi bireysel atölyelerini gönüllü olarak toplumsal atölyelere dâhil edeceklerini düşünüyor, daha doğrusu temenni ediyordu.

Toplumsal atölyelerin önce ülke içinde, daha sonra ülkeler arasında yaygınlaşacağını uman Blanc, böylece tüm insanlığın emek temelinde barışçıl bir örgütlenmeye ulaşabileceğini savunuyordu (Blanc, 1976).

2.4.5. Karl Marx

Marx'ın politik düşüncesinin temelinde sınıf savaşımı kuramı yatar. Marx'a göre gelmiş geçmiş bütün toplumların tarihi, değişik çağlarda değişik biçimlere bürünen sınıf çelişkilerinin gelişmesinin tarihidir.

Üretim esnasında çalışanların emeği ile meydana gelen artı-değer kapitalist topluluk üyelerinin çalışmalarıyla kazanmadıkları gelirlerinin, tüccarların ve sanayicilerin karlarının, hisse sahiplerinin paylarının, bankacıların ve tefecilerin aldıkları faizlerin, toprak sahiplerinin toprak rantlarının vb. asıl kaynağıdır. Eğer kapitalist bir artı-değer kazanıyorsa, bu, işçilerin, kendi emek-güçlerine eşit bir değer meydana getirmek için olması gerekenden daha uzun bir süre çalışmış olmalarındandır. Artı-değer, onu meydana getirmek için çalışana ödeme yapmadan kapitalist tarafından alıkonulur. Bu, kapitalist sömürünün esasını oluşturur.

Özyönetimin Marksizm içindeki yerini belirleyebilmek, özyönetimin model ve uygulamalarının bu açıdan ne anlama geldiğini kavrayabilmek için, Marksizm'in kapitalizm sonrası topluma dair tahayyüllerine de göz atmak gerekmektedir. Bu da bizi "özgür üreticilerin birliği" şeklindeki gelecek projeksiyonuna götürür. Özgür üreticilerin birliği' kavramı, yalnız özyönetim konusunda değil, tümüyle Marx'ın geleceğin toplumu üzerine söylediklerine açıklık kazandırmak bakımından önem taşır (Işıklı, 1980).

Marx'ın özgür üreticilerin birliğinde, proletarya diktatörlüğünün açıklanmasına yönelik düşüncelerine koşut olarak, topluluğun demokratik yolla kendi kendini yönetiminin veya özyönetimin esas alındığını söyleyebiliriz. Nitekim Marx yaşadığı dönemde boy veren kooperatif kuruluşlu atölye ve fabrikaları, işçi birliklerini önemsemiştir. Bu girişimlerin işçilere üretimin ve yönetimin bütünsel bilgisine daha fazla hâkim olması itibari ile kafa ve kol emeği arasındaki uçurumu azaltan; işçilerin bütün endüstriyel dalları başarıyla yöneteceklerini mantıksal yolla değil, fiilen kanıtlayan önemli toplumsal deneyler olduğunu ileri sürmüştür (Işıklı, 1980).

2.4.6. Sidney Webb ve Beatrice Webb

İngiliz işçi hareketinde Marksist devrimci düşünce yaygınlık kazanmadı. Bunun yerine reformist sosyalist düşünce daha hâkim ve etkili oldu. İngiltere’de reformist sosyalizm hareketinin en önemli adresi 1889 yılında kurulmuş olan Fabian Derneği (Fabian Society) idi.

Fabian’cılar, Marx’ın devrimci sosyalizm anlayışını ve stratejisini reddederek, kapitalist toplumu aşamalı olarak sosyalist topluma doğru dönüştürmeyi savundular. Proletarya diktatörlüğünü reddedip, işçilerin politik ve ekonomik yönetime katılmasını, toplumsal zenginliğin daha adil biçimde dağıtılmasını, ücretsiz kamusal hizmetlerin geliştirilmesini ve tüm bu sürecin demokratik prensiplere dayandırılmasını savundular. Bununla birlikte, devrimci sosyalizm ve proletarya diktatörlüğü konusunda Marx’tan ve Marksistler’den ayrılan Fabian Hareketi, Marx gibi kapitalizmi en sert biçimde eleştirdiler, reddettiler ve demokratik refah toplumunun kurulabilmesi için kapitalizmin aşılması gerektiğini savundular (Talas, 1969).

Fabian Derneği’nin en etkili temsilcilerinden ikisi Sidney Webb ile Beatrice Webb’tir. Sidney ve Beatrice Webb, birlikte kaleme aldıkları “Decay of Capitalist Civilization” adlı çalışmada, önce kapitalist sistemi ayrıntılı biçimde analiz ediyorlar. Kitabın sonunda ise kapitalizmin “dönüştürülmesi” ve demokratik sosyalist toplumun gelişimi için nelerin yapılması gerektiğini kısaca özetliyorlar.

Sosyalist emek hareketi kapitalist toplumsal sisteme karşıdır. Kapitalizmin yerine daha iyi bir toplumsal düzen kurulabilir. Kapitalizm, barışçıl ve aşamalı biçimde dönüştürülebilir. Politik demokrasi, işçinin ve kadının özgürleşmesi için tek başına yeterli değildir. Demokrasinin endüstri alanında da uygulanması gerekir. En iyi mücadele yöntemi, endüstri oligarşisinin yerine endüstri demokrasisini ve bireysel maddi/parasal çıkarın yerine toplumsal ortak iyiliği koymaktır. Ancak bu şekilde kapitalist diktatörlük yıkılabilir ve kapitalist toplum sosyalist topluma doğru aşamalı olarak dönüştürülebilir. Yerel yönetimler merkezi yönetim karşısında özerk, etkin ve demokratik olmalıdır (Sancaktar, 2009).

2.4.7. Antonio Gramsci

20. yüzyılın en önemli Marksist düşünürlerinden ve devrimcilerinden birisi olan Antonio Gramsci (1891-1937), devrim ve sosyalist toplum konularında yaptığı çözümler ile sosyalist özyönetim anlayışının gelişimine önemli katkı sağlamıştır. İtalyan sosyalist lidere göre sosyalist devrim, sömürenle sömürülenin, ezenle ezilenin, yani kapitalist ile işçinin iç içe bulunduğu üretim sürecinde ve dolayısıyla da bu sürecin gerçekleştiği işyerinde başlar. Devrimi, ne sosyalist parti ne de işçi sendikası gerçekleştirebilir.

Devrim ve sonrasında toplumsal yapının sosyalist ilişkiler çerçevesinde yeniden yapılandırılması ancak “İşyeri Konseyleri (Factory Councils)” vasıtasıyla gerçekleşebilir. Sosyalist parti ile sendika, bu süreçte, işçi sınıfının ve doğrudan işçiler tarafından oluşturulan işyeri konseylerinin destekçisi rolünü üstlenmelidir. Gramsci’ye göre işyeri konseyleri, sosyalist bilincin, devrim sürecinin, proletarya diktatörlüğünün, sosyalist toplumun, hem ulusal hem de uluslararası ölçekte ekonominin, Komünist Enternasyonal dünya sisteminin, yani bir bütün olarak insanlığın yeniden yapılanmasının temel örgütsel ve yönetsel birimidir.

İtalyan sosyalist düşünürüne göre sosyalizm, bir tür işçi demokrasisidir. İşçi demokrasisinde, özel mülkiyetin yerini toplumsal mülkiyet, sınıfsal çatışmanın yerini toplumsal dayanışma/işbirliği, özel çıkarın ve özel karın yerini toplumsal çıkar ve toplumsal zenginlik, piyasa mekanizmasının yerini planlama alır. Böyle bir demokrasinin ve toplumsal düzenin temel örgütlenme ve yönetim birimi ise işyeri konseyidir. Gramsci’ye göre sosyalizm, özel mülkiyeti ve sömürü ilişkilerini içermeyen sınıfsız toplumun, ekonomik ve coğrafi-politik alanlarda konseyler şeklinde örgütlenip kendi kendini yönettiği bir işçi demokrasisidir. Gramsci, işyerlerinde seçim yoluyla işyeri konseylerinin oluşturulması gerektiğini düşünmüştür. İşyerini yönetecek olan konseyin üye sayısı, işyerinde çalışan her 15 işçiye 1 delege düşecek şekilde belirlenmelidir. Coğrafi-politik alanda ise belediye, kent ve bölge konseyleri oluşturulmalıdır. Bunlar, ilgili coğrafi-politik mekânda yaşayan tüm işçiler-emekçiler tarafında seçilecektir. Konseyler arası ilişkiler demokratik prensiplere göre yürütülmelidir. Ekonomide rekabetçi piyasa mekanizmasının yerini planlama almalıdır (Gramsci, 1989).

2.4.8. Bediüzzaman Said Nursi

İnsanlığın yaşama devirlerini “Beşerin edvar-ı hamsesi var.” şeklindeki sözleriyle beş devre ayıran Bediüzzaman, insanlığın geçirdiği bu beş yaşama safhasını şöyle sıralamaktadır:

1. Vahşet ve Bedeviyet Devri
2. Memlukiyet (Kölelik Devri)
3. Esirlik Devri
4. Ecir (Ücretlilik) Devri
5. Malikiyet ve Serbestiyet Devri (Mektubat, 1958).

i. *Vahşet ve Bedeviyet Devri*

Bu devir insanlığın iptidai vaziyette ilk yaşama safhasını teşkil etmektedir. Her ferdin kendi başına yaşadığı, sosyal bir kontrol ve kaynaşmanın görülmediği bir devirdir. Aile ile mülkiyet mefhumları bu devrede henüz gelişmemiştir. Toplum dağınık ve basit bir yapıdaydı. Bediüzzaman bu sebeple bu devir için iptidailik değerlendirmesini yapmaktadır. Zira henüz yerleşik hayat tarzı görülmemektedir. Birlikte yaşama şuuru gelişmemiştir. Vahşet devri, adı üstünde cebir ve şiddetin hâkim olduğu bir yaşama safhası olmuştur. Kuvvetli kim ise, haklı olarak o kabul ediliyordu. Kuvvet hakta değil, hak kuvvete idi, topluluklara kuvvet sahibi hükmediyordu. Dinlerin ve hükümetlerin insana değer veren esaslar telkin etmesi sayesinde yavaş bir şekilde terk edilmeye başlanan bu devrin sonunda yeni bir yaşama safhası gelişmiştir (Mürsel, 2010).

ii. *Memlukiyet (Kölelik Devri)*

İnsanlık kontrollü bir sosyal hayata geçmeye başlayınca Bediüzzaman'ın yarı medeni dediği yaşama safhası başlamıştır. Bu yarı medeni ifadesinden anlaşıldığı gibi insanlığı köleliğe tabi tutan bir dünya görüşü tam medeni oluşun önünde engeldir. İnsanlık için arzulanan hayat tarzı tam medeni bir yaşayış olmasına rağmen:

“Nev-i beşerin bir kısım zekileri ve kavileri insanların bir kısmını abd ve memlük ittihaz edip, hayvan derecesine indirmişlerdir” (Mektubat, 1958).

Bu devir insanın iktisadi ve sosyal yaşayış şekli, göçebe şeklinde olmuştur. Yaşadığı yerde toprağa bağlı bir hayat sürdürmüştür. Kabileler halinde, müşterek bir şehir hayatı kurmuşlardır. Ferdi mülkiyet duygusu gelişmeye başlamıştır. Bu devri karakterize eden köleler, daha ziyade savaş esiriydiler. Bunların köle halinde yaşayışları bir noktada isyanların doğmasına sebep olmuştur. Böylece, bu devrin insanı insanca yaşama hakkını elde etme mücadelesine başlamıştır.

iii. *Esirlik Devri*

Toprağa bağlı bir düzen içinde görülen gelişmeler esaret hayatın doğmasına sebep olmuştur. Kölelikten esirliğe geçiş, Bediüzzaman'ın ifadeleriyle şöyledir:

“Köleler dahi, intibaha düşüp gayrete gelip o devri, esir devrine çevirmişler. Yani memlukiyetten kurtulup fakat El Hükümü Lil Galip (Hüküm kuvvetli olanındır) düsturuyla yine insanların kavileri, zayıflarına esir muamelesi yapmışlardır”(Mektubat, 1958).

Böylece sosyal kutuplaşmaların görülmeye başlandığı bu devirde iktisadi bakımdan kapalı aile ekonomisi hâkimdir. Feodalite, yani toprak ağalığı düzeni bu devirde yaşanmıştır.

iv. *Ecir (Ücretlilik) Devri*

Bediüzzaman'ın günümüzde “Başlamıştır, geçiyor” dediği bu devir Fransız İhtilali ile başlamıştır. Bu fikir hareketleri mutlakiyet idarelerine son vermiş, devlet geniş kitleler lehine yeni teşkilat prensiplerine bağlanmıştır. Aynı zamanda sanayileşme dönemine rastlayan ücretlilik devrinin karakteristiği Bediüzzaman tarafından ana hatlarıyla şöyle çizilmektedir.

“Zenginler olan havas tabakası avamı ve fukarayı ücret mukabilinde hizmetkâr ittihaz etmiş yani, sermaye sahipleri ehl-i sa'y ve çalışanlara küçük ücrete mukabil istihdam etmiştir. Bu devirde su-i istimalat o dereceye vardı ki, bir sermayedar kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla günde bir milyon kazandığı halde, bir biçare amele sabahtan akşama kadar taht-el arz (yer altı madenlerinde) çalışıp, kut-u layemut (ölmeyecek kadar) bir ücret kazanıyor. Şu hal müthiş bir kin ve işbirar verdi ki, avam tabakası havassa ilan-ı isyan etti. Şu asrın tabirleriyle Sosyalistlik ve Bolşeviklik suretinde evvel Rusya'yı zir ü zeber edip geçen harb-i umumide istifade ederek her yerde kök saldılar. Şu bolşevizmin perdesi altındaki kıyam-ı avam (halk isyanı) havassa karşı bir kin ve tezyif fikrini verdiğinden büyüklere ve havassa ait medar-ı şeref her şeyi kırmak için bir cesaret vermiş”(Mektubat, 1958).

Feodalite devrini takiben gelen burjuvaların yön verdiği ücretli hayat tarzının 18. ve 19. asır kapitalizminde fakirleri isyana mecbur ettiğini belirten bu ifadeler aynı zamanda sosyalizm ve komünizmin doğuş sebebini ortaya koymaktadır. Kapitalizmin sorunsuz bir yaşayış, iktisadi anlayış ile kurduğu düzenin sosyalizmin gelişmesine yardım ettiğini belirten Bediüzzaman bu görüşleri ile iki sisteme de karşı olduğunu belirtmiştir. 18. asırdaki ücretli yaşama halinin işçi aleyhine cereyan ettiğini ve bu yüzden işçinin haklı isyanına sebep olduğunu belirten Bediüzzaman bunun sorumluluğunu kapitalizmde görmüştür. İki tarafın ifrat ve tefritlerinin tek taraflı fedakârlıklarla halledilemeyeceği, emek ve sermayenin karşılıklı dengeyi kurabileceği yeni bir iktisadi düzenin olması şarttır (Mürsel, 2010).

v. *Malikiyet ve Serbestiyet Devri*

Bediüzzaman'ın malikiyet ve serbestiyet devri diye adlandırdığı ve müjdesini verdiği bu dönemi özyönetim modellerinin en modern boyutu olarak tanımlayabiliriz. Bediüzzaman, iktisadi işletmelerde çalışan personelin kendi işletmelerinde özyönetime aktif olarak katılmaları özgürlüğünün çok ilerisinde, çalışanların çalıştıkları şirketin ortağı olduğu bu devri insanlığın en son devri olarak nitelemektedir.

İktisadi hayatın bütün teşebbüs sahalarına her insanın müteşebbis olarak katılmasına imkân veren yeni bir iktisadi nizam düşüncesi, bu devrin esasını teşkil etmektedir. İnsanın çalıştığı bir işyerinde şahsen malik mevkiinde bulunması ve her türlü hürriyete sahip olması malikiyet devrinin ana esaslarından birisidir. Bunu temin etmek için başvurulan yollar oldukça muhtelifdir. Bir kimsenin kendi mütevazı imkânlarıyla yeni bir iş tutması veya böyle bir işin ortaklıklar yoluyla gerçekleştirilmesi olabileceği gibi bir kimsenin herhangi bir işletmeye hissedar olarak alınması veya işçinin çalıştığı işyerine ortak yapılması, bu görüşün farklı uygulama metotlarını göstermektedir.

Görüldüğü gibi, ferdin şahsi mülkiyet hakkına sahip olması veya hususi tasarruf yetkisine malik bulunması bu görüşte asıldır. Böyle bir uygulamanın pek çok faydaları olduğu muhakkaktır. Mesela işçinin çalıştığı işyerine hissedar olarak alınması, bir yandan üretimin süratini ve çalışma güvenliğini arttıracak, diğer yandan sermaye düşmanlığı gibi duygulara yer kalmayacaktır. Böylece, çalışma barışı, sosyal huzur ve sosyal adalet büyük ölçüde sağlanmış olacaktır. Bu uygulama özel mülkiyet duygusunun insanda yaratılıştan mevcut olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Gerçekten, insanda yaratılıştan getirilen yani fitri bir özel mülkiyet edinme arzusu vardır. Bunun inkârı mümkün değildir. Bütün bu gerçekler, günümüz toplumlarında orta sınıf mevhumunu geliştirmektedir. Bazı devletlerde, işçinin fabrikaya ortak yapılması şeklindeki uygulama malikiyet ve serbestiyet devrinin gerçekleştirme belirtileri olmaktadır. Ayrıca, liberal ekonomi yapılarında son yıllarda anonim şirket hisse senetlerinin halka satılması suretinde başlattıkları halka açılma hareketleri de malikiyet devrinin gerçekleşme hadiselerindedir. Bu konuda esas olan fertlerin mülk edinmesi imkân vermektir. Bunu sağlamanın çeşitli yolları olabileceği mümkündür (Mürsel, 2010).

2.5.Özyönetim Deneyimleri

Bu bölümde özyönetimin düşünceden pratiğe dönüştüğü kimi tarihe mal olmuş örneklerin yanı sıra, yakın tarihte şekillenmiş ve güncellik taşıyan deneyimler de incelenmeye çalışılmıştır. Ele alınan deneyimler yerel olmaktan ziyade genele yayılan veya bir biçimde genele etkide bulunan, bu anlamıyla münferit olmaktan çıkan toplumsal olaylar arasından seçilmiştir.

- 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra yükselmeye başlayan sosyalist-komünist mücadeleler ve sendikalist hareketler;
- 1871 Paris Komünü deneyimi;
- İngiltere’de Fabian Hareketi;
- Rusya’da 1905 Demokratik Devrimi
- 1917 Sosyalist Devrimi
- 20. yüzyılda bazı ülkelerde (Bolivya, Şili, Peru, Cezayir, Hindistan, İsrail, ABD, Kanada, Avrupa ülkeleri) dönem dönem gerçekleştirilen ve işçilerin belli bir seviyede karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayan hukuki düzenlemeler ve kurumsallaşmalar bulunmaktadır (Horvat, 1975).

Yugoslavya’da özyönetim sisteminin gelişmesini etkileyici bir neden olmuş; bazı değişikliklerle Cezayir, İsrail, Madagaskar, Malta, Tanzanya ve başka ülkelerde bazı işyerlerinde sistem olarak kabul edilmiştir (Ünsal, 2002).

2.5.1.Paris Komünü

1870 Fransız-Alman Savaşı’nda Fransızların Sedan önlerinde uğradığı bozgun ve İkinci İmparatorluğun başındaki Louis Bonaparte’ın (III. Napolyon) Almanlara esir düşmesinin ardından Paris’te halk ayaklanıp, imparatorluğu kaldırır, ancak, imparatorluğun yerine kurulan Ulusal Savunma Hükümeti de Almanlara karşı başarısız olur: Almanlar ilerleyip Paris’i kuşatırlar. Bu arada hükümetin, Paris Belediye ve Kurucu Meclis seçimlerini ertelemesi, savaş ve kuşatma sırasında yaşam koşulları ağırlaşan işçi ve zanaatkârların hoşnutsuzluğunu artırır.

Subayların seçimlerle belirlendiği ve gönüllülük esasına dayanan ve çoğunluğunu Parisli işçilerin oluşturduğu ulusal Muhafız Taburları'nda ve başkent in tüm ilçelerinde halk komiteleri kurulur. Bu komiteler yasal bir statüye sahip olmamakla birlikte kendi meşruluğundan hareket eden halkın temsil edildiği organlardır. Seçimler yapıldıktan sonra yeni kurulan Ulusal Meclis, ilk oturumunda, cumhuriyeti ilan etmeyi reddeder, hükümet ile komiteler arasındaki karşıtlık da keskinleşir ve komiteler Ulusal Muhafız Merkez Komitesi çerçevesinde birleşir. Merkez Komitesi, Paris'in ateşkes koşulları gereğince Almanlar tarafından işgal edilecek mevkilerindeki topların işçi bölgelerine taşınmasını kararlaştırır. Buna karşılık hükümet topları devlet malı ilan edip 18 Mart gecesi toplara el koymaya çalışır. Girişim başarısızlığa uğrar, Paris ayaklanır ve merkezi Versailles'da bulunan Fransız Hükümeti ile Paris arasında savaş başlar. Böylelikle 72 gün yaşayacak olan Paris Komünü doğmuş olur (Cangızbay, 2003).

Komünün ilk kararı daimi ordunun feshi ve yerine sınıfın silahlandırılması anlamına gelen milis güçlerin geçirilmesi olur. Komün, kentin çeşitli ilçelerinden kamu oylamasıyla seçilen belediye meclis üyelerinden oluşuyordu. Bu üyeler sorumluydular ve her an görevlerinden uzaklaştırılabiliyordu. Komün üyelerinden en alt düzeydeki görevlilere kadar, bütün kamu görevlilerine işçi ücreti ödenmesi kararlaştırılarak ikbal avcılığının önüne geçildi. Yüksek devlet görevlilerinin geleneksel rüşvet ve temsil ödenekleri, bu görevlilerin kendileriyle birlikte ortadan kalktı (Yazıcı, 2008).

16 Nisan'da yayınlanan ve Komün'e asıl ruhunu katan kararname ile sendikal örgütler tarafından bir soruşturma komisyonu kuruluyordu. Sendikal örgütler, sahipleri tarafından terk edilen atölyelerin bir dökümünü yapmak ve bu atölyelerin orada çalışan işçiler tarafından kooperatif birlikler vasıtasıyla nasıl işletilebileceklerini gösteren bir rapor hazırlamakla görevlendiriliyordu. Makine ve metalürji işçileri, ardından terziler ve marangozlar, çivi işçileri ve fırıncılar bu soruşturma komisyonuna delegeler gönderdiler.

Paris Komünü 72 günlük serüvenin ardından merkezi hükümet tarafından 27 Mayıs 1871'de 20 bin komünarın öldürülmesiyle kanlı bir biçimde bastırılır (Cangızbay, 2003).

2.5.2. Rus Sovyetleri (Şuralar-Konseyleler)

Konseyle sözcüğü ile günlük dilde, üyeleri kendi yetkilerindeki sorunları kurulca görüşmeye yetkili temsili bir kurum (belediye meclisleri, danıştay, yönetim kurulları gibi) anlatılmak istenir. Ama öte yandan, konseyle terimi belirli bir tarihsel ve siyasal anlamda, çoğunlukla devrimci durumlarda doğmuş, toplumsal bakımdan aşağı kategorileri (erat, zanaatkârlar, işçiler vb.) yetkili kılan temsili kuruluşlar için kullanılmıştır (Anweiler, 1990).

İşçilerin işletmeleri ele geçirip kendi olanaklarıyla çalıştırmaları demek olan İşçi Konseyleleri, sosyalist özyönetiminin basit ve en radikal biçimini oluşturur. Her ne kadar konseyleciliğin ilk el yordamı uygulaması, Paris Komünü'ne kadar gerilere gitse de, asıl 1905 Devrimi ile Rusya'da ortaya çıkmıştır. Sosyal demokrat militanların inisiyatifıyla mahallelerden ve işletmelerden seçilen delegeler, İşçi Konseyleleri'nin nihai biçimini oluşturmuştur. Oynadıkları devrimci rolün bilincinde olan işçi konseyleleri, sadece işletmeleri ve ekonomik yaşamı yönetmekle kalmayıp, tüm ulusal ekonominin doğrudan yönetimini amaçlar (Arvon, 1991).

1905 Sovyetlerinin tarihsel önemi Rus işçi kitlelerinin kendi içlerinden demokratik bir özyönetimin tabanını oluşturan, kendi özlemlerini dile getirebilecekleri bir örgüt çıkarmasından ileri gelmektedir. 1917 Şubat Devrimi sırasında kısa sürede bütün Rusya'da sayısız işçi ve asker temsilcileri konseylelerinin ortaya çıkması, 1905 konseylelerinin oynadığı rolün bilinçlerde ne kadar canlı kaldığını, bu örgütlerin devrim yeniden ivme kazandığında, halk kitlelerinin gereksinimlerine uyum gösterme yeteneği olduğunu kanıtlamıştır (Anweiler, 1990).

Bu noktada Rusya'ya dair bir özgünlüğe dikkat çekmek gerekir. Komitelerin kendiliğinden kurulmasının yanı sıra, yaygınlaşması ve Rusya'nın değişik bölgelerinde kurulması için Sovyetler iradi müdahalelerde bulunmuşlardır. 1917 Şubat devriminden sonra Sovyetler ayrı, komiteler ayrı olarak oluşur. Komitelerin oluşma amacı, işçilerin daha çok yaşam standartlarını korumak, geliştirmek ve işlerinin güvence altına alınmasını sağlamakla ilgilidir (Yılmaz, 1991).

Neredeyse birdenbire ortaya çıkan ve hızla sanayi havzalarında yayılan konseyler kendilerini salt denetimleri altında bulundukları işletmelerin yönetimiyle sınırlı saymıyor, aşağıdan yukarıya doğru seçtikleri delegelerin oluşturduğu, yerel, bölgesel ve merkezi Sovyetler aracılığıyla toplumsal yapının tamamını yeniden kurmayı amaçlıyorlardı. Sovyetlerin ekonomik iktidarı, Ekim 1917'den 1918 baharına kadar, geçici siyasi iktidarla bir arada var oldu.

28 Mayıs 1918 tarihli kararname, kolektivizasyonu sanayinin tamamına yaygınlaştırarak, devrimin ilk aylarında işçiler lehine gerçekleşen vahşi sosyalizasyonu kamulaştırmalara dönüştürerek, bunları giderek otoriter karakteri ağır basan bürokrasinin denetimine terk ediyordu. Böylece kolektifleştirilen işletmelerin hiyerarşik yapıları yeniden kuruldu veya muhafaza edildi. Yöneticiler ve teknik kadrolar yerlerini korudular. Devlet tarafından tayin edilme süreci başladı. 26 Mayıs–4 Haziran tarihleri arasında eş zamanlı olarak toplanan Ekonomi Konseyleri Kongresi, işletme yönetimlerini kurumsallaştırdı. Bunların sadece üçte biri ilgili işletmelerin işçilerinden, geri kalan üçte ikisi ise, Bölge Konseyleri veya Yüksek Ekonomik konsey gibi üst kademelerde atanıyordu. Birkaç ay sonra, Yüksek Ekonomik Konsey'in II. Kongresi'nde, fabrikaları yönetmede fabrika konseyleri değil, idari konseylerin yetkili kılındıkları belirtiliyordu (Arvon, 1991).

2.5.3. İtalya'da İşçi Konseyleri

1919 Şubatı'nda, Metalürji İşçileri Federasyonu işverenlerle, işçilere işletmelerde iç komisyon adı verilen kurullar oluşturma hakkını veren bir sözleşme imzalar. Bunlar, işçilerle patronlar arasında işbirliğini sağlayacak kuruluşlar olarak kurgulanmışlardır. Ancak işleyişleri ve gelişmeleri bu yönde olmaz. Bir dizi grev ve fabrika işgali sonucunda değişik ölçülerde yönetim işlevini paylaşan kurullara dönüşürler. Bu fabrika kurulları, üretim sürecine katılan birimler ve bunların süreçteki payları esas alınarak seçilen birim temsilcisi işçilerden oluşmaktadır (Cangızbay, 2003).

Antonio Gramsci tarafından sistemleştirilip genelleştirilen fabrika konseyleri özel bir öneme sahiptir. İlk sayısı 1 Mayıs 1919'da yayımlanan Ordine Nuovo (Yeni Düzen) gazetesinin yöneticisi olan Gramsci, işçi sınıfının siyasi yeteneğinin, inisiyatif alma ve devrimci yaratıcılığının bir kanıtı olarak gördüğü fabrika konseylerine sınırsız destek veriyordu (Arvon, 1991).

1920'de fabrika işgalleri ve üretimin sürdürülmesi boyutu kazanan fabrika kurulları hareketi dört hafta kadar sürer. Ancak, yalnız Kuzey'le, esas olarak Torino'yla ve meta üretimi yapılan birimlerle, özellikle de fabrikalarla sınırlı kalır. Toplumdaki diğer etkinlik alanlarına yansımaz. Ülkenin Kuzey kadar sanayileşmemiş bölgelerinde ise bu hareketlenme hiç hissedilmez. Hatta hükümet bu hareketi ezmek için Güney'den naklettiği askerleri kullanır (Cangızbay, 2003).

I.Dünya Savaşı'nın ve 1917'de patlak veren Ekim Devrimi'nin ardından Avrupa'da oluşan politik atmosfer 1918-1923 yılları arasında Almanya'da, 1919'da Macaristan'da, 1918-1920 yılları arasında Avusturya'da da tıpkı İtalya'da olduğu işçi konseylerinin ve Sovyet tipi örgütlenmelerin oluşmasına yol açmıştır. Fakat bu ülkelerdeki konsey hareketleri Rusya'dakinin aksine ve tıpkı İtalya'da da olduğu gibi bir ileri aşamaya, yani işçi sınıfının mevcut iktidarı yıkıp kendi iktidarını oluşturmasına evirilememiştir. Konsey hareketi, amaçladığı başarıyı elde edememiş olsa da; bürokrasiye ve ikameciliğe vurduğu darbe ve işçi inisiyatifini doğrudan demokrasi kanallarını yaratarak işletebilmesi ile özyönetim anlayışında önemli bir yere sahip olmuştur (Yaraşır,1997).

2.5.4.İspanya İç Savaşı Boyunca Özyönetim Deneyimleri

İspanya'da 1931 yılında cumhuriyetin kurulur. 1936'daki genel seçimleri Halk Cephesi'nin kazanmasının ardından ise halk yeni hükümetin kurulmasını beklemeden siyasal tutukluları serbest bırakır, çiftçiler toprak kiralalarını ödemeyi keserler, tarım işçileri çalıştıkları toprakları işgal edip kendileri işletmeye başlarlar, köy ve kasabalarda belediye kurullarının yerine halkı komiteleri kurulur, demiryolu işçileri demiryollarının ulusallaştırılması talebiyle greve giderler. Buna karşılık olarak General Franco'nun liderliğinde ordu yönetime el koymaya kalkışır. Fakat bu kalkışma halkın başlattığı hareketi şiddetlendirir ve yaygınlaştırır.

Büyük kentlerin çoğunda halk silahlanarak kışlaları kuşatır, stratejik noktaları işgal edip, sokak barikatları kurar, askerleri de yanlarına çekerek ağır silahları da eline geçirir. Darbe girişimi kendisine tepki olarak toplumsal bir devrimi ve 1936-1939 yılları arasında sürececek iç savaşı tetiklemiştir (Cangızbay, 2003).

İşverenlerin, işyeri yöneticilerinin çoğunun yurt dışına kaçtığı koşullarda, mevcut kapitalist yapıların yerini, İspanya’da hali hazırda güçlü olan sendikal yapılar alır, kaçan sanayicilerin ve büyük toprak sahiplerinden kalan fabrika, atölye ve topraklara el konur. Sağlık hizmetleri, demiryolları, kent-içi ulaşım araçları, Alicante bölgesindeki Alcoy gibi sanayi işletmeleri uzun zamandan beri İspanya’da anarko-sendikalist hareketin temsilcisi ve aynı zamanda dönemin İspanya’daki en büyük işçi kuruluşu olan CNT (Confederacion Nacional del Trabajo – Ulusal İşçi Konfederasyonu) tarafından oluşturulup hazırlanan özyönetimi uyguluyordu. İşçi meclislerine dayanan yeni bir sosyal ve ekonomik piramit oluşturulur. Bu piramit tepeye dayanmak yerine, tabandan hareket eden ve mahalli birimlerden bölge birliklerine doğru aşağıdan yukarı yükselen federasyonlar biçimindeydi. Her türlü hiyerarşi ve iktidar yokluğunda özyönetim uygulanabilir yegâne formül olarak ortaya çıkıyordu (Arvon, 1991).

Özyönetim özellikle CNT’nin kalesi konumunda olan Katalonya’da yaygın olarak ortaya çıkar. Barselona’daki fabrikalar, oluşturulan devrimci komiteler tarafından devletin müdahalesi dışında, dahası uzman bir yönetimin katkısı olmadan, işçilerce yönetiliyordu. Ekim 1936’da, işletmelerin kendiliğindenci toplumsallaştırmanın sosyalizasyonun yasallaşmasını sağlamak amacıyla Barselona’da toplanan sendikalar Kongresi’nde 600 bin işçi temsil edilir. Tarımda ise, özyönetim çok daha kalabalık olan köylü ve tarım işçilerini kapsıyordu. Sayıları yüz binleri bulan tarımsal birlikler Aragon, Levant ve Katalonya’da hem ekonomik, hem de yerel bir yönetim görevi üstleniyorlardı. Ekonomik açıdan ise, her köy, tarım işçileri genel kurullarınca seçilen komiteler tarafından yönetiliyordu. Yerel idari işlevler de köy sakinlerince düzenli olarak toplantıya çağrılan genel kurullarca gerçekleştiriliyordu. Köyler (komün), bucaklar (kanton) federasyonunu oluşturuyordu. Onların da üstünde bölge federasyonu bulunuyordu (Yazıcı, 2008).

Bu tepkilere rağmen bu aşamadan sonra merkeziyetçileşme eğilim kuvvetlenir. Ağustos 1937 tarihli bir kararname metalürji ve maden işletmelerinde, Ekim 1936'daki Katalonya toplumsallaştırma kararnamesinin uygulanmasını “anayasanın ruhuna aykırı düştüğü” gerekçesi ile iptal eder. Nihayet 11 Ağustos 1938 kararnamesi, savaş sanayilerini silahlanma bakanlığına bağlayarak, sosyalizasyondan devletleştirmeye tedrici geçişi tamamlar. Bununla birlikte, diğer sanayi dallarındaki Katalonya özyönetimi, cumhuriyetçi İspanya'nın ezilmesine kadar şu veya bu şekilde sürer (Arvon, 1991).

2.5.5. Yugoslavya'da Özyönetim

Yugoslavya'da özyönetim Sovyet modelini tersinden izleyen bir süreçtir. Yugoslavya özyönetimi, Ekim Devrimi'yle kendiliğinden ortaya çıkan Sovyetler gibi devrimci bir sürecin başlangıcından değil, partinin ekonomiyi ve devleti sıkı denetim altına aldığı bir merkeziyetçilikten hareketle kopmuştur. Devletleştirme biçimini alan millileştirilmiş üretim araçları, beş yıllık plan hedeflerine uygun olarak, ekonomiyi merkezileşmiş bir planlamaya ve idari bir denetime tabi kılıyordu (Arvon, 1991).

Yugoslavya'da özyönetime yönelik uygulamalar 1950 yılı ortalarında başlar. Yugoslavya Devlet Başkanı Tito, 26 Haziran 1950'de, Yugoslav Federal Cumhuriyeti Ulusal Meclisi önünde yaptığı konuşmada, ihtilaf halinde oldukları Sovyet bürokrasisini eleştirir. Ekim Devrimi, üretimi araçlarının mülkiyetini özel kişilerin tekelden çıkarmıştır, ancak ‘fabrikalar işçilere’ sloganını gerçekleştirememiştir. Yönetim devlet görevlilerince yürütülmektedir; işçiler yararına tek fark işsizliğin söz konusu olmamasıdır (Cangızbay, 2003).

Tito'nun Sovyet bürokrasisine yönelik getirdiği eleştirinin pratik sonucu Ulusala Meclis'e işletmelerin özyönetimine ilişkin bir temel yasa tasarısının sunulması olur. 1950 Özyönetim Kararnamesi böyle bir ortamda yayınlanır. Yugoslav özyönetimi bir anlamıyla sosyalist rejimden vazgeçmeksizin, Yugoslavya'nın Sovyetler Birliği ile yaşadığı sıkıntılar dolayısıyla Sovyet Bloğu'nun dışında var olmanın gerektirdiği halk desteğini sağlamanın bir yoludur aynı zamanda (Yazıcı, 2008).

Yugoslavya için bağlantısızlık politikası gibi, bir bakıma özyönetim de Sovyetlerden kopuş ortamının bir zorunluluğu olarak doğmuştur. Yugoslavya'da ekonomik faaliyet esasına göre toplumsal üretimin bütün kesimlerinde, işyerlerinde, işletmelerde vb. yatay doğrultuda tüm ülkeyi kapsayacak biçimde oluşan özyönetim, genel özyönetim şemasının belli bir yanını oluşturmaktaydı. Özyönetim bu yanıyla esas olarak işletmelerin yönetimi ve ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi amaçları ile sınırlıydı. Yugoslavya'da özyönetimin önce 'işçi yönetimi', daha sonra 1963 Anayasası ile 'toplumsal özyönetim' olarak ifadelendirilmiş olmasından da anlaşılacağı üzere, ilk özyönetim örgütlenmeleri esas olarak işletme içi ortamda ve ekonomik faaliyet boyutunda gerçekleşmiştir (Işıklı, 1980).

İşletmelerin önemine göre, özyönetim üç aşamalı bir yapı üzerine oturmuştu. İşleyiş hem doğrudan demokrasiyi, hem de temsili demokrasiyi yansıtıyordu. Temel, referandumla doğrudan ya da delege seçimi yöntemiyle dolaylı olarak seçilen işçi birliği tarafından oluşturuluyordu. Referanduma da, üretim faaliyetlerinin değiştirilmesi, başka işletmelerle birleşme veya bütünleşme, işletme merkezinin yerinin değiştirilmesi, ya da sosyal nedenler gibi, işçilerin önemli sorunlarla ilgili görüş bildirmesi gerektiği durumlarda başvuruluyordu. 1971'de Yugoslav özyönetimi yeni bir aşamaya girer. Yapılan Anayasa Reformu ile Federal Meclis, 1963 Anayasası'na 23 değişiklik getirir. Çok farklı konularda olmakla birlikte bu değişikliklerin tümü temelde hep aynı amaca yöneliktir. İktidarı Federasyon'dan biraz alarak, cumhuriyetlere, eyaletlere ve komünlere aktarmak suretiyle merkeziliği çözmek amacını taşır (Drulovic, 1976).

Yugoslav özyönetimi ele alınırken, bu sistemin bir toplumsal hareket sonucu doğmayıp, devlet yöneticileri tarafından, tepeden tabana getirildiği unutulmamalıdır. Uluslararası arenada ihtilaf içine düşülen Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin oluşturduğu tehdide karşı, toplumun desteğini etkinleştirme gibi bir amacı vardır. Nüfusun %71'inin kırsal alanda yaşadığı, emredici bürokratik planlamanın varlığını sürdürdüğü bir ortamda, siyasal yapıda ve orduda hiçbir değişiklik olmaksızın parti tarafından seçilen direktörlerin-teknokratların yönettiği sını devlet kuruluşlarıyla sınırlı olarak başlayan Yugoslavya'da özyönetimin, bütünsel bir sistemden çok, siyasal bir taktik olduğu söylenebilir (Cangızbay, 2003).

2.5.6. Almanya’da İkili Karar Sistemi

Almanya’da, sosyal demokrat hareketin Marksizm’den kopuşu ve emek-sermaye cephelerinin yakınlaşmasının bir sonucu olarak, bir çeşit işçi katılımının yasalarca tanınması şeklinde tezahür etmektedir. Sürekli bir geçerliliği olmamakla birlikte ve daha çok ülkenin sosyo-politik koşullarına göre bir yol izleyen Alman yasallaştırması, 21 Mayıs 1951 tarihinde çıkan yasanın, maden ve demir-çelik sanayilerinde işverenlerle işçilerin eşit sayıda temsil edildikleri “ikili karar” mekanizmasının kurumsallaşmasıyla ortaya çıkmıştır (Yazıcı, 2008).

Yasa, yasama yetkisi olan gözetim konseylerine ve yürütme yetkisi olan yönetim konseylerine işçilerin katılımını öngörüyordu. Denetim konseyleri, işletmenin büyüklüğüne göre on bir veya daha fazla üyeden oluşuyordu. Dağılımı da şöyleydi; sermayenin, dördü işletmeden gelen ve biri de dışarıdan tayin edilen beş temsilcisi vardı. İşçilerin ise, ikisi işletme konseyi tarafından (bir memur bir işçi olmak üzere) seçilen, geri kalan üçünün ise en az birinin dışarıdan gelmesi şartıyla sendika tarafından seçilen beş temsilcisi oluyordu. “Tarafsız” sayılan, sendika ve işletmeler dışından ve genellikle yerel yönetimlerden gelen on birinci kişi, daha önce seçilmiş ve aralarında en az üç işçi temsilcisi bulunan üyelerin önerisiyle pay sahipleri genel kurulunca seçiliyordu. Teknik müdür ve ticari müdürün yanında, çalışma ilişkileri ve sosyal sorunlar alanında uzman, gözetim komitelerindeki işçi temsilcilerinin talebiyle seçilip görevden alınan bir de çalışma müdürü bulunuyordu (Arvon, 1991).

4 Ağustos 1976’da çıkan yasa ile ikili karar sistemi tüm büyük işletmelere yaygınlaştırılır. Söz konusu yasa anonim, hisseli komandit, sınırlı sorumlu şirketlere ve 200’den fazla işçi çalıştıran kooperatiflere uygulanmaya başlanır. Alman işverenleri, yasanın ikili kararlarla ilgili hükümlerini ana yasada güvence altına alınan, özel mülkiyet, ortaklık kurma hakkı, girişim özgürlüğü olarak anlaşılması gereken özgürce meslek seçme hakkına ve daha genel olarak da temel haklara aykırı olduğu gerekçesi ile 1977’de Karlsruhe Anayasa Mahkemesi’ne itirazda bulunurlar. Ancak Anayasa Mahkemesi 1 Mart 1979’da işverenlerin şikâyetini reddeder. Karar Alman “ikili karar” sistemine açıklık getirmesi bakımından da önemli olmuştur (Arvon, 1991).

2.5.7. Cezayir’de Özyönetim

Cezayir’in, Fransızlara karşı verdiği uzun bağımsızlık savaşı 1962’de kazanılarak, ülkede Fransız egemenliğine son verilir. Savaş sırasında ve sonrasında ülkeyi terk eden Fransızların sahipsiz bıraktıkları işletmelerde çalışan işçiler, kendiliklerinden yönetimi üstlenerek üretimi sürdürürler. Özyönetim yabancı tarım işletmelerinin tamamını kapsar fakat sanayi alanında birkaç yüz küçük işletme ile sınırlı kalır. Bu durum 1963 Martı’nda bir hükümet kararnamesi ile yasallaştırılır (Cangızbay, 2003).

Yeni ekonomik yapılar Yugoslav modelinden esinlenmekteydi. İşçi özyönetiminin üç çarkı söz konusuydu: İşçi Birlikleri (İşçi Genel Kurulu), her yıl üçte biri yenilenen ve genel kurulca seçilen İşçi Konseyleri, yine İşçi Konseyleri’nce üç yıllığına seçilen ve her yıl üçte biri yenilenen Yönetim Komiteleri. Yönetim ikili bir yapıya sahipti: Her yıl Yönetim Komitesi tarafından seçilen bir başkan ve işletmede devleti temsil eden ve merkezi otorite tarafından atanan bir müdür. Teorik olarak müdür sadece uygulama yetkisine sahipse de aynı zamanda işçilerin üç organının sekreteri ve yönetim komitesinin de yasal üyesi olduğundan, fiili yetkileri yasanın ona verdiği çok ötesine geçebiliyordu (Arvon, 1991).

1965’de Ben Bella’yı iktidardan uzaklaştıran Bumedjen’in askeri darbesinin ardından hükümetin sanayide doğrudan kendi denetimi altında büyük kompleksler oluşturma politikasını başlatmasıyla, sanayi kesiminde özyönetim pratik olarak ortadan kaldırılır (Cangızbay, 2003).

2.5.8. Türkiye’de Özyönetim Girişimleri

Birçok farklı coğrafyada olduğu gibi, Türkiye’de de, özellikle sınıf mücadelesinin yükseldiği tarihsel kesitlerde özyönetim girişimleri yaşanmıştır.

i. Alpagut İşgali:

Çorum İl Özel İdaresi’nin yönetiminde çalıştırılan Alpagut Linyit Madenleri 1920 yılında üretime başlar ve özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında üretim hacmi büyük yükseliş gösterir. Çorum İl Özel İdaresi’ne her yıl 1 milyon lira kâr sağlayan işletme, 1960’lı yılların ortalarından sonra hızla zarar eden bir işletme durumuna düşer. Bunun temel nedeni, işletmeye politik kaygılarla, siyasi iktidarın ihtiyacın çok

üzerinde, yüksek ücretle işçi ve yönetici personel yerleştirmesi ve işletmenin bir nevi arpalık olarak kullanılması, işletmede kullanılan teknolojinin olağanüstü geriliği ve teknik kadroların yetersizliğidir.

1969 yılı ortalarına gelindiğinde işletme çalışamaz ve borçlarını ödeyemez bir hale gelir. İşletmenin üretim hacmi düşer ve Türkiye Çimento Sanayi'ne 1.3 milyon, çalışan işçilere ise 73 günlük ödenmeyen ücretleri tutarında, yani 1.5 milyon lira borçlanır. Linyit işletmesinin Türkiye Çimento Sanayi'ne olan borçlarına karşılık Çorum Çimento Fabrikası'na her gün bedelsiz olarak, 180 ton linyit vermeyi taahhüt edilir. Günlük üretim hacminin yarısından fazlasını oluşturan bu miktar ve işletmede üretim faaliyetlerinin devamı için yapılan günlük harcama çıktıktan sonra geriye kalan ürünün sağladığı cüzi gelir ile işçilere olan devasa borcun ödenemeyeceği anlaşılınca, işçiler 13 Haziran günü, vardiya sonrasında ocaklardan çıkarak kömür depolarına el koyarlar. Vardiya gelen işçilerin ocaklara inerek üretimi sürdürmeleriyle 35 gün sürecek ve 786 maden işçisinin yönetime el koyduğu bir özyönetim deneyimi başlamış olur.

17 Temmuz 1969 günü Alpagut Linyit İşlemeleri jandarma tarafından kuşatılır. Düzenlenen kısa operasyon sonucunda işçiler işletmeden çıkarılır. Çorum Valiliği'nin yazılı emriyle beş sendikacı, yedi maden işçisi ve bir memurun işlerine son verilir. Böylece 35 gün süren bir özyönetim deneyimi zorla sona erdirilir. İşçilerin üretme yetenekleri kadar yönetme yeteneklerinin de olduğunu pratik olarak gösteren bu eylem, işçilerin söz, karar ve yetki sahibi olmasıyla neleri başarabileceğini açık bir şekilde ortaya koymuştur (Yaraşır, 2002).

ii. Günterm İşçi Denetimi

29 Nisan 1970'de işverenlerinin Mart ve Nisan ayı ücretlerini ödememeleri ve ortadan kaybolmaları üzerine, işçiler direnişe geçerek iş yerini işgal ederler. 80 Günterm işçisi, Haziran ayının başına kadar direnişlerini fabrika işgal eylemi şeklinde sürdürür. Direnişin 40. gününden sonra (9 Haziran 1970'de) eylem "patronsuz üretime" dönüştürülerek, işçiler fabrikayı kendileri için çalıştırmaya başlarlar ve alacaklı oldukları Mart-Nisan ayı ücretlerinin tahsilini sağlamaya çalışırlar. İşçilerin "patronsuz üretimi" 15-16 Haziran olaylarından sonra ilan edilen sıkıyönetime kadar devam eder. Sıkıyönetimle birlikte işçiler fabrikadan dışarı çıkarılır ve eylemlerine son verilir (Yaraşır, 2006).

iii. Aşkale Özyönetim Deneyimi

Yer altı Maden-İş Sendikası'na üye Türkiye Kömür İşletmeleri Şark Linyit İşletmesi'ne bağlı Aşkale Maden Ocakları'nda çalışan 380 işçi, TKİ İşverenleri Sendikası'nın toplu sözleşme çağrısına uymaması nedeniyle 12 Ocak 1977'de greve başlarlar. Fakat grev 21 Mart'ta Bakanlar Kurulu tarafından ertelenir. 17 Nisan'da ise toplu sözleşme imzalanır. Ancak Yer altı Maden-İş sendikası toplu sözleşmenin imzalanmasından kısa bir müddet sonra, işverenin toplu sözleşme hükümlerine uymadığını, çalışma ve iş güvenliği konusunda hiçbir önlem almadığını açıklar. Ekim ayına gelindiğinde ise sendika tarafından işçilerin üç aydır ücret alamadıkları açıklanır. Buna karşılık olarak TKİ ise, Aşkale maden ocağının zarar ettiği gerekçesiyle kapatıldığını açıklar. İşçiler ocağın kapatılmasına rağmen ocağı işgal edip, üretimi sürdürürler. İşletmenin bütün kontrolünü ele geçiren işçiler, Yer altı Maden-İş'in sendikal örgütlenmesinin temel biçimi olan işçi komiteleri ve konseyleri aracılığıyla işletmeyi yönetmeye başlarlar. 380 işçi Aralık ayına kadar dört bin ton kömür üretir. Aşkale işçileri ürettikleri kömürü satmazlar, direnişin esenliği açısından stoklamayı tercih ederler.

Aşkale'de yaşanan pratiğin ayırt edici yönlerinden biri, kendiliğinden gelişen bir eylemden ziyade, gerek başlatılması, gerek yönlendirilmesi ve gerekse bütün olarak yürütülmesi açısından, kendinden önceki deneyimlerin ışığında iradi, örgütlü ve bilinçli müdahalelerle şekillenmiş olmasıdır. Bir diğer önemli ayırt edici nokta ise bu deneyim boyunca işçilerin Aşkale'yi çevreleyen 60'a yakın köyle ilişki kurarak, bu köylerin de desteğini kazanmış olmalarıdır (Yaraşır, 2002).

iv. Yeniçeltek Madeni Özyönetim Deneyimi

26 Nisan 1980'de Türkiye Kömür İşletmeleri, Türkiye Şeker Fabrikası ve Merzifon Belediyesi'nin ortak olduğu Yeniçeltek Maden İşletmesi'ne bağlı maden ocaklarının kapatılması kararı üzerine 890 işçi işyerini terk etmeyerek üretimi sürdürür. Yeraltı Maden-İş Sendikası'nın aldığı grev kararına karşı işletmenin genel müdürlüğünün aldığı bu tavır, işçiler ve sendika tarafından yasadışı bir tutum olarak değerlendirilir. Zira genel müdürlüğün tavrı daha önce imzalanan toplu sözleşme hükümlerine aykırıdır (işletmenin kapatılacağına karşı tarafa 3 ay önceden bildirilmesi şartı) ve ayrıca Maden Yasası'nın 92. maddesine uymamaktadır. İşçiler 26 Nisan'dan sonra işyerini terk etmeyerek üretimi sürdürüp, çıkarılan kömürün

pazarlama ve satışını organize ettiler. 33 gün süren işçilerin işletme yönetimine el koyma hareketi sonucunda, genel müdürlüğün ocakları kapatma gerekçesi olarak ileri sürdüğü, işletmenin zarar ettiği iddiasının temelsiz olduğu ortaya çıkar. İşçilerin işletmenin yönetimine el koymasından sonra, işletme dönemin rakamlarıyla 2.5 milyon lira kâr sağlar ve sendika hesapların tüm denetçilere açık olduğunu ilan eder.

Yeniçelttek Maden işçilerinin bu eylemi, elde edilen verimliliğin de gösterdiği üzere üretenlerin üretim sürecindeki becerilerini genel anlamıyla yönetim süreçlerine de taşıyabileceklerinin sağlam bir kanıtı olmuştur. Bu deneyim boyunca yaratılan organizasyon ve geliştirilen örgütlülük Alpagut ve Aşkale özyönetim deneyimlerinin bir adım daha ileri taşınması anlamına gelmiştir (Yaraşır, 2002).

2.5.9.Güncel Özyönetim Deneyimleri

90'lı yılların başında Sovyet Bloğu'nun çökmesi kapitalizmin ebedi zaferi olarak değerlendirildi. Birçok farklı kesimden birçok isim 'tarihin sonu' teorisinden hareketle, sınıf mücadelelerinden ibaret olan, bildiğimiz anlamdaki tarihin artık sona erdiğini, liberal ideolojinin ve kapitalist toplum projesinin alternatifsiz olduğunu ilan ettiler. Arjantin, Bolivya gibi ülkelerde yaşanan "sosyal patlamalar" ve Brezilya, Venezüella gibi ülkelerde yaşanan toplumsal çalkantılar bu bağlamda ele alınmalıdır. Ekonomik krizler ve özelleştirmeler sonucu birçok işletmenin peş peşe iflas edip, üretime son verdiği bu ülkelerde işsiz kalan ve başka yerlerde iş bulamayan işçiler birçok defa fabrikalarını terk etmeyerek işgal etmeyi tercih ettiler.

i.Güney Amerika'da Fabrika İşgalleri ve Özyönetim Deneyimleri

Brezilya'nın güneyindeki bir kent olan Joinville'de bulunan ve kapılarında 'bu girişimi işçiler kontrol ediyor' tabelası yer alan CİPLA, FLASKO ve FLAKPET fabrikaları bu duruma örnek teşkil etmektedirler. Söz konusu şirketler önce üst üste işten çıkartmalarla küçülmüş ve ardından iflas yaşamışlardır. Bu fabrikaların kapanması sadece orada çalışan işçilerin işsiz kalmasına neden olmuyor aynı zamanda buldukları kentin ekonomik yaşantısında zincirleme olarak bütün ekonomik yaşantısını etkiliyordu.

FLASKO’da toplanan ve alacaklarını işverenlerden tahsil edemeyen işçiler kendi aralarında yaptıkları toplantı sonucu, müdür yerine koordinatör atayarak fabrikayı ‘işçilerin fabrikası’ olarak işletmeye başlatırlar. Başlangıç için hammaddenin nasıl alınacağından, sigortası olmayan işçilerin sigortalı yapılmasına, üretimin nasıl örgütlenmesi gerektiğine kadar birçok sorun hem üretimi ve hem üretimin yönetilmesini üstlenen işçiler tarafından aşılr.

Plastik ürünleri imal eden, üç yüz işçinin yirmi dört saat dört vardiya çalıştığı FLAKPET 2003’te yaşadığı darboğazı atlatamayınca, işveren çalışanlara ve bankalara olan borçlarından dolayı fabrikadaki makineleri kaçırmaya başlamıştı. Bunun üzerine işçiler fabrikanın işgaline karar verirler ve fabrikada Kasım 2003’ten polisin işgali kırdığı 2004 Mart’ına kadar üretime devam ederler (Yeğin, 2006).

1934’te kurulan, Uruguay’ın ilk otomobil lastiği fabrikası olma özelliğini taşıyan ve başkent Montevideo’nun kenar mahallelerinden birinde bulunan FUNSA 1998’de özelleştirilerek bir Amerikan firmasına satılır. Kasım 2002’de bu firmanın ortadan kaybolması ile işçiler işletmeyi işgal ederler ve bu tarihten sonra işçi kontrolünde üretim başlar. Bir yıldan fazla bir süre ücret almadan haftada beş gün, kırk saat çalışan, makineleri hazır tutan işçiler üretimin ileriki süreçlerinde yavaş yavaş işletmeyi kendilerine ücret verir duruma getirmeyi başarırlar (Yeğin, 2006).

Kendi benzerleri arasında örnek olarak gösterilen Chilavart işgal matbaasına 2002 Nisanı’nda işçileri tarafından el konulur. Ülkede yaşanan ekonomik kriz sırasında kredi ile alınan makinelerin borçlarını ödeyemeyen patronlarının ortadan kaybolmasıyla üretimin ve işletmenin genel bilgisine sahip işçiler matbaayı işgal edip, makinelerin kaçırılmasını önler ve matbaayı kendileri çalıştırmaya başlarlar. Chilavart Matbaası kooperatif biçim altında işçi denetiminin düzgün olarak işlediği bir örnektir. Uzmanlık ayırımının sınırlarının zayıf olduğu işyerinde dayanışma esaslı ilişkiler rekabetin yerini almıştır (Yeğin, 2006).

“Kapitalist yönetim altında çökmüş, genellikle eskimiş ve köhnemiş teknolojilerle çalışan, zorluklarla dolu bu işyerleri başarıyla yeniden kazanılmıştı ve işçiler bu başarıdan gurur duyuyordu. Eski fabrika sahiplerinin ulaşamadığı bu başarı kısmen yönetici kadronun ve profesyonellerin aşırı ölçüde yüksek maaşlarının ortadan kalkması sayesinde maliyetlerin azalmasıyla sağlanmıştı; ama hiç şüphesiz yukarıdan dayatılan baskıya karşı direnmek yerine, işyerlerinin kendilerine ait olduğunu hisseden işçilerin de bunda önemli bir payı vardı. İşçiler sadece daha iyi maaşlarla değil, daha iyi koşullarda ve daha iyi bir statüde çalışıyorlar; ama hepsinin ötesinde, bildiğim kadarıyla hiçbir kapitalist işyerinde basitçe bilinmeyen bir onurla ve gurur duyarak, karşılıklı ilgi ve dayanışma içinde çalışıyorlar. Bu manevi kazanım ziyaret ettiğimiz her yerde hâkimdi” (Albert, 2005).

ii. Mondragon Kooperatif Birliği

Yukarıda değinilen ve ekonomik ve politik alt üst oluşların ardından yaşanan özyönetim deneyimlerinin dışında, gerek piyasa koşullarına gerekse kendilerini kısıtlayan diğer kurumsal yapılara farklı stratejilerle müdahale edip varlıklarını bugün hala sürdürebilen İspanya’daki Mondragon İşletmeleri gibi özyönetim uygulamalarından da bahsedilebilir. Mondragon Corporación Cooperativa (MCC, Mondragon Kooperatif Birliği) 168 şirketle finans, sanayi ve dağıtımda faaliyet gösteren, eğitim ve araştırma alanında çalışmaları olan bir kooperatifler birliğidir.

1956’da fırın ve ocak üretimi yapan küçük bir atölyeden, bugün Bask bölgesinin birinci, İspanya’nın da yedinci büyük sanayi grubu haline gelen MCC, sanayi ve dağıtım faaliyetlerinden 9.232 milyon Euro satışa, finansal faaliyetlerinden de 8.474 milyon Euro kaynağa sahiptir. Bunun yanı sıra, 2002 yılı itibari ile de 66.558 kişiyi istihdam etmektedir. MCC, ortaklık temelli örgütlenmesinde demokratik yöntemler uygulayarak, uluslararası pazarlarda rekabete dayanan girişimci bir örgütlenmenin temel hedeflerini de bir araya getirmektedir (Yazıcı, 2008).

1941 yılında José Maria Arizmendiarieta adındaki genç rahip Bizkaia bölgesindeki Mondragon'a geldi. Arizmendiarieta, Mondragon'daki kooperatif deneyimini yeniden harekete geçirdi ve 1976'daki vefatına kadar bu amaç doğrultusunda çalıştı. 1943'te Arizmendiarieta, bugün Mondragon Politeknik Okulu adındaki demokratik yönetime sahip meslek okulunu kurdu. 1956'da bu okulu bitiren beş genç Mondragon'da fırın ve gaz ocağı üreten (bugünkü Fagor elektrikli aletler) ilk birimi kurdular. 60'lı yıllar boyunca kooperatiflerin sayısı arttı. 70'ler İkerlan Teknolojik Araştırmalar Merkezi'nin kurulmasıyla araştırma-geliştirme alanında büyük ilerlemelere tanık oldu. 80'li yılları, Avrupa Ekonomik Topluluğu ve ekonomik küreselleşmenin meydan okumasına karşılık MCC'nin yönetimini yeni döneme uyarlaması belirledi. Daha önce bölgelere göre bir araya gelen kooperatifler, sektörlere göre yapılandırıldılar. 90'larda Mondragon Üniversitesi kuruldu. 90'ların son yıllarında uluslararası büyümenin sonucu olarak iş hacminde ve ciroda çok büyük bir artış görüldü. Şu anda MCC'nin ülke dışında 23 sanayi birimi bulunuyor, bu sayının 2005 yılı sonunda 60 birime çıkarılması hedefleniyor. İşletme ve girişimcilik düzeyinde Mondragon Kooperatifler Birliği'nin faaliyetleri finans, sanayi ve dağıtım sektörlerini kapsamaktadır ve bu faaliyetler tümüyle kooperatiflerle ilgili yasal düzenlemelere tabidir.

Yönetimsel anlamda böyle bir işleyişe sahip olan Mondragon kooperatiflerinde artık değerinin yüzde 10'u, İspanyol kanunlarına göre, doğrudan toplumsal yardımlaşma kurumlarına aktarılıyor. Bu kaynak, eğitim, sağlık, Bask dilini geliştirme gibi bir takım iktisadi ve kültürel hizmetleri ayakta tutuyor. Kârın yüzde 20'si, var olan makine ve teçhizatın bakım masrafları ya da yeni yatırım yapılması için ayrılıyor. Diğer yüzde 70 ise, işçilerin bireysel hesaplarına yatıyor. Anapara ise yine kooperatif olarak örgütlenmiş bir banka aracılığıyla finansal ihtiyacı olan ve aynı zamanda eğitim, çocuk bakımı, sosyal güvenlik, Ar-Ge gibi hizmet üretimlerini de faaliyetlerine dâhil eden diğer kooperatiflere aktarılıyor. Bir başka önemli nokta ise, kârın el konulması ve dağıtılması süreçleri kolektif kararlarla belirleniyor. Mondragon, kârın toplumsal kullanımının kapitalizmden farklı bir biçimde ve kapitalizmle rekabete rağmen gerçekleştirilebileceğine tanıklık eden bir örnek olmayı sürdürüyor (Özselçuk, 2004).

iii. PARECON (Participatory Economics–Katılımcı Ekonomi)

“Katılımcı Ekonomi” salt günümüz kapitalizmine değil, aynı zamanda kendine sosyalizm adı altında yaşanmış olan ekonomik modele alternatif bir modeldir. Teorik olarak üretim araçlarının özel mülkiyetini ortadan kaldıran başka türden iktisadi kurumlar üzerine temellenir. Eski tip toplumsal işbölümü yerine, bireylerin birbirinden farklı işleri sırayla yaptıkları yeni bir işbölümü öngörür ve kapitalistlerin mülkiyet üzerindeki tekeli ortadan kaldırıp her şeyin paylaşıldığı yeni bir mülkiyet rejimini hedefler (Yazıcı, 2008).

“Katılımcı ekonomi” (participatory economics) teorisiyle kapitalist topluma alternatif bir toplumun oluşturulması gerektiği iddiasını daha sık telaffuz eden Michael Albert “Katılımcı Ekonomi” teorisini ortaya atmıştır. Bu teoriye göre, piyasanın mistikideolojik görünmez elinin yerine Albert işçi ve tüketici konseylerini geçirmektedir. Özel mülkiyetin olmayacağı bu düzende, en küçük işyeri ya da mahalleden bir endüstrinin ya da bölgenin tamamına kadar giderek büyüyen halkalar halinde örgütlenecek olan işçi ve tüketiciler sürekli olarak bilgi alışverişi içinde olacaklar. Üretim türü ve miktarı, bu konseyler arasındaki iletişim ve pazarlıklarla belirleneceği varsayımlarında bulunmaktadır.

Albert günümüz dünyasında, internet gibi imkânlarla sahip olunmasını da bu idealin gerçekleşmesinin önünde teknik bir engel kalmadığı savını desteklemek için kullanmaktadır. Ortaya konulan teorinin verimlilik sorusuna yanıtı ise şöyle: "Verimsiz olan kapitalizmin kendisidir. Kapitalizmde verimliliğin tek ölçütü kâr oranıdır. Verimlilik kaygısı yüzünden ziyan edilen kişisel enerjiler, toplumsal ilişkiler ve doğal kaynaklar hiç bir zaman hesaba katılmaz" (Albert, 2005).

3. ÖZYÖNETİMİN TEMEL BOYUTLARI

Bu bölümde özyönetimin temel boyutları olan çalışan güçlendirme, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, otonomi (âdem-i merkeziyetçilik) ve basık hiyerarşik yapı izah edilecektir. Çalışan güçlendirme çalışanın katılımı, çalışanın gelişimi, sosyo-politik destek ve çalışanın algısal güçlendirilmesi olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

3.1. Özyönetimde Çalışan Güçlendirmesi

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir yeni yönetim kavramı olarak çalışanı güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007).

Özyönetimin uygulandığı işletmelerde her çalışan hem işçi hem ortak-sahip hem de ortak yöneticidir (Adalı, 1986).

Çalışan güçlendirme çalışanları daha güçlü kılmaktadır. Ancak bu güçlendirme, onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi yönden güçlü kılmak demek değildir. Buna alternatif olarak, kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili duruma getirme, daha çok özgüven ve diğer kişilerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurabilme ve bireyin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır. Çalışan güçlendirme, çalışanın yaratıcılık ve odaklanma güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emirvari yönetim uygulamalarından bir an önce kurtularak örgüt sorunlarının çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2006).

Tablo3.1:Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırılması. (Cook,1994)

YÖNETİLEN İŞ GÜCÜ	GÜÇLENDİRİLMİŞ İŞ GÜCÜ
Denetim	Özgür Hareket
Hiyerarşi	Demokrasi
Babacı Yaklaşım (Paternalistic)	Girişimci (Entrepreneurial)
Katılık	Esneklik
İçe Odaklı	Müşteri Odaklı

Bu bölümde çalışan güçlendirmenin alt boyutları olan çalışanın katılımı, çalışanın gelişimi, sosyo-politik destek ve çalışanın algısal güçlendirilmesini ele alacağız.

3.1.1.Çalışanın Katılımı

Modern kapitalist şirkette, yönetimde yoğunlaşan karar alma sürecinin aksine Latin Amerika özyönetim örneklerinde tüm işçilerin katıldığı karar alma süreci öne çıkmaktadır. Gerek yeni bir işçiyi işe alım gibi konularda gerekse de üretim sürecini ya da fabrikayı ilgilendiren herhangi bir konuda karar alınırken üretim sürecinde yer alsın almasın “her işçinin bir oy hakkı olması” ve kararların çoğunlukla alınıyor olmasıdır (Magnani, 2009).

Eşit işe eşit ücret uygulanması özyönetim uygulamalarının işçiler arasında kariyer yapmayı ve rekabeti teşvik eden günümüz işletme yönetim sistemine göre hem esnek hem de demokratik olduğunun en temel göstergelerinden sayılabilir (Edgücan ve Kerem, 2013). Çalışanın yönetimde aktif rol oynaması, çalışanın kararlara katılımının sağlanması ve bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılması çalışan katılımının esasını oluşturmaktadır. Bu esaslar kısaca izah edilecektir.

a) Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Çalışan güçlendirme mantığı, çalışanların günlük çalışma zamanları ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Yapılan analizler ve araştırmalar, çalışanların büyük çoğunluğunun işletmenin performansını ve kalitesini artırma mevzuunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş işletmede çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi; bu görevleri yerine getirmek için gerekenleri, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler (Doğan, 2006).

b) Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Günümüzdeki rekabet ortamında müşteri beklentilerinin çabuk bir şekilde karşılanması gereği bilginin her aşamada kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Çalışanı güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek çalışanla paylaşılması gerekmektedir. Bu sebeple de çalışanı güçlendirme girişimlerinin başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımını mümkün kılan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır (Akçakaya, 2010).

“Bilgi ve iletişim; çalışan güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır.”Bilginin hiç olmaması veya yetersiz kalması durumunda çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarını ve bu sonuçlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışan güçlendirme uygulamasını başarılı olması için işletmelerde yöneticilerin ve çalışanların güçlendirmeye olumlu bakmalarının yanında üst yönetimin kritik öneme sahip olan bilgileri de çalışanlarla paylaşması gerekmektedir. Güçlü bir bilgi paylaşımının şüphesiz en önemli kazancı işletme içerisinde yarattığı güven ortamı olacaktır. Bilgi paylaşım düzeyinin artması çalışan güçlendirme uygulamasının da işletmelerde kuvvetlenmesini sağlayacaktır (Doğan, 2006).

3.1.2. Çalışanın Gelişimi

Ekonomik etkinliğin ve teknolojik ilerlemenin gereksinimlerini karşılayabilmek için çalışanın yönetimde katkısı ve söz hakkı bulunan bir kimse olarak teknik bilgileri sindirmesi, yorumlayabilmesi, öneriler sunabilmesi kararlarını çalışma arkadaşlarının çıkarı doğrultusunda oluşturması aynı zamanda bu kararların ekonomik ölçüde aykırı düşmemesi gerekir. Eğer bireysel çıkarlar ve ekonomik akılcılık arasındaki denge bozulmaya yüz tuttu ise çalışanların özyönetim sistemlerini gözden çıkarmaları gerekirdi. Bu bakımdan öğrenimin ve bilginin çok önemli rolü ortadadır. Özyönetimin devreye girmesi ve teknolojiye duraksamaz ilerleme çalışanlardan mesleki, ekonomik ve endüstriyel sorunlarda daha derinlemesine bilgi sahibi olmasını ister. Özyönetimin etkili olabilmesi için onu yürütecek olan çalışanların yeterince bilgi ve yeteneklerle donanmış olmaları gerekmektedir (Druloviç, 1976).

Çalışanın eğitimi, çalışanın kariyer güvenliğini sağlamak ve çalışana performansı ile geri bildirim yapmak çalışan gelişiminin esasını oluşturmaktadır. Bu esaslar kısaca izah edilecektir.

a)Kariyer Güvenliği ve Çalışanın Eğitimi

Çalışan güçlendirmenin önemli bir unsuru hizmet içi eğitim ve geliştirmedir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerinin artırılması ve onların kendilerine güven duymaları ile yüksek standartlara ulaşmaları demektir. Birey ne kadar fazla bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye o kadar fazla değer katacaktır. Çalışanlar da işletme için değerli olduklarını düşünerek, daha fazla çalışacak, böylece işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlayacaklardır (Doğan, 2006).

b.Performansla İlgili Geri bildirim

Performans üzerinden geribildirim yapmak işletmelerde yöneticilere çalışanların başarılı oldukları işleri övme ve kötü giden işlerini düzeltme imkanı sağlayacaktır. Bu geribildirimler sayesinde, çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşabilir ve beklentileri karşılayabilirlerse işletme içerisinde kendi kaderlerini kontrol edebilecekleri hissini taşıyacaklardır (Doğan, 2006).

3.1.3.Sosyo-Politik Destek

Spreitzer (1995), güçlendirilmenin diğer öncelleri üzerinde çalışmış ve sosyo-politik desteğin yani “gruba aidiyet” duygusunun da önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Sosyo-politik destek, örgütte çalışanların onayı ya da onların nazarındaki "meşruiyet" olarak tarif edilmektedir. Sözü geçen meşruiyet ya da onay, örgütteki sosyal destek ağının, üyeleri olan; çalışanın astları, amirleri, arkadaşları ve eş düzeyliler tarafından verilmektedir. Çalışanın tutumları, adı geçen taraflarca onaylanıyor ve uygun kabul edilirse ancak bu durumda sosyo-politik meydana gelmektedir. Görüldüğü gibi sosyo-politik desteğin temel şartı örgütteki sosyal ağın üyesi olmaktır. Çünkü sosyal ağlar işin yapılması için üyelerine anahtar niteliğinde ipuçları sağlayarak örgütün sosyal yapısını da biçimlendirmektedirler. Çalışanlar, iş arkadaşları, amirleri, çalışma grubunun üyeleri ve astları ile oluşturdukları biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri neticesinde sosyo-politik destek kazanmaktadırlar. Bu durumda, örgütün diğer üyeleriyle hızlı bir şekilde kurulan ilişkiler sosyo-politik desteğin kazanılmasını hızlandıracaktır (Spreitzer, 1995).

3.1.4.Çalışanın Algısal Güçlendirilmesi

Çalışanın algısal güçlendirilmesi, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder. Yöneticilerin yönetsel uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı önem taşır. Güçlendirmenin psikolojik boyutu, yönetsel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Çalışanlara güç vermek ya da bunu devretmek, tek başına önemli değildir; önemli olan çalışanların kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve ne hissettikleri ya da bunu isteyip istemedikleridir (Lashley ve McGoldrick, 1994). Thomas ve Velthouse tarafından güçlendirme konusunda tanımlanmış olan dört psikolojik boyutun geçerliliği, daha sonra Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen bir model yardımıyla işyeri koşullarında test edilmiş ve bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Spreitzer(1995) çalışan güçlendirmeyi, 4 boyutta (Yetenek, Anlam, Yetkinlik ve Etki) değerlendirmektedir. Bunlar:

Anlam(Meaning): Yapılan iş ile çalışanın inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Eğer personelin yüreği işinde değilse, iş faaliyetleri personelin değerleri ile çatışyorsa, kendisini güçlenmiş hissetmeyecektir.

Yeterlilik(Competence): Çalışanın yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olması durumudur. Eğer çalışan bu inanca sahip olmazsa, kendisini yetersiz görecektir ve güçsüz hissedecektir.

Yetkinlik(Self-determination): Kendi kararını verme, şahsın kendi yapacaklarını belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki yönetme gücü olarak değerlendirilebilir. Eğer işiyle ilgili kararları hiyerarşik yapıdan birileri veriyorsa birey kendisini daha az özgür ve otonomi sahibi olarak değerlendirecek, bu ise kendisini güçsüz hissetmesine yol açacaktır.

Etki(Impact): Etki işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir. Çalışanın organizasyonda değişim yapabilme gücü olarak açıklanabilir ki, amaçlarda bir ilerleme olmaksızın çalışan bu etkisini göremeyecek dolayısı ile kendisini güçsüz hissedecektir.

3.2. Özyönetimde Birimler Arası Koordinasyon

Koordinasyon, genelde yürütme fonksiyonu ile birlikte yerine getirilen yönetim fonksiyonudur. Koordinasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlu hale getirilmesidir. İşçi özyönetimi çoğunlukla işçi kooperatifleri, işçi konseyleri gibi işyerinin patronsuz olarak işlediği yerlerde kullanılan bir karar verme modelidir. Geniş ölçekteki kararlar bütün çalışanlar tarafından bir konsey toplantısı sırasında alınır ve küçük kararlar onları uygulayanlar tarafından diğerleri ile koordineli olarak doğrudan alınır (Druloviç, 1976).

Fayol'a göre; koordinasyon, ayrı bir yönetim birimi olarak düşünmüş ve bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün tüm faaliyetlerini uyumlaştırılması olarak belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle koordinasyon; Belli bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir biçimde yapılması için çalışanların çabalarının birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip bir bütünlük sağlayacak şekilde birleştirilerek gerekli işbirliğini elde etmek için en uygun ortamdır. Zaman, eleman ve malzeme ile meydana gelen bir işlemdir. Bir işletmede işbirliği ve belli amaçların bulunması yeterli değildir (Fayol, 2005).

Organizasyon teorisinin temeli, “her organizasyonun koordinasyona ihtiyaç duyduğu” dayanak noktasına dayanmaktadır (Van De Ven and Delbecq, 1976). Koordinasyon, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonun farklı birimlerini birbirine bağlamak ve entegre bir hale getirmek anlamına gelmektedir. Bu yönüyle uyumlaştırma, düzenleştirme, eşgüdümüme de denilen koordinasyon, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer almaktadır (Akat v.d., 1994).

Koordinasyon için işlerin benzer zamanlara denk getirilmesi gerekir. Bir işletme ve örgütte, yönetimde olan her şahıs, kendi bölümünün koordinatörüdür. Koordinasyon, bir işbirliği sistemi ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Yani, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi ve kontrol edilebilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyumun ve işbirliğinin sağlanmasıdır.

Bir işletmede koordinasyon faaliyetleri sonunda birtakım olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Konular kâğıt üzerinde mükemmel olabilir, ancak gerçekler, hayat buldukları zaman kıymet ifade ederler. İşte insanların daha etkin ve verimli olmaları için gerekli olan koordinasyon faaliyeti sonunda elde edilebilecek noktalardan bazıları şunlardır (Efe, 2009):

- Yeni fikirlerin yayılmasına, gelişmeye imkân verir.
- Problemler kime ait olursa olsun işletmenin diğer personeli tarafından gerçek anlamıyla anlaşılır.
- Daha ileri bir maddi ve manevi anlaşma sağlanır.
- Karışıklıklar ve tekrarlar önlenir.
- Mevcut politika, plan ve prensipler aynı şekilde anlaşılır,
- İşlerin düzenli bir biçimde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır,
- Planlar daha iyi uygulanabilir.

Koordinasyon, örgütte karışıklıkların önüne geçilmesi, planda belirlenen ilke ve kuralların eksiksiz uygulanması, bireyler arası ilişkilerin iyileşmesi ve çeşitli sorunların çözümünde etkin bir fonksiyondur. Bu fonksiyonun uygulanmasında yöneticilere büyük bir görev düşer. Bu açıdan yöneticilik bir nevi koordinatörlük olarak tanımlanabilir (Efil, 1999).

Koordinasyonun sağladığı yararları aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür:

- Yeni fikirlerin yayılması, gelişmeye olanak sağlar.
- Sorunlar kime ait olursa olsun, başkaları tarafından da gerçek yönüyle anlaşılır.
- Karşılıklı ve gereksiz tekrarlar önlenir.
- Mevcut politika, plan ve ilkeler gerçek yönüyle anlaşılır.
- İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır.
- İşletme içinde ileri derecede anlaşma gerçekleşir.
- İşletme içinde kritik noktalar herkes tarafından anlaşılır (Dalay, 2001).

3.3. Yapıcı Çatışma İklimi

Çatışma, örgütlerde kaçınılmaz bir durum olarak düşünülmektedir. Çatışma, anlaşmazlık, iletişim yetersizliği, örgüt içindeki bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin yarışması anlamlarını taşıdığı gibi yeni fırsatların öncüsü ve gelişmenin tetikleyicisi olarak da değerlendirilebilir (Özgan, 2007).

Çatışmaları yapıcı ve yıkıcı olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür: Çatışma günlük yaşam içerisinde olumsuzluk çağrıştırmaktadır. Örgütsel çatışma ise her zaman olumsuzluk diye tarif edilmemektedir. Çatışma sayesinde örgütsel yapının sorunlu kişiler ve birimler tespit edilebilmektedir. Bu durum, yöneticilere yönetimsel olarak büyük avantajlar sağlamaktadır. Çatışma aynı zamanda kişilere ve örgüte mücadele etme sürecinde güç ve kuvvet vermektedir (Güney, 2011).

Etkin bir çatışma yönetimi yöntemine karar vermek için şu işlemlerinin yapılması gerekmektedir:

- Çatışmanın belirlenmesi ve açıkça tanımlanması,
- Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi ve gerekli ve yeterli bilgilerin toplanması,
- Toplanan bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözecek yöntem alternatiflerin belirlenmesi ve bu yöntemlerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmesidir (Karip, 2000).

Tablo 3.2: Yapıcı ve Yıkıcı Çatışmalar

Yapıcı Çatışmalar	Yıkıcı Çatışmalar
<ul style="list-style-type: none">• Bireylerin, grupların ve örgütün üzerine olumlu etkisi vardır.	<ul style="list-style-type: none">• Bireyler gruplar ve örgütün üzerinde olumsuz sonuçları vardır.
<ul style="list-style-type: none">• Çatışma esnasında gizli kalmış sorunlar güncellenmiş oluyor.	<ul style="list-style-type: none">• İnsan enerjisinin kötü kullanımı söz konusudur.
<ul style="list-style-type: none">• Yaratıcılığın teşvik edilmesine neden oluyor.	<ul style="list-style-type: none">• Grup negatif öfkesini diğerlerine iletebilir.
<ul style="list-style-type: none">• İlgili belgelerin yeniden gözden geçirilmesine imkân verilmiş oluyor.	<ul style="list-style-type: none">• Verimliliğin ve iş tatmininin azalması söz konusudur.
<ul style="list-style-type: none">• Yönetici tarafından problemin kabul edilmesine imkân sağlanıyor.	<ul style="list-style-type: none">• Çatışan tarafların, yönetici tarafından elimine edilmesi söz konusudur.
<ul style="list-style-type: none">• Alınmış olan bir kararın yeniden gözden geçirilmesine olanak verilmiş oluyor.	

Kaynak: (Marsan, 2005).

İşbirliğine ve bütünleşmeye yönelik yapıcı çatışma çözüm stratejileri, karşılıklı olarak işbirliğine girme, anlaşma olasılıklarını arama, karşılıklı güven duyma ve gösterme, ortak yarara ilişkin çözüm arama ve diğer kişiyle empati kurma, anlamaya ve anlaşılmaya çalışma gibi çatışma çözüm taktiklerini içermektedir (Lulofs and Cahn, 2000). Yapıcı stratejileri kullanan kişiler ortak çatışmalarını hem kendilerinin hem de diğer tarafın gereksinimlerini giderecek birer fırsat olarak kabul ederler. Bu nedenle kazan-kazan yaklaşımını kabul eden bu bireyler, çatışma sürecini ve çatışmanın sonucunu kazan-kaybet yaklaşımından kazan-kazan yaklaşımına yani yıkıcı boyuttan yapıcı bir boyuta doğru değiştirmek için çaba sarf ederler (Bodine and Crawford, 1998).

Bireyler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar, ne yapılırsa yapılsın toplumsal yaşam içerisinde mutlaka ortaya çıkacaktır. Bu sebeple, üzerinde durulması gereken temel sorun, çatışmanın ortaya çıkıp çıkmadığı ya da önlenip önlenemediği değil, kişiler arası çatışmaların ve anlaşmazlıkların olabildiğince yapıcı, olumlu ve çatışmanın taraflarını bütünleştirici ve ilişkileri geliştirici nitelikte yönetilip yönetilemeyeceğidir (Türnüklü, 2005). Bireyler arası çatışmalar ve anlaşmazlıklar, ne yapılırsa yapılsın toplumsal yaşam içerisinde mutlaka ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken asıl sorun, çatışmanın ortaya çıkıp çıkmadığı ya da önlenip önlenemediği değil, bireyler arası çatışmaların ve anlaşmazlıkların olabildiğince yapıcı, olumlu ve çatışmanın taraflarını bütünleştirici ve ilişkileri geliştirici nitelikte yönetilip yönetilemeyeceğidir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Örgütlerde çatışma denildiğinde genellikle olumsuz bir algı ortaya çıkar. Bu algılayışın nedeni olarak, çoğu zaman yöneticilerin çatışma çözmede daha kolay görünen yıkıcı boyutu tercih etmeleri gösterilebilir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel ortamlarda zararlı ve yıkıcı sonuçlardan kaçınmak için çatışmaları baskı yoluyla tek taraflı bireysel ilgi ve tercihleri dikkate alarak yönetmeye çalışmaktan kaçınmaları gerektiği barizdir. Kontrol edilemeyen bir çatışma örgütteki çatışan taraflar arasında hoşnutsuzluk doğurur, ortak noktaları yok eder, yönetim fonksiyonlarının sağlıklı olarak işlemesini mani olur. Çalışanların toplumsal ve iş ilişkilerinin bozukluğu, örgüt üyelerinde stres ve buna bağlı olarak ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hissederler ve özgüven duyguları giderek azalır (Karip, 2000).

3.4. Otonomi (Âdem-İ Merkeziyetçilik)

Âdem-i merkeziyetçilik, modern endüstri toplumlarında, git gide daha ağır basan bir gereksinim haline gelmektedir. Burada söz konusu olan teknokratik kuruluşların büyüyen etkinliğine karşı bir tepkidir ve özyönetim için, kararlara katılmak için artan istekleri karşılamak amaçlanmaktadır. Merkeziyetten kopma gereksinimi kaçınılmazdır. Daha etkin bir ortaklığa ve daha geniş haklara ulaşmakla işletmelerin daha iyi gelişecekleri anlaşılmıştır (Druloviç, 1976).

Âdem-i Merkeziyetçi yönetim, çeşitli yönetim basamaklarına ayrılmış bir işletmede -üst yönetim basamaklarından alt yönetim basamaklarına doğru- tüm yönetim birimlerinin, karar verme yetkisine sahip olduğu yönetim biçimidir (Yükçü, 1999).

Bu yönetim anlayışında karar verme yetkisini kullanan yöneticiler, verdikleri kararlardan dolayı sorumlu tutulmaktadırlar. Son yıllarda işletmelerin daha çok âdem-i merkeziyetçi yönetim anlayışını benimsedikleri gözlenmektedir. Bu tercihteki temel etken, üst yönetimin oldukça detaylandırılmış düzeydeki işlemleri etkin bir şekilde idare edemeyeceği ve gerekli olan yerel bilgiden yoksun olmalarıdır (Blocher v.d., 1999).

Otonomi bir fikri ya da vizyonu ortaya koyma ve uygulamaya yönelik olarak birey ya da bir takımın bağımsız faaliyette bulunmasını ifade eder. Genel anlamda, fırsatların takibinde kendi kendini yönetme kabiliyeti ve isteğine işaret eder. Örgütsel bağlamda ise bireylerin, boğucu örgütsel sınırların ötesinde özgürce hareket etmesi anlamına gelir (Özşahin, 2011). Örgüt çalışanları üst yönetimin belirlediği standartlardan çok algılarını ön plana çıkararak seçiciliklerini sergileme eğilimindedir. İşletme yönetimi, beden ve psikoloji bütünlüğünü sağlamak amacıyla bağımsız çalışma, sorumluluk yükleme yani otonomi sağlayarak çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar (Sabuncuoğlu, 1988)

İşletmeler zamanla karmaşık bir yapıya bürünmekte ve bu işletmeleri eskiden olduğu gibi merkezi bir yönetim anlayışı ile yönetmek pek mümkün olmamaktadır. Âdem-i merkeziyetçi yönetim anlayışını benimseyen bir işletme, bağımsız faaliyet bölümlerinden oluşmaktadır ve bu bölümler kendi içinde belirli kararları almada yetkili yönetim gruplarına sahiptirler (Moore and Jaedicke, 1976).

Bu şekilde örgütlenmiş bir işletme, göreceli olarak bağımsız hareket edebilen bölümlere ayrılmıştır ve ayrılan her bölüm bağımsız bir şekilde faaliyet gösterebilmektedir.

Moore ve Jaedicke (1976), âdem-i merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ile faaliyette bulunmanın işletmeye sağladığı yararları şu şekilde belirtmişlerdir:

- Üst yönetime, devredilen karar verme yetkilerini sistematik bir düzen içinde denetleme imkânı sağlar.
- İşletmenin belirli faaliyetlerini yürütmekle yükümlü yöneticilerini, işletmenin genel kar hedeflerine ulaşma noktasında özendirir.
- Âdem-i merkeziyetçi yönetim anlayışının temeli karar verme özgürlüğüne dayanmaktadır.
- Örgütün en alt kademesine kadar her organizasyon birimine en geniş karar özgürlüğü tanındığı takdirde tam bir âdem-i merkeziyetçi yönetim oluşturulmuş demektir (Gürsoy, 1997).

Bir organizasyonun yapısını ortaya koyan önemli unsurlardan biri, o organizasyondaki merkezileşme derecesidir. Merkezileşme derecesi; organizasyondaki karar verme yetkisinin, organizasyon bünyesindeki kademeler arasında dağıtım ile ilgili bir durumdur. Bu yetki üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyon yapısından, karar yetkisi alt kademelere devredildiğinde ise âdem-i merkeziyetçi bir organizasyon yapısından söz edilecektir. Bundan da anlaşılmaktadır ki bir organizasyondaki merkezileşme derecesi, o organizasyonun yapısını belirleyen önemli bir göstergedir (Koçel, 2007).

3.5. Özyönetimde Basık Hiyerarşik Yapı

Her şeyi bir elden yönetmenin meydana getirdiği ağır bürokrasiyi yumuşatmak ve demokratik bir sosyalist işletme yöntemi kurabilmenin yolu olarak görülen özyönetim uygulaması anti-devletçi olup iktisadi hayatın demokratlaştırılması düşüncesine dayanmaktadır (Akçaylı, 1995). Basık hiyerarşik yapı, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki engellerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylelikle organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve büyük olasılıkla iş yükü artacaktır. Basık hiyerarşik yapının temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi düşürmektir.

Peter Drucker'e (1992) göre, "Organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilginin sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültüye neden olmaktadır. Bu şekilde kademe sayısının azalması ile iletişim daha sağlıklı hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu da daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır." Organizasyon teorisinin ilginç konularından birisi organizasyondaki kademeleşme ve kademe sayısı olayıdır. Bir görüşe göre, dünya çapında en büyük bir organizasyon bile en alt en üste kadar en fazla yedi kademe ile yönetilebilir (Koçel, 2007).

Basık hiyerarşik yapı ile birlikte işletmeler, daha esnek ve pazardaki değişikliklere daha çabuk cevap verebilecek bir organizasyon yapısı haline gelmek için, organizasyondaki yönetici kademelerinin azaltma kararı almak zorundadır. Amaç, üst düzey yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir hale getirilmesi ve ön hatlarda çalışanların daha çabuk ve etkili karar verebilecek şekilde bağımsız hareket edebilme yetkisine kavuşturulmasıdır.

Yönetici kademelerinin kaldırılması yönetim maliyetlerinde düşüğe sebep olacağından, organizasyonun operasyon maliyetlerinin azalmasını da sağlayabilir. Bazı durumlarda, bu maliyet düşüşü organizasyondaki yönetici kademelerinin kaldırılmasının veya birleştirilmesinin asıl sebebi olabilir. Fakat böyle bir maliyet

azaltma problem yaratabilir. Çünkü maliyet azaltmak için yönetici kademelerinin kaldırılması bazı örgütsel gerekliliklerin yerine getirilememesine ve bunun sonucunda da hizmet kalitesinde ve organizasyonun verimliliğinde düşüşe sebep olabilir. Ayrıca, maliyeti düşürmek amacıyla yapılan bu kademe azaltmalar, daha alt seviyedeki yöneticilerin yeni sorumluluklarından dolayı eğitim almalarını gerektireceğinden diğer taraftan maliyet artışına da sebep olabilirler. Orta dereceli yönetim kademelerinin kaldırılmasının diğer bir sebebi de genç yöneticilere veya birim yöneticilerine daha fazla sorumluluk almaları ve girişimci olmaları için cesaret vermek olabilir (Uzun, 2007).

Hiyerarşik katmanlardan arınmış ve yalın bir yönetim şeklini benimsemiş işletmeler böyle bir maliyetle karşı karşıya kalmayacaklardır. Birçok örgütte, personel güçlendirme (empowerment) ve hiyerarşik kademelerin sayısının azaltılması yoluyla bürokrasiyle savaşılmaktadır (Adler, 1999).

Organizasyonun sahip olduğu pazar payını arttıracak ve pazarın değişen ihtiyaçlarının gerektirdiği esneklikle işlerin devamını sağlayabilecek yöneticiler, pazara en yakın olan birim yöneticileri ve genç yöneticilerdir. Birçok organizasyona göre belirli bir bölgeye yönelik hizmet veren birim yöneticileri, fırsatların farkına varmada, pazardaki anahtar müşteriler ile ilişkileri geliştirmede, müşterilerin ihtiyaçlarına ve beğenilerine cevap vermede ve mali kaynakları etkin kullanmada daha başarılıdır. Orta derecedeki yönetim kademelerinin kaldırılması ile yönetim giderleri azaltılabilmekte ve bunun sonucunda da üretim kapasitesini etkilemeksizin maliyetler düşürülebilmektedir. Daha düz organizasyon yapıları genç yöneticilerin daha aktif ve girişimci olmalarına imkan verirler, aynı zamanda büyük organizasyonların daha küçük yapılar gibi esnek hareket edebilmelerini ve pazardaki değişikliklere çabuk cevap verebilmelerini sağlarlar (Uzun, 2007).

Post-bürokratik yapıların karakteristiklerinden biri olan yalın görünüm, hiyerarşik katmanların azlığını anlatmaktadır. Çalışanlar ile üst yönetim arasında katmanların az olması örgütün basık bir görünüme sahip olmasına sebep olmaktadır. Hiyerarşik kontrolün yapısından kaynaklanan maliyetleri, işletmede verimsizliğin kaynağıdır. Hiyerarşik kontrol kaynaklarının verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır (Seabright and Delacroix, 1996).

4. ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Bu bölümde çalışanın davranışsal sonuçları başlığı altında modelimizde kullanacağımız bağımlı değişkenleri tek tek ele alacağız. Bunlar iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yabancılaşmadır. Yabancılaşma, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma olarak 2 farklı alt boyut şeklinde ele alınmıştır.

4.1. İş Tatmini

İş tatmini, klasik yönetim tarzından, neo-klasik biçimine geçirilen dönemdeki ilerlemelerle birlikte literatürde kendine yer bulmuştur. Herhangi bir müesseseyi meydana getiren bireyleri ve müesseseyi ilgilendiren ve birleştiren en önemli konu müessesenin bireylerinin çalışmakta oldukları iş yerinden sağladıkları memnuniyettir. Müessesenin bireylerinin çalıştıkları işte ortaya koydukları memnuniyetin yüksek olması iş tatmininin yüksek olması iş tatmininin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Özsoy, 2013). İş tatmini, çalışanın işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak veya çalışanın işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilebilir. İş tatmini, insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içerir (Konuk, 2006).

İş tatmini, iş hayatının bütününde, hem müessese açısından hem de müessesenin kişileri açısından son derece önemli bir konu olma özelliğine sahiptir. 1930'lu senelerine kadar iş tatmininde geniş çaplı bir yaklaşım benimsenerek bir çalışma yapıldığı hususunda, bilgi veya herhangi kanıtı ulaşılamamıştır (Türk, 2007). İş tatmini, kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılanması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, bir başka deyişle, çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu hazzı, ulaştığı duygusal doyum anlamına gelir (Izgar, 2011).

İş hayatının insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturması ve ortalama olarak insanın günlük yaşama süresinin üçte birinin iş yerinde geçmesi nedeniyle insanın işinden hoşnut olması ve çalıştığı ortamda mutlu olması pek çok açıdan önem taşımaktadır (Barlı, 2008).

Güven, bağlılık ve elde edilen sonuçlarda iyileştirilmiş bir kalite oluşturan iş tatmini, yönetimin en önemli konularından birisidir. Bu nedenle yöneticiler stratejilerini belirlerken iş tatminini artıracak süreçlere odaklanmalıdırlar (Tietjen and Myers, 1998). Ayrıca iş hayatında ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan birisi olan iş tatmini, iletişim gerekleri, sorumluluk ve görev çeşitliliği gibi iş koşullarının nesnel bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır (Dormann and Zapf, 2001).

İş tatmini, bireylerin kendilerinin ve ailelerinin, ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel gereksinimlerini karşılamak ve bir ücret karşılığı yapması gereken vazifeler olarak tanımlanmıştır. İstenen bir şeyin gerçekleşmesi için olanak sağlama, arzu ve isteklerinin doygunluğuna erme yani doyum olarak tarif edilen tatmin kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. İş tatmininde asıl olan şey bireylerdir ve çalışan, bireylerin daha iyi bir ortamda çalışmalarını mümkün kılmak, sosyal, psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını gidermek bu konunun aslını oluşturmaktadır.

İş tatmininin üç önemli boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar:

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Bundan dolayı gözle pek görülemez, fakat sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b. gibi unsurlardır (Luthans, 1995).

İş tatmini, kişinin duygusal bir durumu olması sebebiyle, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, zekâ düzeyi, kişilik, kıdem ve statü gibi ferdi niteliklerden etkilenmektedir (Dağdeviren, 2007). Çalışanların iş tatmin düzeylerine etki eden örgütsel faktörlerin bireysel faktörlere nispeten iş tatmin düzeylerine etkilerinin daha fazla olması dolayısıyla iş tatmin çalışmalarında yalnızca bireysel farklılıklar değil; işin niteliği, ücret, çalışma arkadaşları, iletişim, yükselme olanağı, güvenlik, iş stresi gibi işe ilişkin çeşitli yönlerde dikkate alınmalıdır (Barlı, 2008).

4.2.Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelimesi, TDK (2015)'ya göre “Bağlı olma durumu, merbutiyet; birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir. Türkçede bağlılık kelimesinin yakın anlamlısı olarak “sadakat, sevgi, bağlaşımlaştırma, merbutiyet” kelimeleri kullanılmaktadır. Bağlılık kelimesinin İngilizce karşılığı “commitment”, Fransızca karşılığı “engagement”, Almanca karşılığı “zusage, verpflichtung” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2015).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımı; çalışanla işletme arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Meyer and Allen 1997). Örgütsel bağlılık, işletmelerde çalışanların işle ilgili davranışlarının anlaşılması ve açıklanmasında önemli bir faktördür (Lee, 2000). Çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek yoluyla onlardan en üst düzeyde verimlilik almak ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmayı sağlamak, işletmelerin en önemli amaçlarından biridir (Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütsel bağlılık, kendini tamamıyla işine vermedir. Kendini tamamıyla işe verme kavramı içerisinde zamanı yararlı şekilde kullanmak, ayrıntılara dikkat etmek, başkalarıyla işbirliği kurmak, kendi kendini geliştirmek, güvene saygı duymak, yeteneklerinden gurur duymak, daha iyisini yapmaya çalışmak, gelişmeye açık olmak ve sadakatle örgütsel destek yer almaktadır (Yüksel, 2001).

Genel bir tanım yapmak gerekirse örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları işletme ile olan ilişkilerini kapsayan psikolojik durum şeklinde kısaca ifade edebiliriz (Allen and Grisaffe, 2001). Yönetimin işlerin insan aracılığıyla yapılması olduğunu hatırlarsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağlılığın örgüt yöneticileri açısından ne kadar önemli bir olgu olduğu aşikârdır. Örgütlerde insan kaynağı, diğer değişkenlerden farklılık göstermekte, kendi amaçlarına ulaştığı oranda örgütün amaçları için çalışmakta ve iş ortamına dâhil olmaktadır. Bu sebeple insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde kullanılması, örgütsel bağlılığın artırılmasında son derece önemli olmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007).

İşe alma, işten çıkarma, ücretleri belirleme, geç ücret ödeme gibi güçleri elinde bulunduran bir yönetim sistemine sahip kapitalist şirketin işçiler tarafından ne kadar sahiplenildiği (örgütsel bağlılık) konusu fazlasıyla tartışmalıdır. Özyönetim deneyimlerinin güncel olarak yaşandığı Latin Amerika ülkelerinde örgütsel bağlılık çok önem arz etmektedir. Magnani'ye göre, şirket için iyi olanın herkes için iyi olduğu, işçilerin kendilerini “ailenin bir parçası” olarak hissetmeleri yönünde davranmaya zorlandıkları bir sistemin pek çok örnekte görülebileceği gibi başarmaya muktedir olduğu yegâne şey, “işçilerin bu oyunu oynamalarını” sağlamaktır. Ücretlerin tamamının ödenmediği, işten çıkarmaların yaşandığı işletmelerin zor zamanlarında ise, kimin ailenin parçası olduğu ya da kimlerin olmadığı hemen netlik kazanmaktadır. Fakat işçi kontrolündeki bir fabrikada tüm sorumluluklar paylaşılmaktadır ve işçiler gerçekten de özyönetim sürecinde işçiler işletmenin bir parçası olduklarını bilmektedirler. İşte bu yüzden Yaguané et fabrikası işçileri adil olmayan bir şekilde AB'nin et ihracı kotası koyması sonucunda piyasadan dışlanmalarına karşı protesto eylemleri düzenlemişlerdir. Bu durum özyönetimi benimsemiş işletmelerin işçiler tarafından gerçekten sahiplenildiğinin ve örgütsel bağlılığın ne derece önemli olduğunun bir göstergesidir (Magnani, 2009).

İnsan unsuru, örgütsel bağlılıkta çok önemli bir faktördür. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen üretim uygulamalarının sürekliliğini sağlamak, insanın duygu ve düşüncelerinin ekseninde hareket etmesi sebebiyle daha kolaydır. Çeşitli gereksinimleri karşılanan ve o örgütte çalışmaktan mutlu olan bireylerin, örgüte karşı bağlılıklarını devam ettirme isteği süreklilik kazanacaktır. Fakat burada sınırlayıcı olan etken, her bireyin örgütsel bağlılık duygusunun aynı olmamasıdır. Örgütlerde insanları yönetmek zor ve karmaşık bir konu olduğu içinde örgütsel bağlılık kavramı önem kazanmaktadır (Güçlü, 2006). Örgütsel bağlılık, ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri bakımından önemlidir. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ikinci önemli unsurlardır. Üçüncü olarak, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne dönük özellikler önemli bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi demografik unsurlar dördüncü önemli kavramlardır. Son olarak, bireylerin sahip olduğu bağlılık kestiricilerini bilmek örgütsel bağlılığın örgütleri için yaşamsal bir obje haline gelmesini sağlayan etmendir (Vural ve Coşkun, 2007).

4.3. Yabancılaşma

Özyönetim felsefesinin temelinde işçilerin yabancılaşmasının giderilmesi ilke olarak kabul edilmiştir. Sosyalist toplum, gelişen öyle bir toplum olmalıdır ki, herkes mevcut rekabet mücadelesi içinde kişisel yeteneklerine dayanmak suretiyle ve eşit şans ilkesine bağlı olarak kendi kendine yetiştirme ve geliştirme olanağına sahip olabilsin (Akçaylı, 1995).

Yabancılaşma kavramı aynen İngilizcede olduğu gibi Latince, Fransızca ve Almanca dilleri içerisinde de birbirine benzemektedir. Kelime köken olarak, “başkasına aktarmak, başkasının yapmak” manalarındaki alienare fiilinden gelmektedir. Bu kavram ise, “başkasının” olmak anlamındaki alienus kelimesinden türemiştir. Alienus kelimesinin kökenine de baktığımızda, “başka” anlamındaki alius kelimesinden türediğini görebiliriz (Ertoyl, 2007). İngilizce alienation diye kullanılan bu kavram, psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Akyıldız, 1998).

Hegel, insan emeğinin yabancılaşmış olduğunu ifade etmiş ve insan emeğinin kolaylıkla doğaya yabancılaşabileceğini ileri sürmüştür. Hegel’e göre yabancılaşma fiziki anlamda insanın varoluşu ile ruhi anlamda varlığı arasındaki mesafeye dayanmaktadır (Hegel, 1986).

Felsefe açısından baktığımızda yabancılaşma, daha önce sevilen ya da ilgi duyulan şeylere karşı soğukluk, hissizlik ve ilgisizlik olarak düşünülmektedir (Akdeniz, 2012). Her ne kadar birçok araştırmacı tarafından farklı görüşler ele alınsa da entelektüel açıdan kavramın tartışılmasına Hegel ile başladığı görülmektedir. Yabancılaşma, insan boyutu ile ele alındığında insanın, kendi içinde uyumsuz hale gelmesi ve kendisinden uzaklaşması olarak tanımlanabileceği gibi özellikle makinelerin günlük hayatta kullanımının artması ile insanların da makine gibi kullanılmaya başlanması, bu yabancılaşma durumunu artırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşma insan yapısının birliğinin bozulması durumudur (Er, 2007).

Kavram birey açısından incelendiğinde kişinin, bir ortamdan uzaklaşması durumunu ifade eder. Yabancılaşma durumunda insan bilinci kendi doğası ile ters düşmektedir. Yabancılaşma, çoğu zaman psikolojik ve sosyal bir rahatsızlık olarak ele alınmıştır çünkü yabancılaşma durumunda kişi, ortama ve sürece adaptasyon sorunu yaşamaktadır (Tutar, 2010).

İnsanın özellikle iş hayatında kendi yarattığı araçların komutası altında bulunması, onun kendisine yabancılaşmasına yol açan en büyük etkidir (Akdeniz, 2012).

Melvin Seeman yabancılaşma kuramını beş boyutta ele almıştır. Bunlar:

- i. İnsanın davranışlarının sebebinin başkasına ait olduğunu düşünmesinin sonucundaki uyumsuzluk hali anlamına gelen “anlamsızlık”,
- ii. Toplumun kuralları ile ilişkisini kesen kişinin yaşadığı durum olan “kuralsızlık”,
- iii. İnsanın sosyal durumda kendisini eksik hissetmesi ya da başkaları tarafından yönetilen kişinin kendisini zayıf hissetmesi durumu olan “güçsüzlük”
- iv. Kişinin sevdiği şeylerden uzaklaşma durumu olan “kendine karşı yabancılaşma” boyutudur. Tüm bunlar yabancılaşmış insanda görülebilen özelliklerdir.
- v. Beşinci boyut ise insanın kendisine yabancılaşması olarak tanımlanan, yabancılaşmanın en son boyutudur (Seeman, 1959).

Araştırmamızda ise yabancılaşma, kişinin yaptığı işe karşı yabancılaşması ve kendine ve topluma karşı yabancılaşması olarak 2 boyutta ele alınmıştır.

5.ÖZYÖNETİM BOYUTLARI ve ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI İLİŞKİLERİ

Bu bölümde bağımsız değişkenlerimiz olan özyönetimin boyutları ile bağımlı değişkenlerimiz olan çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişkileri irdeleyeceğiz. Bağımsız değişkenler olarak özyönetimin boyutları olan çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, otonomi (âdem-i merkeziyetçilik) ve basık hiyerarşik yapı ele alınacaktır. Bağımlı değişkenler ise, iş tatmini örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşmadır.

5.1. Çalışan Katılımı ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Çalışanlar yönetimde kendileriyle ilgili oluşabilecek kararların alınmasında düşüncelerine başvurulduğunda psikolojik olarak tatmine ulaşırlar (Akdemir, 1995). Çalışanın yönetime katılımı, işletmelerin büyümesi, başarılı olması ve hedeflerini yerine getirebilmesi için yönetime katılan çalışanın işinden tatmin olması ile ilgilidir (Ateş, 2005). Çalışanlar işlerini etkili ve verimli yapmak için yöneticileri tarafından alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır (Sığırlı, 2007).

Çalışanların yönetime katılımları sağlandığında bireyler kendini geliştirme çabası gösterecek ve kendilerini sürekli yenilediği için kendine olan güveni ve motivasyonu artacaktır (Fettahlıoğlu, 2006). Kurum içinde yönetime katılım tam anlamı ile gerçekleştirilmesi durumunda çalışan performansında, verimliliğinde ve memnuniyetinde artış olacağı açıktır (Özçınar, 2011). Kararlara katılımın olmadığı, kuralların katı bir şekilde uygulandığı ve aşırı kontrolün sağlandığı kurumlarda yabancılaşma düzeyi yükselmektedir (Fettahlıoğlu, 2006).

İşletmelerde çalışan katılımını sağlamak, hem işletmeye hem de çalışanın kendisine faydası olacaktır. Bu faydaları şu şekilde özetleyebiliriz:

İşletmeye sağlayacağı faydalar:

- Demokratik yönetim sergilenmesi,
- Verimliliğin artırılması,
- İyi bir iletişim ortamı sağlanması,
- Kararların etkinliğinin artırılması,
- Çalışanın eğitilmesine katkı sağlar.

Bireysel açıdan ise çalışana sağlayacağı faydalar:

- Çalışanların moralinin yüksek tutulması,
- İş benimsenmeleri,
- Kendilerini ifade etmelerini,
- İşten doyum almalarını,
- Sorumluluk alabilmelerini katkıda bulunur

Sonuç olarak tüm bu katkılar neticesinde işe karşı yabancılaşma engellenmektedir (Elma, 2003).

Hipotez1a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.2. Çalışan Gelişimi ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Çalışanların yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilincinin kazandırılması ve görevlerini yerine getirmede gerekli özerkliğin verilmesi; çalışanlara birey olarak değer verildiğinin hissettirilmesi; çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi ve onların yaptıkları işin sahibi haline getirilmesi kısaca personelin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütün çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit ederek bunları karşılamaya çalışması, çalışanların sorumluluklarının bilincinde olmalarını, örgütsel amaçlar için çaba göstermelerini ve örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşabildikleri sürece örgütsel amaçlar için çaba göstermekte ve örgüte bağlılık duymaktadır (Mujka, 2011).

İşletmede bireylerin terfi olanaklarının olmaması ya da adil olmaması çalışanların kuruma bağlılığını azaltmakta ve çalışanları yaptıkları işten uzaklaştırmakta ve işe karşı yabancılaşmasını sağlamaktadır (Gök, 2008).

Çalışanlar belli bir alanda kendini geliştirmek ve başkalarından farklılaşmak zorundadırlar. Bu içsel güçle birey bir taraftan kendi iş çevresinde güçlenerek daha fazla katma değer sağlarken diğer taraftan da doyum sağlayarak güçlü bir motivasyona kavuşur. Kariyer geliştirme aracılığıyla özgüveni artan birey kişisel başarısının getirdiği birtakım avantajlarla, ortaya çıkan yeni fırsatları başlangıçta işletmeye aktarırken sonradan da sosyal prim olarak kendi kişiliğine yansıtır. Bu durum grup içerisinde de düşünülebilir. Birlikte iş yapma ve grup olarak kariyer geliştirmenin daha etkili ve verimli sonuçları olacaktır (Demirci, 1999).

İşletmede çalışmaya devam etmek isteyen kişilere sağlamış oldukları yeteneğe bağlı olarak terfi ettirme sistemi, bağlılığı çekici kılan faktörlerin yaratılmasında birçok faydası vardır. Bazıları için başka bir yerde ulaşamayacakları hızlı bir yükselme ihtimalinin olması veya bazıları için ise bunun gerçekleşmiş olması, çalışanların organizasyon içinde kalmaları ve ona bağlılık göstermeleri için ciddi sebepler teşkil ederler (Uzun, 2007).

Hipotez2a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.3. Sosyo-Politik Destek ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Sosyo- politik destek ve algısal güçlenme ile güçlendirilmiş çalışanın işletmeye sağlayacağı verimlilik artar. İşe gelmeme oranı düşer. Ayrıntılarla ve rutin işlerle uğraşmaktan kurtulup dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme fırsatı bulurlar. Birçok işi vasat biçimde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi biçimde yapmaları mümkün olur. Böylece kariyerde ilerlemeleri mümkün olur (Hüseyinoğlu, 2011).

Çalışanlar güçlendirme ile örgütlerinin sağladığı sosyo-politik desteği hissederler (Bedük ve Tambay, 2014). Sigler ve Pearson kolektif kültüre sahip örgütlerde güçlendirmenin daha kolay olacağını öne sürmüşlerdir. Çünkü bu tür örgütlerde grup olarak veya toplu şekilde çalışma teşvik edilmektedir. Kolektif kültürün unsurlarından biri olan ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışan faaliyetlerinin pozitif şekilde pekiştirilmesi anlamına gelen sosyal destek, çalışanın güçlendirme algısını artıracaktır (Sigler and Pearson, 2000).

Hipotez3a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından sosyo- politik destek ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.4. Çalışanın Algısal Güçlenmesi ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi güçlendirilmiş çalışanların varlığı ile mümkün olabilecektir (Doğan ve Kılıç,2007). Çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanın işinin anlamlı ve değerli gelmesi, işine daha çok sarılması ve işi ile ilgili faaliyetlerde daha fazla çaba göstermesi ile sonuçlanabilecek, böylelikle örgütsel hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen bu faaliyetler değer veren çalışanın, bu hedefleri kendi hedefleri gibi benimsemesi, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte bağlanması sağlanabilecektir. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kaliteli işgücünü kaybetmemesi ve devamlılığını sağlayabilmesi açısından çalışanın işine yönelik anlam algısı büyük önem taşımaktadır (Mujka, 2011).

Çalışanın algısal güçlenmesinin işletmeye sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Bedük ve Tambay, 2014):

- Personel güçlendirmeye birçok çalışan şirket için değerli olduğunu hisseder ve bu şirketin başarısında kendi rolünü anlamasını sağlar ve belirsizliği azaltır. Bunun sonucunda personel devir hızı azalır.

- Bireyler açısından bakıldığında güçlendirmeyle çalışanın, iç çalışma motivasyonu yükselir, iş tatmini yükselir, iş stresi düşer, çalışanın kendisi için tanımlanmış işin daha ötesinde katılım sağlanır.
- Güçlendirme ile çalışanların katılımı arttıkça, devamsızlıkta fark edilir bir düşüş yaşanır.
- Güçlendirme örgüt boyunca atıkları azaltmak ve üretkenliği ve verimliliği artırmanın yolları da dâhil olmak üzere yeni fikirler ve kavramların ortaya çıkmasını teşvik eder. Verimlilik, hizmet kalitesi ve rekabet gücünün artmasına ve firmanın finansal performansına olumlu katkıda bulunur.
- Güçlendirme, çalışanın işiyle ilgili karar almasına ve önemli bir bağlılığın geliştirilmesine katkıda bulunur.

Güçlendirilmiş çalışanlar işlerini aidiyet ve heyecan duygusuyla yaparlar. Onlar duygusal bir yolla organizasyona bağlıdırlar. Kişisel yetenekleri onların işinin kapsamını arttırmak için teşvik edildiği bir ortamda geliştirilmektedir. Çalışanların kendi yollarını kendi çabalarıyla elde etmeleri için temsilci sorumlulukları ve yetkisine sahiptir. İşlerin kapsamını genişletmeye devam eden çalışanlar, yöneticiler tarafından potansiyellerinin en üst noktasına ulaşınca kadar eğitimle desteklenirler (Lashley, 2001).

Güçlendirme faaliyeti sonucu, doğal olarak çalışan işini sahiplenecek ve işindeki sorumluluğunun bilinciyle olumlu sonuç için daha fazla çaba sarf edecektir. Çalışanı güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanlar açısından “organizasyona güvenin artması” olduğunu ifade etmektedir. Küreselleşme, müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi ve artması, sürekli değişen iş ortamı yönetimde geleneksel emir-komuta yapısının önemi azaltmakta, bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları beklenmektedir (Karakaş, 2014).

Çalışanın algısal güçlendirilmesi yaklaşımından beklenen, personelin daha fazla tatmin edilmesi, daha verimli ve esnek olmasıdır. Bağlılığı sağlanan çalışanların şirketten ayrılmaya eğilimleri daha düşük olacaktır. Dolayısıyla bağlılık, güven duygusunu geliştirme ve çalışanları işleri ile ilgili normal veya alışılmıştan dışındaki

bir talebe cevap verebileceklerine dair cesaretlendirme ile sağlanabilir. Bunların yapılabilmesi için de personel güçlendirme önemli bir araçtır. Bundan dolayı personel güçlendirme, insan kaynakları yönetiminin bağlılık konusundaki temel öğelerinden birisidir (Uzun, 2007).

Hipotez4a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.5.Birimler Arası Koordinasyon ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Birimler arası koordinasyonun etkin olarak sağlandığı örgütlerde her bölümün birbirinin ne yaptığı ve ne yapacağı konularında bilgilenme olanağı vardır. Bu durumda çalışanların birlikte uyumlu bir çalışma tutumu içinde olmaları örgütsel etkinliği artırır. Çalışanların uyumlu bir biçimde çalışmaları, örgütün verimliliğini yükseltir. Verimliliğin artması ile çalışanların örgüte güvenleri artar, yaptıkları işi benimserler, işe karşı yabancılaşma ortadan kalkar. Örgüte bağlılık seviyelerinde pozitif bir artış gözlenir. Böylelikle çalışanlar daha uyumlu çalışır hale gelirler ve iş tatmin düzeyleri artacaktır (Gümüştekin, 1998).

Birimler arası koordinasyon yani örgüt içi uyumun sağlanması ile birlikte, çalışanın işletmede işte devam niyeti ve işletmeye olan örgütsel bağlılığı artacaktır (Angel ve Perry, 1981). Örgütlerde işlerin yürütülmesinde birimler arası koordinasyon çok önemlidir. Örgütlerde alınan kararların iletilmesi, çalışanlardan gelen isteklerin değerlendirilmesi için iletişim kanalının çok iyi işlemesi gerekmektedir. Ancak iletişim sisteminde aksamalar olursa organizasyonda tıkanıklıklar meydana gelir ve bunun sonucunda da örgütte işler tam anlamıyla yapılamaz (Fettahlıoğlu, 2006).

Birimler arası koordinasyonu sağlamamak organizasyonlarda tıkanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların iyi anlatılamaması birimler arasında farklılaşmalara neden olabilmektedir. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması ise çatışmalara, ortaya çıkan çatışmalar da bireylerin topluma ve kendisine yabancılaşmasına neden olur (Yetiş, 2013).

İşletmeler, birimler arası koordinasyonları, ekonomik etkinlikleri, örgüt içi ve örgüt dışı durumlara uyum sağlamaları ve insan kaynaklarından yararlanma seviyeleri ile başarılı olabileceklerdir (Hüseyinoğlu, 2011).

Her geçen gün büyüyen ve karmaşıklaşan işletmeler, koordinasyon fonksiyonunun öneminin artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda koordinasyon karışıklıkların önlenmesi, planda öngörülen politika, ilke ve kuralların gereğince uygulanması, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi, anlaşma ve uzlaşmanın sağlanması, yeni düşünce ve görüşlerin gündeme gelmesini sağlaması gibi sorunların çözümünü kolaylaştırması gibi yararlarından söz edilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2007). Örgüte uyum sağlama çalışanların örgüt ile iyi ilişkiler kurmasına yardım ederek işe karşı yabancılaşmasını azaltacaktır (Özbek, 2011).

Hipotez5a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.6. Yapıcı Çatışma İklimi ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak tanımlanmaktadır. Çatışma durumu, farklı seçeneklerin tartışılmasını ve farklı çözüm yollarının ortaya çıkmasını sağlar (Akçakaya, 2003).

Çatışmanın iyi yönetilmemesi halinde çalışanların toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulduğu, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hissederler. Çatışmaları çözmede kendini güçsüz hisseden birey kendisini sürekli geri çekmesiyle, soyutlamasıyla oluşabilecek yalnızlık duygusu, bireyin işine ve kendisine yabancılaşmasına neden olabilir (Çalışır, 2006).

Çatışmayı çözmeye yapıcı olmak, çatışmayı örgüt amaçlarını gerçekleştirecek doğrultuda yönetebilmeyi ifade eder. Çatışmanın yapıcı bir bakış açısıyla yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel yarar sağlamasıyla fark edilebilir. İyi kontrol edilen bir çatışmanın, daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin öz saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımlayabilmek, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişim ve gelişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak gibi faydalar sağlayabileceğini belirtmektedir (Türnüklü, 2005).

Çatışmayı çözmeye yapıcı olmak, çatışmayı örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönetebilmeyi ifade eder. Çatışmanın yapıcı bir anlayışla yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel yarar sağlamasıyla anlaşılabilir. Karip (2000) iyi yönetilen bir çatışmanın, daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak gibi yararlar sağlayabileceğini belirtmektedir.

Çatışma etkin yönetilip yapıcı forma sokulduğunda taraflara bir konuyu değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı artırma, örgüte esneklik kazandırmayı sağlar. Bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını güçlendirme, çalışanların motivasyon düzeylerinde yükselme, örgütsel verimlilikte artışın sağlanması, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Üngüren, 2008). Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, uyuşmazlıklar v.b. olaylar çalışanların örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu geliştirilen olumsuz tutum ve davranışlar zamanla çalışanın örgütten uzaklaşmasına ve yabancılaşmasına neden olur (Özçınar, 2011).

Hipotez6a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.7. Otonomi (Âdem-İ Merkeziyetçilik) ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Otonomi, takım üyelerinin deneyim sahibi oldukları alanlardaki özgürlük, sağduyu derecesidir (Karakaş, 2014). Otonomi sağlamanın işletme amaçlarına katkıları büyüktür. Bağımsız davranan birey doğrularını rahatlıkla ortaya koyarak yenilikçilik sağlar. Dolayısıyla katma değer sağlanarak işletme verimliliği artırılır. Çalışanlar işletmeye katkıda buldukları için belli bir doyuma ulaşır ve beraberinde başka yenilikleri beraberinde getirebilirler. İnsan doğası gereği bağımsız çalışma eğilimindedir. Ancak ilgili birimdeki çalışanların psikolojik düzeyleri iyi tahlil edilerek gerektiği kadar otonominin verilmesi çok önemlidir (Demirci, 1999). Günümüzde, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan üst düzeyde otonomi derecesine sahip kendi kendilerini yöneten takımlar, daha esnek ve daha yalın bir örgüt yapısı olarak popülerliğini sürdürmektedir (Koparan, 2005).

Otonomi başka bir kişiden bağımsız karar verebilme şeklinde özetlenebilir. Kişinin kendi işi üzerinde kontrol gücüne sahip olması ve görevini yerine getirirken kendi başına karar verip tercih hakkını kullanabilmesi otonomi ile gerçekleşir. Bireyler bilgi sahibi oldukları işte kendi kendilerine karar verebilmeyi isterler. Bir işe başlarken ve devam ettirirken işin nasıl yapılacağına karar verme hususunda inisiyatif sahibi bireyler yaptıkları işi kendi işleri gibi görmekte ve bu nedenle örgüte daha sıkı bağlanmaktadır. Kişilerin işleriyle ilgili kararları kendilerinin vermesi onları daha fazla sorumluluk sahibi yapmaktadır. Bireyler işletmenin yaşamını devam ettirmek için sorumluluk almakta ve daha fazla performans gayreti içerisinde olmaktadır (Kitapçı v.d., 2013).

Akien ve Hage (1966), 16 sağlık kuruluşunda yaptıkları çalışmada merkeziyetçi ve biçimselci örgütlerle yabancılaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmaya göre, yüksek biçimselleşme ve yüksek merkezileştirme yüksek düzeyde yabancılaşmaya neden olmaktadır. Aiken ve Hage'in çalışmasında ayrıca, çalışmanın organizasyonel politikalara katılmamasının, katı otoritenin ve esnek olmayan kuralların yabancılaşmaya yol açtığı gözlenmiştir (Akien and Hage, 1966).

Hipotez7a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından otonomi (âdem-i merkeziyetçilik) ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

5.8 Basık Örgüt Yapısı ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişki

Hiyerarşik yapılar fikirleri ve düşünceleri ifade etme özgürlüklerini sınırlandırır. Bu tip yapılarda iletişim de açık sık olmadığından örgütün toplam fikir ve düşünce potansiyelinden gerektiği şekilde yararlanılmamış olunur. Oysa belirsizli ve karmaşıklığın yoğun, değişimin ise hızlı olduğu çevrede içinde bulunan ortam daima değişmektedir. Örgütün hızla ve yeni oluşumların meydana geldiği bir ortama uyum sağlayabilmesi için bütün kademelerdeki, özellikle dış çevreyle yakından etkileşim halindeki çalışanlarından sürekli ve hızla bilgi alması gerekir. Bunun için örgüt içinde iletişimin açık, karar alma mekanizmalarının yaygın, kademe sayısının düşük olması büyük önem arz etmektedir (Durna, 2002).

Aşırı denetimden ve katı hiyerarşik yapıdan kurtularak çalışanın örgüt içerisinde kendi olabilmesini sağlanmalıdır. Böylelikle yabancılaşmanın hem bireyin içsel dünyasına hem fiziksel sağlığına olumsuz etkilerinin yanında örgüte ve topluma yayılmasıyla büyüyen bunalımını ortadan kaldırmak söz konusu olacaktır (Turan ve Parsak, 2011).

İşletmeler büyüdükçe amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta ve hiyerarşik kademeler artmaktadır (Fettahlioğlu, 2006). Örgütsel büyüklük ile birlikte yönetim basamakları artmakta, iş bölümü genişlemekte örgüt içi yetki ve sorumluluk ilişkileri değişmektedir. Örgüt büyüdükçe üst ve ast arasındaki kademeler artacak dolayısı ile üst ve ast arasında mesafe artacak ve birbirlerine ulaşmaları zorlaşacaktır. Tüm bunlar da işletmede çatışmaların artmasına sebep olmaktadır (Yetiş, 2013).

Basık hiyerarşik yapıyı benimsemeyen, katı bürokratik yapılarda işletmeler, çalışan üzerinde baskı yaparak, kişinin özgürce hareket etmesine ve fikirlerini açıkça ifade etmesine engel olmaktadır. Bu durum kişiyi kendi benliğinden uzaklaştırarak dayatılan kalıplar altında hareket etmeye ve dolayısıyla çeşitli bunalımlara itmektedir. Merkezi karar alma, katı kurallar, politikalar, prosedürler vb. bürokratik ortamdaki yapısal şartların bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Büyük bürokratik yapılanmalarda merkezi otorite hiyerarşisi, negatif etkilerini doğrudan iş faaliyetleri üzerinde kontrol sağlayamayan ve iş faaliyetlerini değiştiremeyen işçinin yabancılaşması üzerinde göstermektedir (Turan ve Parsak, 2011).

Bireylerin yaptıkları işte vermeleri gereken kararı hiyerarşik düzenin üst kademelerine aktarmak günümüzün hızla değişen pazarında kararların çok yavaş verilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden günümüz işletmeleri gereken kararların iş sahipleri tarafından verilmesi gerektiğini düşünmektedir (Kitapçı v.d., 2013).

Hipotez 8a,b,c,d: Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı ile çalışanın davranışsal sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma) arasında bir ilişki vardır.

6.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu aşamada araştırmanın son kontrolleri yapıp hazır hale getirilmesi için şu aşamalarda ele alınmıştır:

- ✓ Araştırmanın gayesi,
- ✓ Araştırmanın örnekleme ait ana karakteristikler,
- ✓ Demografik açıklama ve tanımlar,
- ✓ Araştırma anketinin yapılması
- ✓ Verilerin hazır hale getirilmesi,
- ✓ Verilerin çözümlemesi
- ✓ Araştırmayı kontrol etmek için hazırlanan korelasyon, regresyon ve güvenirlilik analizleri

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı özyönetim boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bağımsız değişken olarak özyönetimin boyutları sırasıyla çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), baskı hiyerarşik yapı ve yapıcı çatışma iklimi ele alınmıştır.

Bağımlı değişkenlerimiz ise, çalışanın davranışsal sonuçlarının boyutlarından iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma olarak belirlenmiştir.

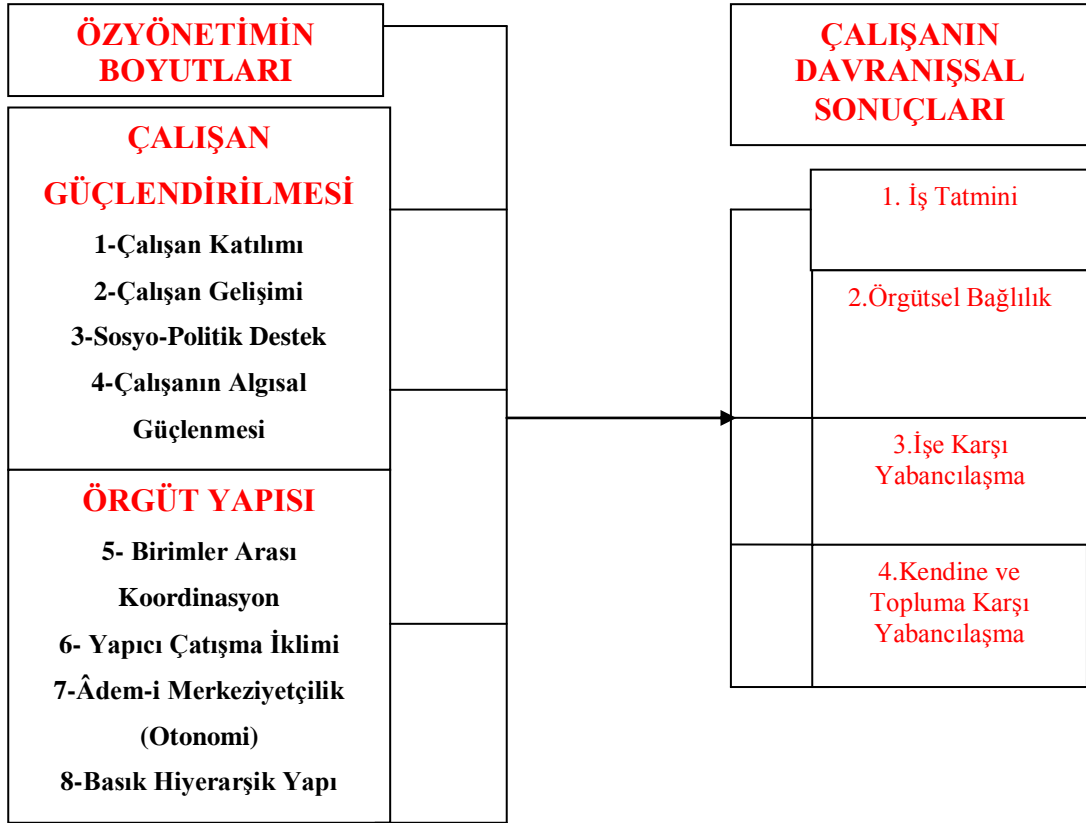
Aralarındaki ilişkiyi belirten hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin kabul veya ret durumu sonraki bölümlerde ifade edilecektir.

6.2. Araştırmanın Yöntemi

Veri analizi şekli için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda özyönetimin boyutları ve çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişkisi ve iş görenlerin demografik özelliklerine ait sorulara yer verilmektedir. Çalışma Gebze’de demir-çelik sektöründe çalışan personel ve orta düzey yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Toplam örneklem sayısı 125’dir.

6.2.1. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Araştırmamızın modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir. Bağımsız değişken olarak özyönetimin boyutları çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), basık hiyerarşik yapı ve yapıcı çatışma iklimi ele alınmıştır. Bağımlı değişkenler ise, çalışanın davranışsal sonuçlarının boyutlarından iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma olarak belirlenmiştir.



Şekil 6.1. Özyönetim ve Çalışanın Davranışsal Sonuçları Araştırma Modeli

6.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, birincil veri toplama yöntemi olan anket uygulaması yapılmıştır. Veriler ilgili örnekleme dâhil kişilere yazılı olarak daha önce hazırlanmış soruları sormak yoluyla elde edilmiştir.

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir şekilde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu ölçekler tasnif edilerek anket formu hazırlanmıştır.

Değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbirleriyle karşılaştırmak için anket formundaki değişkenler, gruplar halinde sorulmuş ve açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir.

Veri toplamada kullanılan anket formlarının cevaplanmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne Katılıyorum ne katılmıyorum- Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Anket formunun sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel olarak kabul gören kurallara uygun olmasına özen gösterilmiştir.

6.2.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Gebze’de demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Gebze’de faaliyet gösteren beş fabrikada çalışanlar arasından tesadüfi olarak araştırmaya katılan 125 kişi (işçi, orta düzey yönetici, büro çalışanı ve üst düzey yönetici) araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin araştırma evrenini homojen temsil etmesini sağlamak amacıyla çalışmaya farklı fabrikalarda çalışanların katılımı sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına, işletmedeki pozisyonlarına göre incelenmiştir. Ancak 20 tane anket formunun demografik bilgileri doldurulmadığı için bilgiler eksik kalmıştır. Bu nedenle demografik bilgiler dikkate alınmamıştır.

6.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmamız SPSS 18.00 adlı istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

6.2.5. Araştırma Hipotezleri

Özyönetim ve çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulan modele göre Özyönetim boyutları ile Çalışanın davranışsal sonuçları boyutu arasındaki ilişkiyi ifade eden 32 tane hipotez kurulmuştur. Hipotezleri yazarken alt simge olarak özyönetimin boyutları sırasıyla çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), basık hiyerarşik yapı ve yapıcı çatışma iklimi sırasıyla 1'den 8'e kadar numarayla gösterilmiştir.

Çalışanın davranışsal sonuçlarının boyutlarından iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma sırasıyla a,b,c,d, harfleri ile gösterilmiştir. Kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_{1a}: Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{2a}: Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{3a}: Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{4a}: Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{5a}: Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{6a}: Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{7a}: Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{8a}: Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile ilişkilidir.

H_{1b}: Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{2b}: Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{3b}: Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{4b}: Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{5b}: Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{6b}: Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{7b}: Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{8b}: Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

H_{1c}: Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{2c}: Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{3c}: Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{4c}: Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{5c}: Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{6c}: Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{7c}: Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{8c}: Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{1d}: Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{2d}: Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{3d}: Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{4d}: Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{5d}: Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{6d}: Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{7d}: Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

H_{8d}: Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile ilişkilidir.

6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

- Çalışan katılımını ölçmek için, Nyhan (2000)'in katılım soruları (4 soru) ile Howard ve Foster (1999)'in teknik bilgiye ulaşılabilirlik soruları (3 soru) kullanılmıştır.
- Çalışan gelişimini ölçmek için, Howard ve Foster (1999)'in geliştirdiği kariyer güvenliği soruları ile (4 soru) ve Nyhan (2000)'in oluşturduğu geri bildirim yapma ile ilgili 3 soru kullanılmıştır.
- Sosyo-politik desteği ölçmek için Howard ve Foster (1999)'in oluşturduğu sosyo-politik destek ölçeğinden 5 soru kullanılmıştır.
- Algısal güçlendirmeyi ölçmek için Nyhan (2000) tarafından geliştirilen güçlendirme soruları (4 soru) kullanılmıştır.
- Birimler arası koordinasyonu ölçmek için Memiş (2006)' in çalışmasında kullandığı koordinasyon ölçeği (3 soru) alınmıştır.
- Yapıcı çatışma iklimini ölçmek için Kaya (2009) ile Chen ve Tjosvold (2006)' un çalışmalarından uyarladıkları 8 soru kullanılmıştır.
- Otonomi soruları literatüre sadık kalınarak uyarlanmıştır.
- Basık hiyerarşik yapı soruları literatüre sadık kalınarak uyarlanmıştır.
- İş tatminin ölçümünde Brayfield ve Rothe (1951)' in geliştirdiği iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.
- Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1997)'in geliştirdiği Duygusal Bağlılık Ölçeği uyarlanmıştır.
- Yabancılaşmayı ölçmek için Seeman (1959)'in oluşturduğu 5 boyutlu yabancılaşma ölçeğinden faydalanılmıştır.

6.4. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veri ve bilgilerin analizinde, SPSS programının 18.00 versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; güvenirlik analizi, faktör analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular, $p < 0,01$, $p < 0,05$ ve $p < 0,10$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

6.4.1. Güvenirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre; aşağıda verilen ilgili tabloda değişkenler ve alfa güvenirlik katsayıları görülmektedir. Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir.

Tablo 6.1: Güvenirlik Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	SORU SAYISI	Güvenirlik Katsayısı	Çıkarılan Soru Sayısı
1.Çalışanın Katılımı	7	,82	3
2. Çalışanın Gelişimi	7	,90	0
3.Sosyo- Politik Destek	4	,70	1
4. Çalışanın Algısal Güçlenmesi	4	,74	0
5.Birimler Arası Koordinasyon	3	,82	0
6. Yapıcı Çatışma İklimi	7	,80	1
7. Otonomi	6	,80	1
8. Basık Hiyerarşik Yapı	2	,68	1
9. Örgütsel Bağlılık	4	,86	3
10.İş Tatmini	4	,87	1
11.İşe Karşı Yabancılaşma	4	,75	1
12. Topluma ve Kendine Karşı Yabancılaşma	8	,89	2
TOPLAM SORU SAYISI	60		14

6.4.2. Faktör Analizleri

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı olarak faktör analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenler olan çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), basık hiyerarşik yapısına faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu şekilde aynı boyut içinde anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın olanlar arasında tercih yapılmıştır.

Böylece ankette yer alan 74 sorudan (demografik özelliklerle ilgili sorular hariç) 14'ü elenerek 60 soru ile tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Aşağıda bulunan tablolarda faktör analizinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenlerinin boyutları ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden olan özyönetimin boyutları; çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, âdem-i merkeziyetçilik (otonomi) ve basık hiyerarşik yapı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Bağımsız değişkenlerden olan özyönetimin boyutlarıyla ilgili 47 soru sorulmuştur. 7 soru faktör analizi sonucu elenmiştir. Böylelikle 40 soru faktöre tabi tutulmuştur. Her boyutu kendi içinde değerlendirip faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Faktör analizi sonucunda tüm soruların, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları esas alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, özyönetimin boyutlarını içeren tablolarda faktör yüküyle birlikte açıklanan varyans değeri her biri için ayrı ayrı ele alınıp, tabloların altında gösterilmiştir.

Tablo 6.2: Çalışanın Katılımı ile İlgili Faktör Analizi

Çalışanın Katılımı (ÇK)	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans:
ÇK 1	,761	49,125
ÇK 2	,796	
ÇK 3	,799	
ÇK 4	,668	
ÇK 5	,564	
ÇK 6	,606	
ÇK 7	,677	

Çalışan katılımı ile ilgili 10 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 3 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 7 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: Yöneticim kararların çoğuna çalışanların aktif olarak katılımını sağlamaya çalışır (ÇK 1).

Tablo 6.3: Çalışanın Gelişimi ile İlgili Faktör Analizi

Çalışanın Gelişimi (ÇG)	Faktör Yüğü	Toplam Varyans	Açıklanan
ÇG 1	,738	63,416	
ÇG 2	,861		
ÇG 3	,805		
ÇG 4	,885		
ÇG 5	,770		
ÇG 6	,789		
ÇG 7	,711		

Çalışan gelişimi ile ilgili 7 soru sorulmuş ve hepsi faktöre alınmıştır.

Örnek Soru: İşimde profesyonel gelişmemi hızlandıracak aktivitelere katılma fırsatım var (ÇG 2).

Tablo 6.4: Sosyo Politik Destek ile İlgili Faktör Analizi

Sosyo Politik Destek (SPD)	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans:
SPD 1	,740	52,714
SPD 2	,792	
SPD 3	,820	
SPD 4	,510	

Sosyo-politik destek ile ilgili 5 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 4 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: Yöneticim cana yakındır (SPD 3).

Tablo 6.5: Çalışanın Algısal Güçlenmesi ile İlgili Faktör Analizi

Çalışanın Algısal Güçlenmesi (ÇAG)	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
ÇAG 1	,783	56,998
ÇAG 2	,653	
ÇAG 3	,810	
ÇAG 4	,764	

Çalışanın algısal güçlendirilmesi ile ilgili 4 soru sorulmuştur ve hepsi faktöre alınmıştır.

Örnek Soru: İşimi nasıl yürüteceğimle ilgili karar alma yetkisine sahibim (ÇAG 3).

Tablo 6.6: Birimler Arası Koordinasyon ile İlgili Faktör Analizi

Birimler Arası Koordinasyon (BAK)	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
BAK 1	,824	74,493
BAK 2	,893	
BAK 3	,871	

Birimler arası koordinasyon ile ilgili 3 soru sorulmuştur ve hepsi faktöre alınmıştır.

Örnek Soru: İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır (BAK 2).

Tablo 6.7: Yapıcı Çatışma İklimi ile İlgili Faktör Analizi

Yapıcı Çatışma İklimi (YÇİ)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans
YÇİ 1	,679	45,569
YÇİ 2	,745	
YÇİ 3	,710	
YÇİ 4	,578	
YÇİ 5	,542	
YÇİ 6	,691	
YÇİ 7	,751	

Yapıcı çatışma iklimi ile ilgili 8 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 7 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: Her bir üyeden gelecek fikirleri kullanmak için çaba gösteririz (YÇİ 7).

Tablo 6.8: Otonomi (Âdem-i Merkeziyetçilik) ile İlgili Faktör Analizi

Otonomi (OTO)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans:
OTO 1	,704	49,884
OTO 2	,755	
OTO 3	,678	
OTO 4	,724	
OTO 5	,702	
OTO 6	,672	

Otonomi ile ilgili 7 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 6 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: İşimle ilgili yapmak istediklerim konusunda özgürüm (OTO 4).

Tablo 6.9: Basık (Düşük) Hiyerarşik Yapı ile İlgili Faktör Analizi

Basık Hiyerarşik Yapı (BHP)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans:
BHY 1	,870	77,676
BHY 2	,870	

Basık hiyerarşik yapı ile ilgili 3 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 2 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: Farklı bölüm ve birimlerle hızlı ve rahat iletişim kurabiliriz (BHP 1).

Bağımlı değişkenler olan çalışanın davranışsal sonuçları ile ilgili 27 soru sorulmuştur. 7 soru faktör analizi sonucu elenmiştir. Böylelikle 20 soru faktöre tabi tutulmuş ve 4 farklı boyut şeklinde ele alınmıştır. Bu faktörler ise, iş tatmini (4 soru), örgütsel bağlılık, (4 soru) işe karşı yabancılaşma (4 soru) ve kendine ve topluma karşı yabancılaşmadır (8 soru). Bağımlı değişkenler de bağımsız değişkenler gibi her bir boyut tek tek ele alınarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi yaparken tüm soruların 0,50 yük değerinin üzerinde olması gerektiğine değinilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, çalışanın davranışsal sonuçları boyutlarını içeren tablolarda faktör yüküyle birlikte açıklanan varyans değeri her biri için ayrı ayrı ele alınıp, tabloların altında gösterilmiştir.

Tablo 6.10: İş Tatmini ile İlgili Faktör Analizi

İş Tatmini (İŞT)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans:
İŞT 1	,767	71,726
İŞT 2	,877	
İŞT 3	,889	
İŞT 4	,849	

İş tatmini ile ilgili 5 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 4 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: Bu işi tekrar yaparım, çünkü benim için değeri var (İŞT 3).

Tablo 6.11: Örgütsel Bağlılık ile İlgili Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık (ÖB)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans:
ÖB 1	,826	70,609
ÖB 2	,799	
ÖB 3	,861	
ÖB 4	,873	

Örgütsel Bağlılık ile ilgili 7 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucu 3 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıştır. 4 soru faktöre tabi tutulmuştur.

Örnek Soru: Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissim var (ÖB 4).

Tablo 6.12: İŖe KarŖı YabancılaŖma ile İlgili Faktör Analizi

İŖe KarŖı YabancılaŖma (İKY)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans:
İKY 1	,800	57,400
İKY 2	,714	
İKY 3	,812	
İKY 4	,697	

İŖe karŖı yabancılaŖma ile ilgili 5 soru sorulmuŖtur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıŖtır. 4 soru faktöre tabi tutulmuŖtur.

Örnek Soru: Kendi çalıŖma yöntemimi seçmekte özgür olmadığımı düşünüyorum (İKY 3).

Tablo 6.13: Kendine ve Topluma KarŖı YabancılaŖma ile İlgili Faktör Analizi

Kendine ve Topluma KarŖı YabancılaŖma (KTKY)	Faktör Yüğü	Toplam Açıklanan Varyans
KTKY 1	,730	61,500
KTKY 2	,829	
KTKY 3	,730	
KTKY 4	,742	
KTKY 5	,809	
KTKY 6	,800	
KTKY 7	,841	
KTKY 8	,730	

İŖe karŖı yabancılaŖma ile ilgili 9 soru sorulmuŖtur. Faktör analizi sonucu 1 soru 0,50 değerinin altında olduğu için çıkarılmıŖtır. 8 soru faktöre tabi tutulmuŖtur.

Örnek Soru: Genel olarak toplumsal çevremden dıŖlandıęım duygusunu yaŖıyorum (KTKY 7).

6.4.3. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü hakkında bilgi vermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları -1,00 ile +1,00 arasında bir değer almaktadır. Katsayının +1,00 olması demek iki değişken arasında mükemmel bir ilişki var anlamına gelmektedir. Katsayının -1,00 olması ise iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterir. 0,00 sonucu ise iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Aşağıdaki korelasyon tablosunda araştırmadan çıkan sonuçlar $p<0,01$ ve $p<0,05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Tablo 6.14'e göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,65 ile 0,91 arasında hesaplanmıştır. Ortalama değerleri ise, 2,04 ve 3,74 arasında değişmektedir.

Korelasyon tablosuna göre özyönetimin boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasında en yüksek ilişki çalışan katılımı ve çalışan gelişimi arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,666) düzeyinde; çalışan katılımı ile koordinasyon arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,617) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre işletmeler, çalışanın yönetime katılmasını teşvik edici faaliyetlerde bulunduğu takdirde aynı zamanda çalışanın gelişimine de destek vermiş olmaktadır. Aynı zamanda çalışan katılımının var olduğu örgütlerde birimler arası koordinasyon da üst düzeydedir.

Korelasyon tablosuna bakıldığında çalışan gelişimi ile sosyo-politik destek arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,539) düzeyinde; çalışan gelişimi ile birimler arası koordinasyon arasında ise pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,527) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre çalışanın gelişimi için çaba sarf eden işletmeler aynı zamanda birimler arası koordinasyonu da artırmış olacaklar.

Tablo 6.14: Korelasyon Tablosu

	Ort.	Std. Sap	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.ÇK	3,19	,70	1										
2.ÇG	2,85	,86	,666**	1									
3.SPD	3,31	,72	,506**	,539**	1								
4.ÇAG	3,74	,67	,214*	,062	,492**	1							
5.BAK	3,22	,74	,617**	,527**	,410**	,108	1						
6.YÇİ	3,33	,58	,549**	,471**	,507**	,229*	,604**	1					
7.OTO	3,40	,65	,220*	,211*	,373**	,545**	,106	,203*	1				
8.BHY	3,44	,86	,315**	,206*	,287**	,182*	,351**	,478**	,191*	1			
9.ÖB	3,01	,91	,355**	,417**	,550**	,298**	,503**	,515**	,263**	,363**	1		
10.İŞT	3,24	,83	,413**	,207*	,475**	,430**	,215*	,407**	,194*	,454**	,415**	1	
11.İKY	2,61	,75	-,122	,051	-,310**	-,462**	-,079	-,229*	-,334**	-,118	-,197*	-,240**	1
12.KTKY	2,04	,82	-,015	,062	-,228*	-,379**	-,045	-,169	-,244**	-,202*	-,135	-,187*	,499**

**Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı *Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı

ÇK: Çalışan Katılımı	ÇG: Çalışan Gelişimi	SPD: Sosyo-Politik Destek	ÇAG: Çalışanın Algısal Güçlenmesi	YÇİ: Yapıcı Çatışma İklimi	BAK: Birimler Arası Koordinasyon
ÖB: Örgütsel Bağlılık	İŞT: İş Tatmini	İKY: İşe Karşı Yabancılaşma	KTKY: Kendine ve Topluma Karşı Yabancılaşma	OTO: Otonomi	BHY: Basık Hiyerarşik Yapı

Korelasyon tablosuna göre sosyo-politik destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,550) düzeyinde; sosyo-politik destek ile yapıcı çatışma iklimi arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,507) düzeyindedir. Sosyo-politik destek ile çalışan katılımı arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,506) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Korelasyon tablosuna bakıldığında otonomi (adem-i merkeziyetçilik) ile çalışanın algısal güçlendirilmesi arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,545) düzeyinde anlamlılık içermektedir.

Korelasyon tablosuna göre yapıcı çatışma iklimi ile birimler arası koordinasyon arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,604) düzeyinde; yapıcı çatışma iklimi ile çalışan katılımı arasında ise pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,549) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre; yönetim faaliyetlerinde yapıcı çatışma iklimini benimseyen işletmelerin birimler arası koordinasyon seviyelerinin de yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda yapıcı çatışma ikliminin var olduğu işletmelerde çalışanın yönetime katılıp daha aktif rol oynadığını söylememiz mümkündür.

Korelasyon tablosuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ile yapıcı çatışma iklimi arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,515) düzeyinde; örgütsel bağlılık ile birimler arası koordinasyon arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,503) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Basık hiyerarşik yapı ile en yüksek ilişki yapıcı çatışma iklimi arasında gerçekleşirken, ($p<0,01$ (0,478) düzeyinde anlamlı) iş tatmini ile en yüksek ilişki sosyo-politik destek arasında gerçekleşmiştir. ($p<0,01$ (0,475) düzeyinde anlamlı)

Korelasyon tablosuna göre, işe karşı yabancılaşma ile algısal güçlendirme arasında negatif korelasyon $p<0,01$ (-0,462) düzeyinde; işe karşı yabancılaşma ile otonomi arasında negatif korelasyon $p<0,01$ (-0,334) düzeyinde anlamlılık içermektedir. İşe karşı yabancılaşma ile sosyo-politik destek arasında ise, negatif korelasyon $p<0,01$ (-0,313) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Korelasyon tablosuna bakıldığında, kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile algısal güçlendirme arasında negatif korelasyon $p<0,01$ (-0,379) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Son olarak korelasyon tablosuna baktığımızda işe karşı yabancılaşma ile kendine ve topluma karşı yabancılaşma arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,499) düzeyinde anlamlılık içermektedir.

6.4.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında tüm modeller SPSS 18.00 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır. Bağımsız değişkenlerden olan özyönetimin boyutları; çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, otonomi (âdem-i merkeziyetçilik) ve basık hiyerarşik yapıdır. Bağımlı değişkenler ise, iş tatmini örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşmadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analiz tabloları Tablo 6.15 ve Tablo 6.16’da ele alınmıştır. Şimdi özyönetim boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiyi ele alacağız.

Tablo 6.15: Özyönetim Boyutları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş Tatmini (MODEL 1)		Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (MODEL 2)	
	Std β sayısı	Anlamlılık (t)	Std β sayısı	Anlamlılık (t)
Çalışan Katılımı	,316***	2,991	-,214**	-2,026
Çalışan Gelişimi	-,131	-1,256	,129	1,228
Sosyo-Politik Destek	,243**	2,394	,301***	2,960
Algısal Güçlendirme	,271***	2,878	,074	,789
Koordinasyon	-,202**	-,2074	,294***	3,014
Yapıcı Çatışma	,116	1,171	,160*	1,617
Otonomi	-,146*	-1,729	,045	,531
Basık Hiyerarşik Yapı	,307***	3,850	,115	1,446
F	11,851		11,816	
R²	,450		,449	
Düzeltilmiş R²	,412		,411	

*** 0,01 derecesinde anlamlı, ** 0,05 derecesinde anlamlı * 0,1 derecesinde anlamlı

1.Özyönetim Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 6.15'de görüldüğü üzere, regresyon analizi sonucunda özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı (β : 0,307, $p<0,01$), çalışan katılımı (β : 0,316, $p<0,01$) çalışanın algısal güçlendirilmesi (β : 0,271, $p<0,01$) ve sosyo- politik destek (β : 0,243, $p<0,05$) iş tatminini artırdığı gözlenmektedir. Öte yandan birimler arası koordinasyon (β : -0,202, $p<0,05$) ve otonomi (β : -146, $p<0,10$) iş tatminini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Yapıcı çatışma iklimi ve çalışan gelişimi arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda H_{1a} , H_{3a} , H_{4a} ve H_{8a} desteklenirken H_{2a} , H_{5a} , H_{6a} ve H_{7a} desteklenmemiştir.

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL/RET DURUMU
H_{1a} Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini pozitif ile ilişkilidir.	Kabul
H_{2a} Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H_{3a} Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
H_{4a} Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
H_{5a} Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H_{6a} Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H_{7a} Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkezîyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H_{8a} Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini pozitif ile ilişkilidir.	Kabul

2.Özyönetim Boyutları/Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 6.15'de görüldüğü üzere, regresyon analizi sonucunda özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek (β : 0,376, $p<0,01$), birimler arası koordinasyonun (β : 0,359, $p<0,01$) yapıcı çatışma iklimi (β : 0,160, $p<0,1$) örgütsel bağlılığı artırdığı gözlenmektedir. Öte yandan çalışan katılımının (β : -0,214, $p<0,05$) örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Özyönetimin diğer boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda H_{3b} , H_{5b} , H_{6b} desteklenirken H_{1b} , H_{2b} , H_{4b} , H_{7b} ve H_{8b} desteklenmemiştir.

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL/RET DURUMU
H _{1b} Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H _{2b} Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H _{3b} Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
H _{4b} Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H _{5b} Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
H _{6b} Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
H _{7b} Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Ret
H _{8b} Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Ret

3.Özyönetim Boyutları ile İşe Karşı Yabancılaşma Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 6.16'da görüldüğü üzere, regresyon analizi sonucunda özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi (β : 0,280, $p < 0,01$) işe karşı yabancılaşmayı artırdığı gözlenmektedir. Bu veriye göre işletmelerde çalışan geliştikçe yaptığı işe karşı yabancılaştığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan çalışanın algısal güçlendirilmesi (β : -0,263, $p < 0,05$), sosyo-politik destek (β : -0,186, $p < 0,1$) ve yapıcı çatışma iklimi (β : -0,188, $p < 0,1$) işe karşı yabancılaşmayı azalttığı görülmektedir. Özyönetimin diğer boyutları ile işe karşı yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda H_{3c}, H_{4c} ve H_{6c} hipotezi desteklenirken H_{1c}, H_{2c}, H_{5c}, H_{7c} ve H_{8c} desteklenmemiştir.

Tablo 6.16: Özyönetim Boyutları ile İşe Karşı Yabancılaşma/ Kendine ve Topluma Karşı Yabancılaşma Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İşe Karşı Yabancılaşma (MODEL 3)		Bağımlı Değişken: Kendine ve Topluma Karşı Yabancılaşma (MODEL 4)	
	Std β sayısı	Anlamlılık (t)	Std β sayısı	Anlamlılık (t)
Çalışan Katılımı	-,074	-,612	,111	,870
Çalışan Gelişimi	,318***	2,674	,165	1,303
Sosyo-Politik Destek	-,186*	-1,610	-,125	-1,017
Algısal Güçlendirme	-,263**	-2,674	-,269**	-2,368
Koordinasyon	,013	,118	-,005	-,043
Yapıcı Çatışma	-,188*	-1,670	-,110	-,918
Otonomi	-,146	-1,514	-,065	-,634
Basık Hiyerarşik Yapı	,054	,594	-,120	-1,247
F	5,89		3,575	
R²	,289		,198	
Düzeltilmiş R²	,240		,142	

*** 0,01 derecesinde anlamlı, ** 0,05 derecesinde anlamlı * 0,1 derecesinde anlamlı

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	Kabul/Ret Durumu
H _{1c} Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H _{2c} Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H _{3c} Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Kabul
H _{4c} Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Kabul
H _{5c} Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H _{6c} Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Kabul
H _{7c} Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkeziyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H _{8c} Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret

4.Özyönetim Boyutları ile İşe Karşı Yabancılaşma Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 6.16'da görüldüğü üzere, regresyon analizi sonucunda özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlendirilmesi (β : -0,269, $p < 0,05$) çalışanın kendine ve topluma karşı yabancılaşmayı azalttığı görülmektedir. Özyönetimin diğer boyutları ile kendine ve topluma karşı yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda sadece H_{4d} , hipotezi desteklenirken H_{1d} , H_{2d} , H_{3d} , H_{5d} , H_{6d} , H_{7d} ve H_{8d} desteklenmemiştir.

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL/RET DURUMU
H_{1d} Özyönetimin boyutlarından çalışan katılımı, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H_{2d} Özyönetimin boyutlarından çalışan gelişimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H_{3d} Özyönetimin boyutlarından sosyo-politik destek, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H_{4d} Özyönetimin boyutlarından çalışanın algısal güçlenmesi, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Kabul
H_{5d} Özyönetimin boyutlarından birimler arası koordinasyon, çalışanın davranışsal sonuçlarından işe karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H_{6d} Özyönetimin boyutlarından yapıcı çatışma iklimi, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H_{7d} Özyönetimin boyutlarından âdem-i merkezîyetçilik (otonomi), çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret
H_{8d} Özyönetimin boyutlarından basık hiyerarşik yapı, çalışanın davranışsal sonuçlarından kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.	Ret

7.SONUÇ ve ÖNERİLER

Gebze’de faaliyette bulunan demir-çelik sektöründe çalışanlar arasında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda; özyönetimin boyutları ve çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre özyönetimin boyutları ve çalışanların davranışsal sonuçları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda özyönetim çalışan katılımı, çalışan gelişimi, sosyo-politik destek, çalışanın algısal güçlenmesi, birimler arası koordinasyon, yapıcı çatışma iklimi, otonomi (âdem-i merkeziyetçilik) ve basık hiyerarşik yapı olmak üzere sekiz alt boyutta ele alınmıştır. Çalışanın davranışsal sonuçları ise, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır. Beş boyut olan yabancılaşma faktör analizi sonucunda işe karşı yabancılaşma ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma olarak iki alt boyuta ayrılmıştır.

Özyönetim boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasındaki regresyon analizinin sonuçlarını şu şekilde özetlenebilir:

Özyönetimin boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; (Model-1) basık hiyerarşik yapı, çalışan katılımı, çalışanın algısal güçlendirilmesi ve sosyo-politik destek iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Birimler arası koordinasyon ve otonomi ise iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; Model 1 için, 0,450 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 1 için iş tatmini (varyansın) %45’inin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani özyönetim boyutları tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır ($F=11,851$).

Yapılan araştırmada, iş tatmini ile en yüksek ilişki basık hiyerarşik yapı arasında gerçekleşmiştir. Basık hiyerarşik yapıda esas olan kademe sayısının az olmasıdır. Yapılan bu araştırmayı destekler nitelikte İşcan ve Timuroğlu’nun (2007) yaptığı çalışmada hiyerarşik kademelerin fazla olması iş tatmini negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Yani hiyerarşi kademeleri arttıkça iş tatmini azalacaktır.

Bakan ve Büyükbeşe'nin (2008) çalışmasında iş tatmini ile koordinasyon arasında pozitif bir ilişki varken bu yapılan analiz sonucunda negatif bir ilişki saptanmıştır. Bunun nedeni örneklem farklılıkları olabilir. Bakan ve Büyükbeşe'nin (2008) çalışmasında örnekleme tekstil sektöründe çalışanlar oluştururken bu yapılan çalışmada örnekleme demir-çelik sektörü çalışanları oluşturmaktadır.

Kitapçı ve arkadaşlarının kamu ve özel sektör üzerine yaptığı çalışmada güçlendirme kavramının boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki kavramlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun her iki sektörde iş tatmini pozitif bir biçimde etkilediği bulunmuştur. Etki boyutunun kamu sektöründe iş tatminini olumlu etkilediği görülmektedir. Otonomi boyutu ise, özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Yetkinlik boyutu hiçbir ilişkide anlamlı çıkmamıştır (Kitapçı v.d., 2013).

Özyönetimin boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; (Model-2) birimler arası koordinasyon, sosyo-politik destek ve yapıcı çatışma iklimi örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışan katılımı ise örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; Model 2 için, 0,449 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 2 için örgütsel bağlılığı (varyansın) yaklaşık olarak %45'inin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani özyönetim boyutları tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır ($F=11,816$). Araştırmada çıkan çalışan katılımının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkiliyor olması dikkat çekicidir.

Özyönetimin boyutları ve işe karşı yabancılaşma arasındaki ilişki incelendiğinde; (Model-3) çalışanın algısal güçlendirilmesi, sosyo-politik destek ve yapıcı çatışma iklimi işe karşı yabancılaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Çalışan gelişimi ise, işe karşı yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; Model 3 için, 0,289 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 3 için işe karşı yabancılaşmayı (varyansın) yaklaşık olarak %29'un modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani özyönetim boyutları tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır ($F=5,89$).

Özyönetimin boyutları ve kendine ve topluma karşı yabancılaşma arasındaki ilişki incelendiğinde; (Model-4) çalışanın algısal güçlendirilmesi, kendine ve topluma karşı yabancılaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; Model 4 için, 0,198 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 4 için işe karşı yabancılaşmayı (varyansın) yaklaşık olarak %20'sini modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani özyönetim boyutları tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır ($F=3,575$).

Model 3 ve Model 4'ün sonuçlarına göre, yabancılaşmayı ortadan kaldırmak için, çalışan algısal olarak güçlendirilmelidir. Algısal olarak güçlenen çalışan işine daha çok konsantre olacaktır. Böylelikle verimlilik artış sağlanabilecek ve aynı zamanda yabancılaşmanın önüne de geçilmiş olunacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre en dikkat çekici sonuç, çalışan gelişimi ile işe karşı yabancılaşma arasındadır. Normal şartlar altında çalışan gelişiminin işe karşı yabancılaşmayı azaltmasını beklerken tam tersi durumla karşılaşmıştır. Çalışan gelişiminin işe karşı yabancılaşmayı artırmasını; kendini geliştiren çalışan yaptığı işi daha pratik şekilde yapıyor olması, yaptığı işi monoton haline getiriyor ve çalışanın yaptığı işi sorgulamamasına sebep oluyor şeklinde yorumlanabilir.

Literatürde ise; yalnız, sosyal çevreden, çalışma arkadaşlarından tecrit edilmiş, rutin bir şekilde aynı işin yapılmasını gerektiren monoton çalışma ortamında çalışan kendini bir çeşit tutuk hisseder. Özellikle işin niteliğine göre monoton işlerde çalışanlar, beyin gücü gerektiren, dinamik ve çok yönlü beşeri ilişkilere dayanan işlerde çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatminsizlik duymaktadırlar (Erkal, 1999).

Nitekim Shepard (1971)'e göre; fabrikada çalışanlardan yüksek mekanize edilmiş ya da montaj tipi üretim işlerinde çalışan işçiler yaratıcılık gerektiren işlerde çalışan işçilere göre daha fazla yabancılaşma yaşamaktadırlar. Bireyleri fiziksel olarak dış dünyadan uzun bir süre ayrı tuttuğu için örgütleri bir çeşit hapisane olarak gören Foucault, örgütlerin bireyi sosyal çevreden uzak tutarak hapsettiğini düşünür (Giddens, 2000).

Korelasyon analizini sonuçlarını en güçlü ilişkilerden başlayarak şu şekilde özetleyebiliriz:

Özyönetimin boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçları arasında en yüksek ilişki çalışan katılımı ve çalışan gelişimi arasında gerçekleşmiştir. İşletmeler, çalışanın yönetime katılmasını teşvik edici faaliyetlerde bulunduğu takdirde aynı zamanda çalışanın gelişimine de destek vermiş olmaktadır. Çalışan katılımı ile koordinasyon arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. İşletmeler birimler arası koordinasyonu etkin bir hale getirirlerse çalışan katılımına uygun bir zemin hazırlamış olacaklardır.

Bakan ve Büyükbeşe' nin (2008) Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren 20 tane işletmenin çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların kararlara katılım derecesi, çalışanları kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar, kararlara katılmanın alınan kararlara etkisi, kararlara katılmanın sağlayacağı faydalar araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların özellikle kendi bölümlerini ve kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmak istedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmenin amaçlarını daha iyi anlama, üstlerle yakın ilişkiler içerisinde olma ve kararların kalitesini artırma gibi unsurların çalışanları kararlara katılmaya teşvik eden unsurlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanların kararlara katılımıyla, iş tatmini, motivasyonun artacağı ve çalışanların kararları ve işletme amaçlarını daha iyi anlayabilecekleri ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Çalışan gelişimi ile sosyo-politik destek ve birimler arası koordinasyon arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanın gelişimi için çaba sarf eden işletmeler aynı zamanda birimler arası koordinasyonu da artırmış olacaklar. Çalışanına sosyo-politik destek veren örgütler çalışan gelişimini de sağlamış olacaktır. Sosyo-politik destek ile çalışan katılımı, otonomi (âdem-i merkeziyetçilik) yapıcı çatışma iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Çalışana sosyo-politik destek sağlamak, çalışanın kararlara daha aktif katılmasını sağlarken, daha bağımsız hareket etmesine de imkân tanımakta ve bu durum işletmede yapıcı çatışma iklimini artırmaktadır. Böylece çalışanın örgüte bağlılığı da artmaktadır.

Yapıcı çatışma iklimi ile birimler arası koordinasyon ve çalışan katılımı arasında ise pozitif bir ilişki vardır. Yönetim faaliyetlerinde yapıcı çatışma iklimini benimseyen işletmelerin birimler arası koordinasyon seviyelerinin de yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda yapıcı çatışma ikliminin var olduğu işletmelerde çalışanın yönetime katılıp daha aktif rol oynadığını söylememiz mümkündür. Basık hiyerarşik yapı ile en yüksek pozitif ilişki yapıcı çatışma iklimi arasında gerçekleşmiştir. Hiyerarşinin basık olduğu örgütlerde, yapıcı çatışmaya müsait bir yapı söz konusu olduğu sonucuna varılabilir. İş tatmini ile en yüksek ilişki sosyo-politik destek arasında gerçekleşmiştir. İşletmelerde çalışanın tatminini sağlayabilmek için çalışanları sosyo-politik açıdan desteklemek gerekmektedir.

İşe karşı yabancılaşma ile algısal güçlendirme, otonomi ve sosyo-politik destek arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Çalışanı algısal olarak güçlendirmek, onlara daha serbest karar almaları için ortam sağlamak (otonomi) ve sosyo-politik açıdan destek vermek çalışanın işe karşı yabancılaşmasını azaltacaktır. Örgütsel bağlılık ile işe karşı yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık, işe yabancılaşmayı etkileyen önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüte bağlılığı azaldıkça, işine daha çok yabancılaştığı belirlenmiştir (Elma, 2003).

Poyraz ve Kama'nın yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkiler. Başka bir ifadeyle; işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler (Poyraz ve Kama, 2008).

İş tatmini ile işe karşı yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında iş tatmini, duygusal bir tepki ve davranışsal bir dışa vurum olup, bireyin yaptığı işi, çalışma ortamını ve çalışma yaşamını değerlendirmesi ile oluşur (Yürümezoğlu, 2007).

Bireyler, iş yaşamında yapmaları gereken işi yaptıkları sürece ve bu iş için gerekli bilgi ve yetenekleri sergileyebildikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte ve işinden doyum sağlamaktadır. Aksi halde istek ve gereksinimleri karşılanamayan çalışan doyumsuzluk yaşamakta ve çalışanın işten doyumsuzluk düzeyi artıkça da işe yabancılaşma düzeyinde de artmaktadır (Yetiş, 2013).

Phillips (2001), hemşirelerin yabancılaşması üzerine hazırladığı çalışmasında yabancılaşma ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu ve işinden daha çok tatmin olan çalışanlarda yabancılaşmanın yaşanmamasının muhtemel olduğu bulgularına ulaşmıştır (Phillips, 2001).

Kendine ve topluma karşı yabancılaşma ile algısal güçlendirme arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanın algısal olarak güçlendirilmesi çalışanın kendine ve topluma karşı yabancılaşmasını engelleyecektir. İşe karşı yabancılaşma ile kendine ve topluma karşı yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki vardır. İşe karşı yabancılaşan birey kendine ve topluma karşı da yabancılaşacaktır.

Ortalamalara bakıldığında, özyönetimin boyutlarında en yüksek ortalama çalışanın algısal güçlendirilmesi olurken, en düşük ortalamanın ise çalışan gelişimi olması dikkat çekmektedir. Yani çalışanlar kendilerini güçlü hissetmektedir ama gerekli gelişimi sağlayacak bir ortamda bulunmuyorlar. Faaliyet gösterilen demir-çelik sektöründe çalışanın gelişimini destekleyecek eğitimlerin verilmemesi araştırmamızdan çıkan sonucu desteklemektedir. Çalışanın davranışsal sonuçlarının ortalamasını ele alındığında, iş tatmininin örgütsel bağlılığa nispeten daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Yabancılaşma negatif bir durum olduğu için ortalamanın düşük olması olumlu bir sonuç olarak algılanmalıdır. Çalışanların yaptıkları işe karşı yabancılaşma seviyesinin kendine ve topluma karşı yabancılaşmaya nispeten daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelere ve Yöneticilere Öneriler

Araştırma sonucunda işletmelere önerilerimizi şu şekilde sıralayabiliriz:

- Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını uzun dönemde sürdürebilmeleri için çalışanların eğitimi ve gelişimine önem verip, onların kariyer güvenliğini sağlamalıdır. İşletmelerde çalışanın katılımını sağlayarak, çalışanların tatmin olmasını sağlanabilir ve böylelikle işletmenin faaliyetlerinin etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi kolaylaşacaktır.
- Çalışanın örgüte bağlılığını artırmak için emeklilik döneminden sonra da belli periyotlar halinde işletmeye gelmeleri ve toplantılar düzenlemeleri sağlanmalıdır. Tavsiye niteliğinde kararlar alınması, çalışanın örgüte bakış açısını değiştirecektir ve örgüte bağlılığını artıracaktır.
- Çalışma koşullarının olumsuz olması “yüksek çalışma temposu, iş yükünün fazla olması, çalışma saatlerinin düzensizliği, vardiyalı çalışma saatleri, sabit bir yerde çalışma zorunluluğu, izole edilme, monoton çalışma, gürültü, sıcaklık, soğukluk, radyasyon” gibi sebepler çalışanı yabancılaşmaya sürükler (Fettahlıoğlu, 2006). İşletmeler çalışma şartlarını oluştururken bu hususlara dikkat etmelidir. Böylelikle verimlilikte artış sağlanacaktır.
- İşletmeler; gereksiz kademeleri ortadan kaldırıp örgüt yapılarını daha basık hale getirdikleri takdirde çalışanın işe karşı motivasyonu da artırmış olacaklar.
- İşletmeler; çalışanların algısal güçlenmesi, iş zenginleştirme, iş dizaynı, iş genişletme ve çalışanın örgüt hedef ve stratejilerinden haberdar edilerek görüş ve düşüncelerinin alınması gibi yabancılaşmayı önleyici ve ortadan kaldıracı tedbirleri almalıdır.
- Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya mecbur kılmakta; daha iyisini aramak çalışanın yaptığı işe bağımlılığını azalmakta ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşündüğü için işe yabancılaşmaktadır (Atalay, 2010). İşletmeler çalışanın ücret konusunda tatmin etmelidirler.
- İşletmeler çalışanların performansı ile ilgili geri bildirim yapmalıdır. Böylece, çalışanların performansının denetlenmesi, çalışanın daha verimli olmasını sağlayacaktır. İşletmeler, çalışanlara karşı adil davranmalıdır. Adaletin olmadığı işletmelerde çalışan tatmini, çalışan bağlılığı olmayacak ve çalışanın yabancılaşması sağlanacak.

Araştırmacılara Öneriler ve Araştırmanın Kısıtları

Bu bölümde araştırmacılara tavsiyelerin yanı sıra araştırmanın kısıtları da ifade edilecektir. Araştırma sonucunda araştırmacılara öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Bu araştırmada özyönetim boyutları ile çalışanın davranışsal sonuçlarından iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yabancılaşmaya incelendi. Mevcut çalışma bir adım daha ileri götürülerek örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, örgütsel performans ya da örgütsel güven gibi kavramların da özyönetim boyutlarına etkileri incelenebilir.
- Kar amacı gütmeyen işletmelerde de, aynı çalışma uygulanabilir.
- Organizasyonların üretim organizasyonu olmaları; üretim organizasyonları ise üretim şekli, çalışanların birbirlerine ve yaptıkları işe karşı yabancılaşmalarını artırıcı ve azaltıcı bir etkendir. Birim ürün üreten yerde çalışanlar ile seri ürün üreten yerlerde çalışanlar arasında seri ürün üreten yerde çalışanların işe karşı daha yabancılaştıkları görülmektedir (Yetiş, 2013). Araştırma seri ürün üretiminin olduğu Demir-Çelik sektöründe yapıldığı için yabancılaşma oranı yüksek çıkmıştır. Başka bir sektörde yapılırsa bu sonuçları verip verilmeyeceği test edilmelidir.
- Farklı örneklemlerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir, böylece genelleyici sonuçlara ulaşılabilir. Bu yüzden kamu ya da özel kurumların diğer sektörlerinde sonuçlarının karşılaştırıldığı bir başka çalışma yapılabilir. Özellikle yenilikçi vizyona sahip bilişim sektöründe, hizmet sektöründe ve ya belediyelerde bu araştırma test edilmelidir.
- Araştırma 125 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Örnekleme sayısının artırılması ile birlikte çok daha net sonuçlara ulaşmak mümkündür.
- Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı ölçeklerin kullanılması sonucunda, konu daha açıklayıcı sonuçlar doğurabilir ve yeni ilişkiler belirlemek mümkün olabilir.

Araştırmanın Kısıtları

- Bu araştırmanın bazı kısıtları vardır. Araştırma, Gebze’de bulunan beş farklı demir-çelik fabrikası ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle genelleme yapılamaz. Farklı örneklerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir, böylece genelleyici sonuçlara ulaşılabilir. Araştırma verileri, örnekteki çalışanların iş ortamı ile de alakalıdır. Diğer bir ifade ile demir-çelik sektörü yerine daha farklı sektörlerde de bu araştırma uygulanabilir.
- Bu araştırmada, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ankete cevap verme yüzdesi, genel katılımın düşük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu anketin orta kademe ve üst kademe yöneticilerin daha çok katılımı ile gerçekleştirilmesi, şirket yönetiminin güçlendirme kavramına olan bakış açıları hakkında daha genel bilgileri elde etmemizi sağlayabilir. Daha homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir.

Literatüre Katkı

Bu çalışma ile birlikte özyönetimin temel boyutları ilk kez sınıflandırılmıştır. Özyönetim modeli günümüzde uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur. Özyönetimin geçmiş örneklerinde sistem olarak uygulanması gibi hâlihazırda yönetim modeli olarak uygulanabileceği üzerinde durulmuştur.

KAYNAKLAR

Adalı, S., (1986), Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.

Adler, P. S., (1999), "Building Better Bureaucraies", Academy of Management Executive, Vol:13, Issue:4.

Aiken M., Hage, J., (1966), "Organizational Alienation, Comparative Analysis", American Sociological Reiew, Vol. 31, pp. 487-507.

Akat, İ., Budak G., Budak, G., (1994), İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İzmir.

Akçakaya M., (2003), Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliği, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7:2:641-666.

Akçakaya M., (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, Bahar Sayı 25: 145-174.

Akçaylı N., (1995), Yönetime Katılma ve Özyönetim, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Akdemir, A., (1995), İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Kütahya.

Akdeniz, E., (2012), J.P. Sartre'da Yabancılaşma Fenomeni, Karakoyun Yayınları, İstanbul.

Akyıldız, H., (1998), "Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, ss. 163 - 176.

Albert, M., (2005), Arjantin'de Özyönetim, <http://www.zmag.org/Turkey/index.htm> (20 Mart 2015).

Allen, N. J., Grisaffe, D. B., (2001), "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages" Human Resource Management Review, 11(3):209-236.

Angel, H. L., Perry J. L., (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Cilt 26, Sayı 1, s.1-14.

Anweiler, O., (1990), Rusya'da Sovyetler 1905-1921, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Arslantaş H. İ., Özkan, M., (2012), Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları İle Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 34- Aralık.

Arslantaş, C.C., ve Dursun, M., (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt-Vol.:8-Sayı/No: 1 : 111-128, Eskişehir.

Arvon, H., (1991), Özyönetim, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

Atalay İ., (2010), Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Ateş, G., (2005), Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Bakan İ., Büyükbeşe T., (2008), Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.1 s.29-56.

Bar-Haim A., (2002), Participation Programs in Work Organizations: Past, Present, and Scenarios For Thefuture. Quorum Boks, London.

Barlı, Ö., (2008), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Bedük A., Tambay A., (2014), Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 8, Aralık 2014, s. 319-338.

Blanc, L., (1976), “Emeğin Örgütlenmesi”, Çev. A. Taner Kışlalı, Sosyalist Siyasal Düşünüş Tarihi, Cilt 1, Ed. Mete Tuncay, Bilgi Yayınevi, Ankara.

Blocher, E. J., Chen K. H., Lin T. W., (1999), Cost Management: A Strategic Emphasis, McGraw-Hill Inc., U.S.A.

Bodine, J. R., Crawford K. D., (1998), The handbook of conflict resolution education: A Guide To Building Quality Programs in Schools, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Braverman, H., (2008), Labor and Monopoly Capital: (1974) Emek ve Tekelci Sermaye (çeviri: Çiğdem Çıdamlı), Kalkedon Yayınları, İstanbul.

Brayfield A., Rothe, H. F., (1951), An Index of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 35: 307-311

Cangızbay, K., (2003), Sosyalizm ve Özyönetim: Reel Sosyalizmden Sosyalist Realiteye, Ütopya Yayınevi, Ankara.

Chen G., Tjosvold D., (2006), Constructive Controversy for Organizational Synergy and CEO Leader Effectiveness in China, International Association of Conflict Management Conference, Montreal.

Cook, S., (1994), The Cultural Implications of Empowerment: Empowerment in Organizations. MCB University Press, 0968-4891. Vol. 2 No. 1, pp. 9-13.

Çalışır İ., (2006), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anabilin Dalı, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Dağdeviren, E., (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dalay, İ., (2001), Yönetim ve Organizasyon İlkeleri Teoriler ve Stratejiler, Adapazarı.

Demirci M. K., (1999), İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya.

Doğan, S., (2006), Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı, İkinci Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.

Dormann, C., Zapf, D., (2001), "Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities" Journal of Organizational Behavior, 22:483-504.

Drucker P., (1992), "The New Society Of Organizations", Harvard Business Review, Lxx/5 (1992), S.95-104.

Drulovic, M., (1976), Özyönetim, Bilgi Yayınevi, İstanbul.

Durna, U., (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Edgücan, Ş. Ç., Gökten K., (2013), "Latin Amerikan Özyönetim Pratiklerinden İnsan Odaklı Bir Esnekleşme Beklenebilir Mi?", Ünye İ.İ.B.F., Ordu Üniversitesi, Ordu.

Efe, M. N., (2009), Türkiye’de Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Efil, İ., (1999), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Elma C., (2003), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Er, K. (2007), “Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C:4, S:1.

Erel, G. N., (1967), “İşçinin Yönetime Katılması”, Türk-İş Dergisi, Sayı: 56, Ankara.

Eren, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Erkal, M. E., (1999), Sosyoloji (Toplumbilim), Der Yayınları, İstanbul.

Ertoý, M., (2007), “Yabancılaşma Kader mi Tercih mi?”, Lotus, Ankara.

Fayol, H., (2005), “Industrial and General Administration”, Genel ve Endüstriyel Yönetim, Çeviren: M. Asım Çalıkoğlu, Ankara.

Fettahlıoğlu T., (2006), Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Fişek, K., (1977), Yönetime Katılma, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü Yayınları, No:158, Ankara.

Giddens, A., (2000), Politics, Sociology and Social Theory Encounters With Classical and Contemporary, Social Thought (Çev:Tuncay Birkan), Policity Press.

Gök A., (2008), Hemşirelerin Mesleklerini Bırakma Nedenlerinin İncelenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Gramsci, A., (1989), İtalya’da İşçi Konseyleri Deneyimi, Belge Yayınları, İstanbul.

Güçlü, H. (2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Gümüştekin G. E., (1998), İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:1, Tokat.

Güney, S., (2011), Örgütsel Davranış, s.301 -310, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.

Gürsoy, C. T., (1997), Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Lebib Yalkın, İstanbul.

Gürüz, D., Gürel, E., (2007), Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme, Nobel Basım Yayın, Ankara.

Hegel G. W. F., (1986), The Phenomenology of Mind, Allen and Urwin, Yardımlı A., Tinin Görüngübilimi, İdea Yayınları, İstanbul.

Horvat, B., (1975), “An Institutional Model of a Self-Management Socialist Economy”, Self-Management: Economic Liberation of Man, Ed. Jaroslav Vanek, Penguin Education, s. 127-129, Baltimore.

Howard L. W., Foster S. T., (1999), The Influence of Human Resource Practices on Empowerment And Employee Perceptions Of Management Commitment To Quality Journal of Quality Management Volume 4, Issue 1, Pages 5–22.

Hüseyinoğlu N., (2011), Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Işıklı, A., (1980), Kurumlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi, Ankara.

Izgar, H., (2011), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

İşcan Ö. F., Timuroğlu M. K., (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21 Ocak Sayı:1, Erzurum.

Kaldırımcı, N., (1985), “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma” Erciyes Ün.v., İ.İ.B.F., Dergisi, s.7, Temmuz s.87, Kayseri.

Karakaş A., (2014), İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Diyarbakır.

Karip, E., (2000), Çatışma Yönetim, Pegem+A Yayınları, Ankara.

Kaya, V., (2009), Bireyselci ve Toplumsalçı Değerlerin İş Takımları Üzerine Etkileri: Üretim Firmalarında Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Kitapçı H., Kaynak R., Ökten S. S., (2013), Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma, International Review of Economics and Management, Volume 1, Number 1, 49-73.

Koçel, T., (2007), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, On birinci Basım İstanbul.

Konuk, M., (2006), “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Koparan E., (2005), Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Lashley, C., Mcgoldrick, J., (1994), “The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations”, Empowerment in Organizations, Vol. 2, No. 3, ss. 25-38.

Lashley, C., (2001), Empowerment, HR Strategies For Service Excellence, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Lee, H.-R., (2000), An Empirical Study of Organizational Justice As Mediator of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intentions In The Lodging Industry, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute And State University, USA.

Lulofs, R. S., Cahn D. D., (2000), Conflict from theory to action (2nd ed.), Allyn and Bacon, Boston.

Luthans, F., (1995), "Organizational Behavior", 7. Baskı, Mc Graw Hill Book Company, New York.

Magnani, E., (2009), The Silent Change Recovered Businesses in Argentina, (trans. Steve Herrick), Argentina.

Marsan, C., (2005), Gérer et Surmonter Gestion des Conflits', Gérer les conflits (2002-2003) Editions Dunod 2005; Gérer et surmonter les conflits (2. édition) Paris.

Mektubat (1958), Risale-i Nur Külliyyatı (Osmanlıca Mektubat), Envar Neşriyat, İstanbul.

Memiş M. Ü., (2006), İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Meyer J., Allen N., (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Sage Publications, 9 (3): 309-312.

Meyer, J., Allen, N., (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1 (1), 61 -89.

Moore C. L., Jaedıcke, R. K., (1976), Managerial Accounting, 4th Edition, South-Western Publishing Co., U.S.A.

Mujka, F., (2011), Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Murat, G., (2000), "Yönetime Katılım", Salih Güney (Ed.), Yönetim ve Örgüt, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Mürsel, S., (2010), Bediüzzaman ve Devlet Felsefesi, Nesil Matbaacılık, İstanbul.

Nyhan R. C., (2000), Changing The Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations, The American Review of Public Administration Atlantic University, March vol.:30 no.:1 page:87-109 Arpa, Florida.

Özbek M. F., (2011), Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.1 s.231-248.

Özçınar M., (2011), Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Özgan, H., (2007), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özselçuk, C., (2004), Yeni Başlayanlar İçin Ekonomi Politik: Kardemir'e Ne Oldu/ Mondragon Buraya Yumruk Havaya. Express Dergisi, 39.

Özsoy, E., (2013), "A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Özşahin, M. (2011), Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Phillips, L. V. A., (2001), "A Model Of Alienation from Nursing Work", Doctor Of Philosophy, Virginia Commonwealth University, Virginia.

Poyraz K., Kama B., (2008), Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.2 s.143-164.

Sabuncuoğlu, Z., (1988), Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1998), Örgütsel Psikoloji, Üçüncü Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.

Sancaktar, C., (2009), Yugoslavya'da Sosyalizmden Kapitalizme Geçiş: Özyönetim Uygulaması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Seabright, M., Delacroix J., (1996), "The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous", Journal of Management Inquiry, Vol:5, Issue:2, s.187-215

Seeman, M., (1959), "On The Meaning Of Alienation", American Sociological Review, December, Vol.24, pp783-791.

Shepard, J. M., (1971), Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers, The M.I.T., Cambridge.

Sığrıl Ü., (2007), İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi, Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Dergisi, Eskişehir.

Sigler, T. H., Pearson C., M., (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", Journal Of Quality Management, 5(1), Ss.27-52.

Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", Academy of Management Journal, Sayı 38, s. 1442-1465.

Talas, C., (1969), Ekonomik Sistemler, Sevinç Matbaası, Ankara.

Talas, C., (1970), Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye'de Uygulanma Olanakları (A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.XXV, say ı 2), s. 191-234, Ankara.

TDK, (2015), Büyük Türkçe Sözlük (www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi: 14.05.2015

Tietjen, M.A., Myers, R. M., (1998), "Motivation and Job Satisfaction " Managment Decision, 36(4):226–231.

Turan M., Parsak G., (2011), Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, Sayfa 1 -20, Adana.

Turan, K., (1973), İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, 442s, Ankara.

Tutar, H., (2010), "İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.65, S.1, , ss. 175 - 204.

Türk, M. S., (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, s. 67, Ankara.

Türkdoğan O., (1977), Yönetime Katılmada Aydınlarımızın Görüşleri, Atatürk Üniversitesi, İletme Fakültesi, Sosyoloji Kürsüsü, Erzurum.

Türnüklü, A., (2005), Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 42, ss. 255-278.

Uğur, A., (1995), İşçi ve İşveren İlişkileri, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sakarya.

Uzun, G., (2007), Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Üngüren, E., (2008), Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Ünsal E., (2002), Endüstriyel Demokrasi, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Van De Ven, A. H., Delbecq A. L., (1976), "Determinant of Coordination Within Organizations", American Sociological Review, Vol.41 (April), s.322-338.

- Vural, B. A., Coşkun, G., (2007), Örgüt Kültürü, 1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yalçın, A., İplik, F. N., (2007), “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Yaraşır, V., (1997), Uluslararası İşçi Hareketleri: Deneyimler, Sovyetler, Konseyler, Komiteler, Bibliotek Yayınları, İstanbul.
- Yaraşır, V., (2002), Sokakta Politika, Gendaş Yayınları, İstanbul.
- Yaraşır, V., (2006), İşçi Sınıfı Üzerine: İşgal, Direniş, Grev, Mephisto Yayınları, İstanbul.
- Yazıcı Ç., (2008), Özyönetim Modelinin Güncelliğinin Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yeğın, M., (2006), Patronsuzlar, Versus Kitap, İstanbul.
- Yetiş Z. (2013), Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşma, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Yılmaz, H., (1991), Bir Örgütlenme Biçimi: İşyeri Komitelerimiz ve Siyasal Görevlerimiz, Mer Yayınları, İstanbul.
- Yükçü, S., (1999), Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 4. Baskı, Cem Ofset, İzmir.
- Yüksel, Ö., (2001), “Örgüt Geliştirme Kavramı” , Yönetim ve Organizasyon, 1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yürümezoğlu H., (2007), Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

ÖZGEÇMİŞ

5 Mayıs 1990 tarihinde Konya'nın Karapınar ilçesinde dünyaya geldi. İlkokul ve ortaokulu İstanbul'da Dudullu İnanç Türkeş İlköğretim Okulu'nda bitirdi. Liseyi Ümraniye Nevzat Ayaz Lisesi'nde (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise) okudu. 2012 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2013 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2015 yılında yüksek lisans eğitimini tamamladı.