

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

Kürşad ZORLU

**İŞLETMELERİN DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

TEZ YÖNETİCİSİ:
Prof.Dr.Mahmut ÖZDEMİR

KIRIKKALE - 2009

TC
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

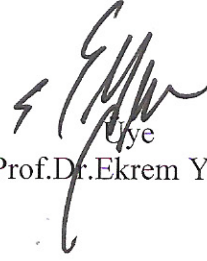
Kürşad ZORLU tarafından hazırlanan “İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama” adlı tez çalışması jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalı'nda DOKTORA Tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir. 29.09.2009



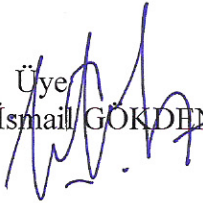
Başkan
Prof.Dr.Ahmet Cevat ACAR



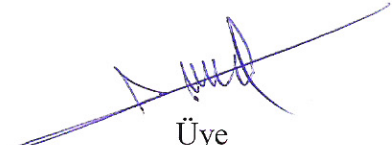
Üye
Prof.Dr.Mahmut ÖZDEMİR
(Danışman)



Üye
Prof.Dr.Ekrem YILDIZ



Üye
Yrd.Doç.Dr.İsmail GÖKDENİZ



Üye
Yrd.Doç.Dr.Latif ÖZTÜRK

KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Doktora tezi olarak hazırladığım “İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.



29.09.2009
Kürşad Zorlu

ÖZET

Örgütlerde insan ve yönetime ilişkin sorunlar, diğer bütün sorunlardan daha acil ve önemli hale gelmiştir. Bu sorunların görmezden gelinmesi, gözden kaçırılması ve ihmal edilmesi durumunda örgütler olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Buna göre yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi içerisinde insanı esas alan yaklaşımların belirgin biçimde öne çıktığını ifade etmek mümkündür. Demokratik yönetim de bu arayışlardan kaynaklanan bir süreçtir. Demokratik yönetim süreci, bütünsel bir anlayış çerçevesinde örgütte çalışmaya ilişkin unsur ve koşulların insanileştirilmesini içermektedir.

Bu çalışmanın temel yaklaşımı; örgütlerin içerisinde bulunduğu değişken, dinamik ve rekabetçi iş ortamında, insan kaynağının potansiyel gücünün de harekete geçirilebilmesine yönelik bütünsel ve geliştirilebilir bir yönetim modeli arayışıdır. Çalışmada; demokratik yönetim sürecinin kavramsal ve kuramsal çerçevesi, belirleyici unsurları ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar incelenmiştir. Çalışmanın nihai amacı; demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlar arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesidir. Bu çerçevede elde edilen bulgu ve değerlendirmeler; demokratik yönetim sürecinin, kendisini etkileyen faktörler ve iç içe geçmiş unsurlardan daha büyük ve önemli sonuçlar meydana getirebileceğini göstermiştir. Araştırma kapsamında Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.'de yapılan anket uygulaması, demokratik yönetimin bütünsel ve değişime açık bir süreç olduğunu; söz konusu sürecin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Demokratik Yönetim, İnsan Kaynağı, İnsanileştirme, Süreç.

ABSTRACT

Problems leading to human management in the associations are more urgent and important than all the other problems. If these problems are ignored or not paid enough attention, the associations can face serious problems. It can be said that the approaches regarding the human have had more attention through the historical process of management. The democratic management is a process to be needed due to these searches. The democratic management process is a process which humanise the working conditions in the associations.

The main approach of this study is to search a whole method to use the human resources in associations the changeable, dynamic and comparative working conditions. In this study the conceptual and theoretical framework of the democratic management process, its impacts, determiners and its problems are examined. The main aim of this study is to find out whether there are any relations between the problems faced and the appliance of the democratic management process. The findings and evaluations of this study show that the democratic management process has greater and more important ending than the factors effecting it. The public survey study made in Kütahya Porselen Sanayi A.Ş finds out that there is a meaningful and positive relation between the appliance of the democratic management process and the problems faced.

Key Words: Business, Democratic Management, Human Resources, Humanise, Process.

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında yönetici ve işletme sahipliğini bir arada yürüten pek çok bireyin, demokratik yönetim kavramına nasıl baktığı merak konusudur. Aynı şekilde örgüt üyelerinin de duygu dünyalarının, farklı istek ve beklentilerinin olabileceğini göz ardı eden yöneticilerin sayısı, dağılımı ve etkisi irdelenmesi gereken bir husustur. Bu durumun, toplumsal demokrasinin aldığı mesafe ve özellikle sivil toplum hareketlerinin ne kadar etkin ve samimi olabildiğiyle ilişkilendirilmesi ise örgüt yönetimine dönük tartışmaları makro bir alana taşıyabilmektedir.

Diğer yandan yüksek teknoloji olanaklarının, her geçen gün zorlaşan ve küresel bir boyut kazanan rekabet koşullarının işletmelere sunduğu yarışma ortamı; değişim ve dönüşüm beklentisini de beraberinde getirmektedir. Bu süreç, zamanla değişimin bir beklenti olmaktan çıkarak zorunluluk haline gelmesine neden olmaktadır. Üstelik işletmelerde etkin olduğu gözlenen yaygın yönetim biçimlerinin bu beklenti ya da zorunluluğa ne ölçüde cevap verebildiği, bir başka tartışmalı husustur. O halde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren irili ufaklı pek çok işletmenin yönetim biçimi değerlendirildiğinde; göstermelik bir katılım anlayışı, fırsat eşitsizliği ve yukarıdan aşağıya kurulmuş iletişim biçimleri ile uzun süre ayakta kalabilmesi mümkün müdür?

Buna karşın “Yönetimde demokrasi mi olur ?” ya da “Beni benim çalışanlarıma mı soracaksınız ?” şeklinde sıralanabilecek çeşitli yöneticilik yaklaşımlarının örgütte insanı hak ettiği konuma getirebileceğinden söz etmek sadece bir iddiadan öteye gitmeyebilir. Öyleyse örgütlerde değişimin planlandığı, yetenek ve yaratıcılığın ortaya çıkarıldığı, örgüt üyelerinin değişen istek ve beklentisinin karşılandığı süreçlerin meydana getirilebilmesi, her şeyden önce yönetim biçimiyle alakalıdır. Bu bakımdan demokratik yönetim, örgütlerde insan doğasına uygun süreç ve seçenekler sunabilmesi ve yukarıda ifade edilen olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi adına son derece önemlidir.

İşte bu çalışmayı da söz konusu önemin bir ürünü olarak ifade etmek mümkündür. Çünkü demokratik yönetim süreci, insan esaslı bir yönetim modeli ortaya koymaktadır. Çalışmanın başlama aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte, görüş ve eleştirilerini esirgemeyen, yönlendiren, tez yöneticisi Prof.Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e saygı ve şükranlarımı arz ederim.

Çalışmanın uygulama bölümünün yapılmasında gösterilen demokratik liderlik örneği sebebiyle her türlü övgüyü hak eden Kütahya Porselen San A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Nafi GÜRAL beyefendiye; yine anket çalışmasının hızlı ve sorunsuz bir biçimde tamamlanmasına katkılarından dolayı Sayın Tamer ÖZMURAL'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimime başlamamda ve dolayısıyla bu çalışmanın gerçekleşmesinde vesile olan merhum Öğr.Gör. Hayrettin GÖKÇEBAY'ın ebedi istirahatında bütün yüreğimle sonsuz huzur ve nurlar içinde uyumasını dilerim. Son olarak vermiş olduğu moral ve motivasyon desteğinden ötürü her zaman yanımda olan sevgili eşim Esra ZORLU'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Kürşad ZORLU

Kırıkkale, 2009

İÇİNDEKİLER

KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
TABLolar DİZİNİ	XV
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖRGÜT YÖNETİMİNDE DEMOKRASİ ARAYIŞLARI

1.1. Demokratik Yönetimle İlgili Bazı Kavramlar	7
1.1.1. Yönetim	8
1.1.2. Yönetici	10
1.1.3. Demokrasi	12
1.1.4. Yetkilendirme	14
1.1.5. Merkezci ve Merkezci Olmayan İşletme	16
1.1.6. Yönetişim	17
1.2. Örgüt Yönetiminde Demokrasi Arayışları	19
1.2.1. Kuramsal Boyutta Arayışlar	19
1.2.1.1. Klasik Kuram ve Demokratik Yönetim	20
1.2.1.2. Neo-Klasik Kuram ve Demokratik Yönetim	23
1.2.1.2.1. Rensis Likert'in Sistem1-Sistem 4 Modeli	25
1.2.1.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	27

1.2.1.2.3. Chris Argyris'in Olgun Olan-Olgun Olmayan Kişi Modeli.....	28
1.2.1.3. Modern Kuram ve Demokratik Yönetim	29
1.2.1.3.1. Sistemler Yaklaşımı	30
1.2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	33
1.2.2. Kavramsal Boyutta Arayışlar	34
1.2.2.1. Demokrasi Odaklı Arayışlar	35
1.2.2.1.1. Endüstriyel Demokrasi	35
1.2.2.1.2. Katılmalı Yönetim	36
1.2.2.1.3. Personel Güçlendirme	39
1.2.2.1.4. Özyönetim	42
1.2.2.1.5. Kademe Azaltma (Yalın Organizasyon)	43
1.2.2.2. Demokrasi İçerikli Arayışlar	43
1.2.2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	44
1.2.2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi	46
1.2.2.2.3. Değişim Mühendisliği	49
1.2.2.2.4. Kaizen (Sürekli İyileştirme)	50
1.2.2.2.5. Öğrenen Organizasyonlar	51
1.2.2.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi	53

İkinci Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER VE UNSURLAR

2.1. Demokratik Yönetim ve İletişim	57
2.1.1. Örgütsel İletişim	59
2.1.2. Örgütsel İletişim Türleri	61
2.1.3. Örgütsel İletişim ve Demokratik Yönetimin Başarısı	63
2.1.4. Demokratik İletişimin Oluşumu ve Temel Özellikleri	66
2.2. Demokratik Yönetim ve Örgüt Kültürü	69
2.2.1. Toplumsal Kültürün Demokratik Yönetime Etkisi ve Hofstede Yaklaşımı	71
2.2.1.1. Güç Mesafesi.....	72

2.2.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	73
2.2.1.3. Bireycilik-Toplumculuk	74
2.2.1.4. Erkek ve Kadına Özgü Değerler	75
2.2.2. Demokratik Örgüt Kültürünün Oluşumu	75
2.2.3. Kültürün Demokratik Yönetim Üzerindeki Yansımaları	77
2.2.3.1. Birlikte Yönetim	81
2.2.3.2. Örgüt İklimi ve Demokratik Kültür	83
2.2.3.3. Yenilik ve Yaratıcılık	85
2.2.3.4. Yöneticilik Tarzı	87
2.2.3.5. Değişime Uygunluk	88
2.2.3.6. Farklılık Yaklaşımı	90
2.2.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Bütünleşme	91
2.2.3.8. Eğitim Düzeyi	92
2.3. Demokratik Yönetim ve Motivasyon	93
2.3.1. Demokratik Yönetim Sürecinde Motivasyonun Etkisi ve Önemi.....	95
2.3.2. Demokratik Yönetim Sürecinde Motivasyonel Araçlar	97
2.3.2.1. Katılım Esaslı Önem ve Değer Faktörü.....	98
2.3.2.2. Yetkilendirme Faktörü.....	99
2.3.2.3. Yükselme ve Rekabet Faktörü	100
2.3.2.4. Güven Faktörü	101
2.3.2.5. Takdir ve Ödüllendirme Faktörü	102
2.4. Demokratik Yönetim ve Yönetime Katılım	103
2.4.1. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	105
2.4.2. Yönetime Katılımı Kolaylaştıran Unsurlar	106
2.4.3. Yönetime Katılımın Karar Alma Sürecine Etkisi	106
2.4.4. Yönetime Katılımın Demokratik Sürece Yönelik Faydaları	109
2.5. Demokratik Yönetim ve Liderlik	111
2.5.1. Demokratik Yönetim Sürecinde Yöneticilik ve Liderlik Ayrışması.....	113
2.5.2. Demokratik Liderliğin Kuramsal Çerçevesi	116
2.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı	116
2.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım	116
2.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	118
2.5.3. Liderlikte Otoriteden Demokrasiye Geçişin Önemi	118

2.5.4. Demokratik Liderliğin Örgütsel Fonksiyonları	121
2.5.4.1. Karar Alma ve Uygulamada Bütünsellik	122
2.5.4.2. Şeffaflık ve Karşılıklı Güven	124
2.5.4.3. Çatışmayı İşbirliğine Dönüştürme	125
2.5.4.4. Çalışanları Güçlendirme	127
2.5.4.5. Çalışanlara Dayalı Güç Yaklaşımı	129
2.3.4.6. Değişimi Planlayabilme	130
2.6. Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Unsurların Oluşumu	131

Üçüncü Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

3.1. Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Yapısal Sorunlar	138
3.1.1. İletişim Sorunu	140
3.1.2. Bürokrasi Sorunu	142
3.1.3. Örgütlenme Sorunu	144
3.1.4. Hiyerarşi Sorunu	145
3.1.5. Yetki Sorunu	147
3.1.6. Merkezileşme Sorunu	149
3.2. Demokratik Yönetim Sürecinde Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	151
3.2.1. Kuralcılık Sorunu	152
3.2.2. Ücret ve Eşitsizlik Sorunu	153
3.2.3. Güven Sorunu	157
3.2.4. Yöneticilerin Kişilik Sorunu	158
3.2.5. Liderlik Eksikliği	160
3.3. Demokratik Yönetim Sürecinde Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar	162
3.3.1. İşe Alım Sürecinden Kaynaklanan Uyumsuzluk Sorunu	162
3.3.2. Çalışanların Kişilik Sorunu	163
3.3.3. İş Tatminsizliği ve Yabancılaşma	166
3.3.4. Çalışanların Eğitim Düzeyi İle İlgili Sorunlar	167
3.4. Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Örgütsel Sorunlar	168
3.4.1. Örgütsel Güven Eksikliği	169
3.4.2. Çatışma Korkusu	170

3.4.3. Örgütsel Bağlılık Eksikliği	171
3.4.4. Hesap Vermekten Kaçınma	173
3.4.5. Sonuçları Dikkate Almama	173
3.4.6. Göstermelik Katılım	174
3.4.7. İşin Niteliği ve Faaliyet Konusu.....	175
3.5. Demokratik Yönetim Sürecinde Çevreden Kaynaklanan Sorunlar	176
3.5.1. Toplumsal Sistemin Bireyler Üzerindeki Olumsuz Etkisi.....	177
3.5.2. Olağanüstü Durumlar	178
3.5.3. Fiziki Çevrenin Uyumsuzluğu	179

Dördüncü Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİ VE KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Kısıtları	182
4.2. Araştırmaya Ait Evren ve Örneklem	182
4.3. Bulguların Toplanması ve Geliştirilmesi	183
4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	183
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	188
4.5.1. Ana Hipotez 1 ve Alt Hipotezler	189
4.5.2. Ana Hipotez 2 ve Alt Hipotezler	189
4.5.3. Ana Hipotez 3	190
4.6. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	190
4.7. Elde Edilen Bulgular	193
4.7.1. Genel Bilgiler	193
4.7.1.1. Yaş Durumu	194
4.7.1.2. Cinsiyet Durumu	194
4.7.1.3. Çalışılan Pozisyon	194
4.7.1.4. Eğitim Durumu	195
4.7.2. Demokratik Yönetim Sürecinin Gerçekleşme Düzeyine İlişkin Bulgular	195
4.7.2.1. Demokratik Yönetim Sürecinin Unsurlarına (Alt Hipotezlere) İlişkin Bulgular	196

4.7.2.1.1. Açık Yönetim (H.1).....	197
4.7.2.1.2. Demokratik Örgüt Kültürü (H.2)	198
4.7.2.1.3. Katılımcılık (H.3)	200
4.7.2.1.4. Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğü (H.4)	201
4.7.2.1.5. Amaç Birliği (H.5)	202
4.7.2.1.6. İletişim (H.6)	203
4.7.2.1.7. Güçlendirme (H.7)	204
4.7.2.1.8. Güven (H.8)	206
4.7.2.1.9. İşbirliği ve Ekip Ruhu (H.9)	207
4.7.2.2. Demokratik Yönetim Süreciyle İlgili Ana Hipoteze İlişkin Bulgular	208
4.7.3. Karşılaşılan Sorunlara (İkinci Ana Hipoteze ve İlgili Alt Hipotezlere) İlişkin Bulgular	209
4.7.3.1. Karşılaşılan Sorunlara Ait Alt Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	210
4.7.3.1.1. Yapısal Sorunlar (H.1).....	210
4.7.3.1.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar (H.2)	212
4.7.3.1.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar (H.3)	214
4.7.3.1.4. Örgütsel Sorunlar (H.4)	216
4.7.3.1.5. Çevreden Kaynaklanan Sorunlar (H.5)	218
4.7.3.2. Karşılaşılan Sorunları Belirleyen Ana Hipoteze İlişkin Bulgular	219
4.7.4. Demokratik Yönetimin Gerçekleşme Düzeyi ile Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki	220
4.7.5. Demokratik Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüş Farklılıkları	221
4.7.4.1. Yaş, Eğitim Düzeyi ve Pozisyona Göre Görüş Farklılıkları	222
4.7.4.2. Kadın ve Erkek İşgörenlerin Görüş Farklılıkları	226
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	229
KAYNAKLAR	243
EKLER	263
ÖZGEÇMİŞ	267

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
AİD	: Amme İdaresi Dergisi
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
A.Ş.	: Anonim Şirket
CEO	: Chief Executive Officer
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
H	: Hipotez
IILS	: International Institute for Labour Studies
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.Ü	: İstanbul Üniversitesi
JNR	: Japanese National Railways
KKYE	: Kendi Kendini Yöneten Ekip
K.Ü.	: Kırıkkale Üniversitesi
LTD.	: Limited
MESS	: Metal Sanayicileri Sendikası
No.	: Number
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
p	: Sayfa
SPSS	: statistics programme for social sientest
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Sayısı
San.	: Sanayi

SBF : Siyasal Bilgiler Fakültesi
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
ŞTİ. : Şirketi
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TODAİ : Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi
U.Ü. : Uludağ Üniversitesi
Vol. : Volume

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 1 : Demokratik Yönetim Sürecinde Faktörler ve Unsurlar İlişkisi

ŞEKİL 2 : Faktör Analizi Çizgi Grafiği

ŞEKİL 3 : Demokratik Yönetim Sürecinin Derecelendirme Biçimi

ŞEKİL 4 : Karşılaşılan Sorunların Derecelendirme Biçimi

TABLolar DİZİNİ

TABLO 1	:Argryis'in Olgun-Olgun Olmayan İnsan Özellikleri
TABLO 2	:Örneklem Yeterlilik Testi Tablosu
TABLO 3	:Ölçek Güvenilirlik Analizi Sonuçları
TABLO 4	:Temel Bileşenler Analizi Sonuçları
TABLO 5	:Deneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı
TABLO 6	:Deneklerin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı
TABLO 7	:Deneklerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı
TABLO 8	:Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı
TABLO 9	:Açık Yönetime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 10	:Açık Yönetimi Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 11	:Demokratik Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 12	:Demokratik Örgüt Kültürünü Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 13	:Katılımcılık Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 14	:Katılımcılık Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 15	:Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 16	:Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğünü Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 17	:Amaç Birliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TABLO 18	:Amaç Birliğini Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 19	:İletişim Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 20	:İletişim Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 21	:Güçlendirme Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 22	:Güçlendirme Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 23	:Güven Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 24	:Güven Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 25	:İşbirliği ve Ekip Ruhuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 26	:İşbirliği ve Ekip Ruhunu Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 27	:Demokratik Yönetim Sürecinin Varlığına İlişkin Toplam Ortalama Puanlar
TABLO 28	:Demokratik Yönetim Sürecinin Toplam Ortalama Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları
TABLO 29	:Yapısal Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 30	:Yapısal Sorunları Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 31	:Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 32	:Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunların t-testi Sonuçları
TABLO 33	:Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
TABLO 34	:Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunların t-testi Sonuçları
TABLO 35	:Örgütsel Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler :
TABLO 36	:Örgütsel Sorunları Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 37	:Çevreden Kaynaklanan Sorunların Tanımlayıcı İstatistikleri

TABLO 38	:Çevreden Kaynaklanan Sorunları Belirleyen t-testi Sonuçları
TABLO 39	:Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Toplam Ortalama Puan
TABLO 40	:Karşılaşılan Sorunların Toplam Ortalama Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları
TABLO 41	:Demokratik Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Ortalama Toplam Puanlar
TABLO 42	:Demokratik Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Korelasyon Testi
TABLO 43	:Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Testi Sonucu
TABLO 44	:Görüş Farklılığının Olmadığı Unsurlara İlişkin (p) Değerler
TABLO 45	:Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tablosu
TABLO 46	:Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Testi Sonucu
TABLO 47	:Görüş Farklılığının Olmadığı Sorunlara İlişkin (p) Değerler
TABLO 48	:Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tablosu
TABLO 49	:Demokratik Yönetim Süreci Hakkında Cinsiyete Göre Görüş Farklılıkları
TABLO 50	:Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Cinsiyete Göre Görüş Farklılıkları

GİRİŞ

Yönetim alanında yaşanan gelişmeler ve rekabet koşullarındaki hızlı değişimle birlikte “insanın” değersiz, etkisiz ve yalnızca araç olarak görüldüğü örgütler; karmaşık birçok sorunun tehdidi altına girmektedir. Bu çerçevede stres, yorgunluk, gecikme, işgören devir hızının yüksekliği, çatışma ve bürokratik sabotaj gibi çeşitli problemlerin yönetimle ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür. Üstelik örgütlerde meydana gelen “insani” sorunların, çağın en önemli girdisi olan “bilgi”nin etkinleştirilmesi hedefiyle de ilgili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda örgüt üyelerinin yetenek ve yaratıcılığına ihtiyaç duyulduğundan, özellikle klasik anlayışa sahip işletmeler; bilginin aşırı depolanmasına, yıpranmasına ve kaybolmasına neden olabilmektedir.

Çalışanların emir komuta zinciri içerisinde pasif ve etkisiz görüldüğü örgütlerde, yukarıda belirtilen sosyo-psikolojik sorunların ortaya çıkmasından daha doğal bir şey olamaz. Çünkü insan sosyal ilişkileri, duygusal yapısı ve çalışma biçimi ile bir bütündür. İnsanın yalnızca zihinsel ve fiziksel yeteneklerinden yararlanmak, böylesine önemli bir kaynağın ihmal ve israf edilmesi anlamına gelir. İnsan mademki yetenek ve duygu dünyası ile bir bütündür, o halde insana ilişkin unsurların bütünsel olarak yönetilmesi beklenir. Bütünsel bir yönetimde de bireyin fiili gücünün yanı sıra potansiyel gücünün de desteklenerek aktifleştirilmesi gerekir. Buna göre çalışanların kendilerini gösterebilme ve yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olabilme imkânının, insan kaynağının örgütteki etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Diğer yandan örgütlerin etkinliği hususu, değişen rekabet koşulları ile birlikte yönetim alanında geliştirilen bir takım arayışların; insan, örgüt ve etkinlik kavramlarına daha hızlı yönelmesine neden olmaktadır. Yönetim alanında devam eden arayışların; yöneten ve yönetilenler arasındaki hiyerarşilerin esneklik kazandığı, demokratikleşmeye ilişkin karar ve uygulamaların ön plana çıktığı bir dönemi işaret ettiğini ifade etmek mümkündür. Buna göre, örgüt üyelerinin makine gibi görüldüğü dönemler önemini kaybetmekte ve örgütler özellikle çalışanlarıyla birlikte rekabet edebilir hale gelmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında, günümüzde demokratik yönetime sahip

olduğunu ifade eden birçok işletmenin; geleneksel yönetim düşüncesinin etkisinden kurtulamaması, örgüt üyelerinin demokratikleşme olgusuna bakış ve algılamaları ile açıklanabilir. Dolayısıyla çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmesi, yeteneklerini geliştirebilmesi ve özgüvenle işine bağlanabilmesi; demokratik bir yönetim ile mümkündür. Demokratik yönetim süreci, yönetimin başarısında etkili olan bir unsur, kurumsal iletişim ve motivasyonu kolaylaştıran bir araç, örgüt içi kültürü uyumlaştıran bir mekanizma ve işletmelerin imajını belirleyen temel bir faktördür.

Demokratik yönetim bir süreçtir. Bu sürecini etkileyen faktörler, gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurlar ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada demokratik yönetim süreci, insanileştirmeye ilişkin yönüyle; her örgütte potansiyel olarak var olduğu düşünülen zekâ, bilgi ve yeteneğin örgüte kazandırılmasını sağlayan demokratik tutum ve uygulamaları içeren bir olgu olarak alınmıştır. Çalışmanın amacı ise hızla değişen rekabet koşulları ve baş döndürücü gelişmeler karşısında, günümüz örgütünde önemini gittikçe hissettiren “insan” kaynağının aktifleştirilmesi, potansiyel gücünün de örgüte kazandırılması bakımından insan doğasına uygun bir yönetim ve organizasyon modeli ortaya koymaya yönelik çabalara mütevazı de olsa bir katkı sağlamaktır.

Demokratik yönetim her şeyden önce yöneten ve yönetilenlerin kararları birlikte alabildiği bütünsel bir yönetim aracıdır. Dolayısıyla demokratik yönetimle ilgili arayışlara, kuramsal ve kavramsal boyutta gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında birbirlerinin eksikliklerini tamamlamaya yönelik bir süreçle karşılaşmak mümkündür. Çünkü demokratik yönetim bütünsel özelliği ile iletişim, kültür, katılım, motivasyon ve liderlik kavramlarının üzerine kurulmaktadır. Fakat demokratik yönetim ne tek başına katılım, ne yetki devri ve ne de başlı başına ödül dağıtmaktır. Bu kavramların her biri demokratikleşmeye zemin hazırlayan ve sonuca etki eden öncü unsurlar konumundadır. Hemen hepsinin uygulanması ve hayata geçirilmesi “insan kaynağının” değerlendirilmesi adına önemli bir kazanımdır. Ancak demokratik yönetim, kavramsal olarak çok yönlü olgulardan meydana gelen etkili bir yönetim tarzı ve daha karmaşık gayretleri içeren dinamik bir yönetim modelidir. Bu çerçevede çalışanların motive edilebildiği bir örgüt iklimi, yönetime katılımı etkisini hissettiren lider-yöneticiler ve

iletişim başta olmak üzere; örgüt yapısına ait tüm belirleyiciler demokratik yönetimin kapsamı içerisindedir.

Demokratik yönetim sürecinde örgüte ait bir takım unsurların demokratik tutum sergilemesi beklenir. Demokratik tutum ise meydana getirdiği sonuçlarla bir bütündür. Bu sebeple demokratik yönetim uygulamaları sırasında örgütlerin birçok sorunla yüz yüze gelmesi mümkündür. Bu sorunların, aynı zamanda demokratik yönetimin unsurlarıyla da yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Şüphesiz meydana gelen bu sorunlar, örgütün kendine özgü koşulları ve toplumsal sisteme ait dinamiklerin de etkisiyle de şekillenmektedir. Öyleyse demokratik yönetim sürecinin etkinliği ile bu sorunların ortadan kaldırılması arasında nasıl bir ilişki olduğu araştırılması gereken bir husustur.

Çalışmada örgütün insani yönü öncelikle üzerinde durulan konular arasındadır. Dolayısıyla çalışmada bulunan kuramsal ve kavramsal boyuttaki arayışlar, demokratik yönetim sürecinin esas aldığı insan kaynağına bakış biçimleriyle değerlendirilmiştir. Çalışmada demokratik yönetim sürecini etkileyen faktörler ve belirleyici unsurlar bir bütün olarak ortaya konulmuştur. Çeşitli kademede yöneticilerin ve iş görenlerin bulunduğu, kurumsallaşmasını tamamlamış ya da bu yolda faaliyet gösteren büyük ölçekli özel sektör işletmeleri çalışmanın sınırlarını oluşturmaktadır. Bu sınırlar çerçevesinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların birlikte yer aldığı, yapısal olarak kademelere ayrılmış örgütlerin, demokratik yönetim ve her geçen gün stratejik bir boyut kazanan insan kaynakları yönetimi konusunda daha kavrayıcı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çalışmanın Birinci Bölümünde demokratik yönetim süreciyle yakından ilgili bazı kavramlar açıklanmış, kuramsal ve kavramsal boyutta gerçekleştirilen arayışların incelenmesine gayret edilmiştir. Bu arayışların bir bölümünün hareket noktası, hedeflenen hususlar ve oluşturduğu etki alanı bakımından doğrudan demokrasi odaklı, diğer bölümünün ise daha çok meydana getirdiği sonuçlar açısından demokrasi içerikli olduğu ifade edilebilir. Söz konusu arayışların hemen hepsinde insanı esas alan yaklaşım biçimleri söz konusudur. Buradan hareketle Klasik Yönetim Yaklaşımı ile başlayan, Neo-Klasiklerle şekillenen ve Modern Dönemde etkisini artıran

demokratikleşme çabalarının “işletme demokrasisini” sistematik bir sürece götürdüğü ifade edilebilir. Çalışmada birbiriyle ilişkili ve kapsam bakımından değişebilen; ancak zaman zaman karıştırılan bu kavramların, demokratik yönetimin farklı yansımaları olduğu söylenebilir.

Demokratik yönetim süreci dinamik ve değişime açık olduğuna göre, söz konusu süreci etkileyen ve değiştirebilen faktörlerin de dikkatle irdelenmesi gerekir. Buradan hareketle demokratik yönetim sürecinin, örgütün bütünselliğini yansıttığı ölçüde etkinliğini artırabileceğinden söz edilebilir. Buna göre demokratik yönetim sürecine ilişkin unsurların iletişim, motivasyon, kültür, yönetime katılım ve liderlik faktörleri ile şekillendiğini ifade etmek gerekir. Söz konusu etkileyicilerin ve belirleyici olan unsurların dikkate alınmaması aynı zamanda insan kaynağının göz ardı edilmesi demektir. Demokratik yönetim süreciyle ilgili çeşitli arayışlara bakıldığında; çalışmada yer alan faktörlerin ve belirleyici unsurların bir bölümünün ya da sadece birisinin işletmede bulunmasının “demokratikleşme” ile açılanabildiği görülmektedir. Bu sebeple çalışmanın İkinci Bölümde, demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini etkileyen faktörler ve belirleyen unsurlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Diğer yandan örgütler, sorunların ve çözümlerin birlikte arandığı açık sistemlerdir. Çevreyle ve özellikle toplumsal sistemle ilişki içerisinde olan örgütler çeşitli özellik ve nitelikte sorunlarla karşılaşabilmektedir. Demokratik yönetim ise insan odaklı bir süreçtir. İnsan kaynağının verimli hale gelebilmesi yine insandan kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılması ile mümkündür. Buradan hareketle çalışmanın Üçüncü Bölümünde demokratik yönetim sürecinde işletmelerin karşılaştıkları sorunlar, güncel ve sistematik bir yaklaşımla ortaya konulmaya gayret edilmiştir.

Son olarak çalışmanın uygulama kısmını içeren Dördüncü Bölümde ise demokratik yönetim sürecinin ve bu konuda yaşanan sorunların varlığının; bu iki ana değişken arasındaki ilişkilerin-işgörenlerin görüşlerine dayalı olarak- belirlenmesine yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Elde edilen sonuç örgütte demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini ortaya koymaktadır. Ayrıca süreç içerisinde karşılaşılan sorunların tespiti için de aynı yöntemle başvurulmuştur. Bu bölümde demokratik

yönetim süreci ile karşılaşılan sorunlar arasında nasıl bir ilişki olduğu da irdelenmiştir. Çalışanların belirtilen hususlarla ilgili görüş farklılıklarına sahip olup olmadığı da test edilmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı uygulama bölümü, Kütahya Porselen Sanayi A.Ş bünyesinde; yönetici ve diğer çalışanlardan oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular ise SPSS 15 programında değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde yapılan uygulama ve ortaya konulan değerlendirmelerle, söz konusu işletmenin belirli unsurlar ve sınırlanmış değerler arasında hangi düzeyde demokratik olduğu ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunların demokratik yönetimle ilişkisi analiz edilmiştir.

Örgütlerde demokratik yönetim, bu süreçte karşılaşılan sorunlar, işgörenlerin konuya ilişkin tutum ve görüşlerine ilişkin bu çalışmanın, Türk yönetim yazını ve uygulamasına mütevazı de olsa bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Birinci Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİNİN KAVRAMSAL

ÇERÇEVESİ VE ÖRGÜT YÖNETİMİNDE DEMOKRASİ

ARAYIŞLARI

Örgüt meydana getirdiği unsurların niteliği itibariyle birer sosyal sistem özelliği taşır. Ayrıca örgütün temel girdilerinden birisi olan insan, yalnızca örgüt üyesi değil, aynı zamanda sosyal sistemin de bir parçasıdır.¹ Böylece insan, örgütün hem aracı hem de amacı haline gelmektedir. Her girdinin olduğu gibi insanın da bir ömrü vardır. Bu sebeple örgütler insan kaynağını değerlendirirken etkinlik ve verimlilik arasında denge kurabilmek durumundadır.² Nitekim örgüt ve çalışanların amaçları arasında farklılığın derinleşmesi, olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Örgütte amaç ve araçlar konusunda dengeli ve tutarlı bir iklimin kurulabilmesi için demokratik yönetim sürecinin önemli bir alternatif olduğu söylenebilir.

Demokratik yönetim, örgütte çalışmaya ilişkin süreç ve unsurların insanileştirilmesi demektir. Bir yönetim uygulaması ne kadar insani ise o kadar demokratiktir. Bu yüzden tarihi süreç içerisinde yönetimler insanileştikçe demokratikleşmiş ve demokratikleştikçe de insanileşmişlerdir. Bunların hemen hepsinin merkezinde insanın yer aldığı söylenebilir.

Yönetim alanındaki demokrasi arayışlarına bakıldığında, insan kaynağının öneminde sürekli bir artış gözlenmektedir. Klasik Yönetim anlayışı insanı ikinci planda irdelerken, Neo-Klasik Dönem bunu bir eksiklik kabul ederek tamamlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Modern Yönetim kuramcıları ise küresel gelişmeleri, rekabet ortamındaki değişimleri ve yöneten-yönetilen eksenindeki beklentilerin farklılaşması ile birlikte örgüt yönetiminin merkezine insanı oturtmaya gayret etmişlerdir. Çağdaş yönetim düşüncesiyle birlikte önemini artıran insan faktörü,

¹ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 1996, s.3.

² Jac Fitz Enz ve Jack J. Philips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.2.

örgütleri demokratik karar ve eğilimlere yönlendirebilen bir zeminin de sebebi haline gelmiştir.³

Diğer yandan çeşitli kuram ve yaklaşımların demokratik yönetim sürecini bütünsel olarak inceleme yönünde eksiklikleri söz konusudur. Çünkü örgütler çeşitli alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür.⁴ Demokratik yönetim ise örgütteki bütün sistemlerin karşılıklı etkileşiminin bir yansımasıdır. Dolayısıyla yönetimi demokratikleştiren süreç, bir takım önemli kavram ve davranış modeliyle etkileşim içerisindedir. Buna göre demokratik yönetimin genel bir değişim ve yenileşme hareketi olduğunu ifade edilebilir.⁵

Demokratik yönetim modelinin böylesine genel bir alanı kapsamaması, ilgili ve benzer bazı kavramların önemini artırmaktadır. Uygulamada bunlardan bazıları demokratik yönetim ile aynı anlamda kullanılabilir. Söz konusu benzerlikler klasik ya da demokrasiyi içselleştiren örgütlerin ayrımını netleştirebilmektedir. Bu bölümde çalışmanın daha kapsamlı bir biçimde ortaya konulabilmesi için aşağıda belirlenen bazı kavramlar ve demokratik yönetim konusunda gerçekleştirilen kuramsal ve kavramsal arayışlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Demokratik Yönetimle İlgili Bazı Kavramlar

Demokratik yönetim öncelikle yöneticilerin beceri ve yetenekleri ile şekillenir. Değişen koşullara göre sınırlarının çizilmesi zor bir süreci ifade eder. Buna çerçevede otorite ve serbestliğin, yöneten ve yönetilenin katılma ile katılmama hakkının, hiyerarşi ve yetkilendirme biçiminin dengede tutulması örgütün yönetim şekli ile ilgili olduğunu belirlemek gerekir. Dolayısıyla demokratik yönetim sürecinin salt yöneticilik becerilerinin yanında, liderlik boyutunun da olduğu ifade edilebilir.

Uygulamada demokratik yönetimin katılım, yetki devri, yönetişim ve diğer bazı kavramlarla karıştırılması sıkça rastlanılan bir durumdur. Çünkü yönetim alanında

³ Mahmut Özdemir, **Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu ve Yönetimi**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:649, 1988, Erzurum, ss.33-37.

⁴ Özdemir, **a.g.e.**,ss.42-43.

⁵ Nurhan Yentürk, "Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği", **Toplum ve Bilim Dergisi**, No:56, İstanbul, 1993. ss.47-50.

insan merkezli arayışlar süreç içerisinde kavramları güncellemekte ve birbirine yakınlaştırmaktadır. Bu kavramlar demokratik yönetimle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Üstelik yönetim alanında demokrasinin yerini ve durumunu belirleyebilmek için öncelikle yönetici ve yönetim kavramlarının iyi anlaşılması ve bu yönüyle değerlendirilmesi gerekir. Aşağıda demokratik yönetim ile ilgili önemli bazı kavramlara yer verilmiştir.

1.1.1. Yönetim

Çalışma yaşamında yönetim kavramı, örgütlerin bütünsel başarısında rol oynayan anahtar bir kavramdır. Genel bir tanımlama ile yönetim, “ *işletmenin amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının birleştiği süreçtir. Yönetim hem süreç hem de sanat ve bilim yönü olan bilgi topluluğudur.*”⁶

Başka bir tanıma göre yönetim, çok eski zamanlara uzanan, amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için belirli sayıdaki insan grubunun işbirliği ve koordinasyonu şeklindeki faaliyetlerin ifadesidir. Binlerce yıl öteye uzanan yönetim faaliyetleri aslında insanların bir arada yaşama zorunluluğuyla meydana gelmiştir. Mısırlılar başta Mısır Piramitleri olmak üzere mühendislik ve yönetim açısından büyük önem taşıyan yapıtları ile tanınırlar. Bu yapıtların yapılmasında mısırlıların planlama, organize etme, kadrolama, yol gösterme ve çalışanları denetleme konularında yönetsel yeteneklere sahip oldukları anlaşılmıştır. Benzer şekilde Yunanlılar da etkin yönetim uygulamaları konusunda bilgi sahibi oldukları belirtilmektedir.⁷

Bu tarihsel sürece rağmen işletmeler açısından yönetim, yeni olarak kabul edilebilecek bir bilgi alanını ifade etmektedir. Yani insanlık tarihi kadar eski olan bu uygulamalara karşın, yönetimin bir bilim haline gelme süreci o kadar eski değildir. Bugünkü anlamda modern işletmelerin ortaya çıkışının sanayi devrimiyle birlikte olduğu söylemek mümkündür. Sanayi devriminden önce insanlar, yalnızca hayatlarını

⁶ Nurullah Genç, **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s.16.

⁷ Halil Can, “**Yönetim Bilimi ve Tarihi**”; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.3.

devam ettirmek için çalışmışlardır. Daha sonra üretim makineleşmeye başlamış ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana gelmiştir. Böylece sanayi devrimi ile birlikte organizasyonların sayısı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir.⁸

*“Yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar –kişi veya grup- anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.”*⁹ Yönetimin ister süreç isterse kişi veya grup unsurları üzerinde durulsun örgüt çalışanlarının belirli bir üretim için gayret gösterdiği aşikârdır. Bu aynı zamanda işletmenin nihai amaçlarından birisidir. Ancak elde edilen ürün ya da hizmet, işletmenin bütününe ilgilendirir. Burada örgütlenmiş bir topluluktan bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla işletmelerde yönetimin sadece üst düzeyde algılanması doğru değildir. İşletmelerde işçi-işveren ya da yöneten-yönetilen ilişkisinin söz konusu olduğu orta ve alt kademede de yönetim gerçekleşebilir Bu süreçte yönetilenler astları, yönetenlerde üstleri ifade etmektedir. Yönetim organları da organizasyonda görev alan ve yönetim işlevini yerine getiren kişi ya da kişileri ifade eder.¹⁰

Hiyerarşik ve otoriter yönetim biçimlerinde yetki ve güç farklılaşmasına bağlı olarak alt, orta ve üst yönetim vardır. Bu tür işletmeler hala varlığını korumakla birlikte, günümüz rekabet koşulları; küresel ve teknolojik gelişmeler, demokratik, profesyonel ve danışmacı yönetim gibi yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Çağdaş işletmeler açısından yönetim, bir yetki ve otorite simgesi olmak yerine; anlayış, işbirliği ve birlikte başarının anahtarı olarak görülmektedir.¹¹

O halde yönetim *“işletmenin amaçlarını etkili ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirebilmek için planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon, ve kontrol*

⁸ İter Akat ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, ss.385-386.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2007, s.11.

¹⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, Ekim 2005, s.32.

¹¹ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 9.Baskı, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya, Ekim 2007, s.9.

*fonksiyonlarının sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması*¹² ise, bu sürecin insanileştirilmesi demokratik yönetimi mümkün hale getirmektedir. Çünkü çağdaş yönetim düşüncesiyle birlikte önemini artıran insan faktörü yeni üretim sisteminin de temel belirleyicisi haline gelmiştir. Bu önem doğrultusunda bilginin geleceğini tayin eden, yapı ve sistemleri düzenleyen, uyarlayan, etkinliğini belirleyen örgüt üyelerinin yaklaşım biçimleri olduğu ifade edilebilir.¹³

1.1.2. Yönetici

Yönetici genel bir tanımla ifade edilirse, *“Belirli bir amaca yönelik olarak bir araya gelmiş grupları, finans gücünü, makine ve materyali, belirli teknik ve teknolojileri kullanarak planlama, organize etme, uygulatma, koordine etme, kontrol etme fonksiyonlarını karar verme ve problem çözme tekniklerini kullanarak yönlendiren kişidir.*¹⁴

Uygulamada yönetim işi yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil aynı zamanda başka işler ve görevler yerine getirenler tarafından da yapılmaktadır. İşletme sahipliği ile yöneticilik görevinin aynı kişide toplanması sıkça rastlanılan bir durumdur. Bu durum yönetimde keyfiliklere neden olabilmekte ve profesyonelliği geride bırakabilmektedir.¹⁵

Öte yandan günümüzde bütün yöneticilerin aynı sorumluluğa sahip olmadığını ifade etmek mümkündür. Bazıları rutin işleri görürken bazıları da daha geniş bir sorumluluk alanını üstlenirler. Günlük uygulamaların dışında gelecekte işletmenin nerede durması gerektiğini belirlemeye çalışırlar. Bu kapsamlı düşünce sistemini kurabilen yöneticiler, işletmenin risk belirleme düzeyini, insan kaynağının yönetimini ve krizden çıkış süreçlerini idare edebilmektedir. Bu yolla çalışanlarına yaratıcı, yenilikçi ve katılımcı bir iklim sunan yöneticiler çalışanlarından da saygı ve itibar görmektedir. Yöneticileri etkin kılan şey ise güçlerini çalışanlarından almalarıdır.¹⁶

¹² Eyüp Aktepe, **İşletmecilik Bilgileri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Eylül 2004, s.86.

¹³ Mustafa Yaşar Tınar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, (Ed. Aşkın Keser), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002, s.11.

¹⁴ M.Kemal İrmek, **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003, s.95.

¹⁵ Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.18.

¹⁶ John C. Chicken, **Yönetim ve Girişimcilik**, (Çev. Beyhan Kurt), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002,

Değişen rekabet ortamı, özel uzmanlığa ihtiyaç duyulması, üretim ve yönetim süreçlerinde anlık kararlar verme zorunluluğu işletmeleri profesyonel yöneticiliğe yönlendirmektedir. Profesyonel yöneticilerde bu gereklilikten hareketle işletmenin sahibinden aldıkları sınırlı yetkiler çerçevesinde kar ve riski işverene ait olan bir mekanizmayı yönetir olmuşlardır. Bununla birlikte profesyonel yöneticiler işletmelerin gerek duyduğu üretimi gerçekleştirmek adına yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilme gücü ile donatılmışlardır.¹⁷

Artık yetki ve sorumluluğun yalnızca işletme sahiplerinde toplandığı dönemler sona ermektedir. Refahın tabana yayılması ve çalışan hakları ile birlikte profesyonel yöneticilik büyük bir hızla yaygınlık kazanmaktadır. Ayrıca profesyonel yöneticiler işletme çıkarlarını ön planda tutarken değişik kesimleri de dengelemeye çalışmaktadır.¹⁸ Genel olarak “başkaları aracılığıyla iş gördüren” kişi olarak tanımlanan yönetici kavramı profesyonel yöneticiliği esas almaktadır. Girişimcilik ve liderlik kavramları ise yöneticilikten farklıdır. Çünkü girişimciler profesyonel yöneticilerin aksine, kar ve riski de üstlenmektedir.¹⁹

Örgütlerde üst kademelere doğru çıkıldıkça kısmi serbestlik, başka birine danışmadan karar almak ve uygulamalar gerçekleştirmek görüşü hâkimdir. Buna karşın günümüzde rekabet koşulları ve insan odaklı çalışmaların örgüte yön vermesi ile birlikte yönetimin demokratikleşmesini içeren, güçlendirme, katılım ve yetkilendirme hususları yoğunluk kazanmıştır.²⁰

Demokratik bir örgüt meydana getirmek adına yöneticilerin esas görevi, çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya yönlendirmek, yetenek ve yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri ve özgürce yaşayabilecekleri bir çalışma ortamı meydana getirmektir. Aynı şekilde motivasyon bir takım etkilerle bireyin daha öncekinin dışında davranabilmesini sağlayan süreç ve uygulamaları ifade etmektedir.

ss.20-31.

¹⁷ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, s.14.

¹⁸ Aktepe, **a.g.e.**, s.24.

¹⁹ Semra Güney, **Girişimcilik; Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2008, s.55.

²⁰ Richard M. Hodgetts, **Yönetim**, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), Der yayınları, İstanbul, 1997, ss.10-11

Bu amaçla yöneticiler çeşitli araçlara başvurmaktadır. Önemli olan bu araçlardan hangisinin hangi örgüt üyesine uygulanabileceğinin belirlenebilmesidir.²¹ Yöneticiler, çalışanların işlerini yapmalarının önündeki örgütsel engelleri kaldırarak çalışanlarına işlerini etkin bir biçimde yerine getirmeleri için gereken kaynakları ve eğitim olanaklarını sağlarken; bunun dışındaki diğer amaçlar bir adım geride kalmaktadır.²²

1.1.3. Demokrasi

Yunanca kökenli “demokrasi” kelimesi, tarihi süreç içerisinde çoğunlukla siyasi sistem ve onun unsurlarını niteleyen, örgütleyen ve etkileyen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Günümüz kamuoyları irdelendiğinde seçim sisteminden yazılı hukuk kurallarına kadar birçok rejim faktörüne demokrasi penceresinden bakılmaktadır. Değişen dünya dengeleri ve toplumsal tepki biçimleri ülkelerin demokrasisinden bahsedilmesini gerektirmektedir. Oysa burada asıl olan toplumları meydana getiren bireylerin demokrasiye bakışı ve ondan nasıl etkilendiği hususudur. Bu sebeple bireyin gerek toplum ve gerekse alt sistemler içerisinde hangi konumda olduğu önemlidir.²³

Demokrasi en basit ifadesi ile birden fazla insanın bir arada yaşama arzu ve beklentisi doğrultusunda, kimsenin bir başkasının özgürlüğüne müdahale etmediği, fikirlerin serbestçe ortaya konulup gerektiğinde tartışılabildiği ve bu manada eşitsizliğin olmadığı, uzlaşmacı, birleştirici, yapıcı mekanizmanın adıdır. Buradan hareketle insanların bir arada yaşayabilme ikliminin demokrasi sayesinde kurulacağı açıktır. Ancak demokrasi yalnızca karar ve uygulamalara katılımın ifadesidir şeklinde basite indirgenemez. İşletmelerin bu düşünce sistemini uygulamaya koyarken daha karmaşık bir kavramla karşı karşıya olduklarını bilmesi beklenir.

Öte yandan işletmelerin demokratik yönetim süreci denildiğinde salt demokrasi tanımlarının çağrışım yapması beklenmemelidir. Ancak belirtilen ortaklık, birey ve ona ait belirleyicilerin demokrasi platformunda nerede durduklarının tespit edilmesidir. Yöneticilerin sorumluluğunu da bu çerçevede irdelemek gerekir. İşletmelerde demokrasiden bahsederken göreceli olarak düşünmek gereklidir. Bir

²¹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, ss.245-247.

²² Bob Nelson ve Peter Economy, **Yöneticilik**, Doğan Kitap, İstanbul, Eylül 2008, s.12.

²³ Ali Öztekin, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001, s.64.

işletmede katılım, demokrasi ile eşdeğer görülürken bir diğerinde çalışanların tatmin edilmesi demokratik yönetim olarak değerlendirilebilmektedir.

Ülkelerin demokrasisi uzun soluklu ve görünmeyen süreçleri içerisinde barındırır. İşletmeler de biçimsel olmayan yapıları, yönetici yetenekleri ve çevreden aldıkları etkilerle böylesine süreçler meydana getirebilmektedir. İşletme demokrasisi, çalışanların insanca yaşama haklarının bir gereği olarak, çalışma koşullarını, ilişki ve etkileşim biçimlerini, edindikleri kazanımları içeren ve neticede işletmeye verimlilik sağladığı düşünülen özgürlük ortamını ifade etmektedir. Ancak her şeyin bir sınırı olduğu gibi demokrasinin de bir sınırı olacaktır. Bunu belirleyen ise çalışanlar ve yöneticilerle bir bütün oluşturan işletme ve ona etki eden tüm faktörlerdir.²⁴ Demokrasi bu anlamda işletme yöneticilerinin varması gereken bir hedef olmak yerine örgütlerde çalışmanın insanileştirilmesini sağlayan bir araç olarak değerlendirilebilir.

Buna göre örgütler açısından “ne kadar demokrasi” sorusu oldukça önem arz etmektedir. Örgüt içi demokrasinin ölçüsü göreceli olmakla birlikte belirleyici olan demokratik yönetimin hedefi ve sonuca ilişkin rasyonel beklentilerdir. Örneğin örgütlerin karşılaştığı krizler, örgüt içi çatışma ve olağanüstü durumlar demokratik yönetimin bazı unsurlarını askıya alabilmektedir. Bu durum son sözü söyleme yetkisinin yine işletmenin etkin ve verimliliği için yönetim kademesine bırakılabileceği sonucunu getirmektedir. Böyle bir müdahalede otoriter bir yönetime geçildiğini ifade etmek oldukça iddialı bir yaklaşım olacaktır. Nitekim otoriter yönetim, kararların tek merkezden alındığı, hedef, karar ve uygulamaların şekil ve ölçüsünün aynı merkezden belirlendiği bir örgüt kültürünü hâkim kılar. Dolayısıyla demokratik yönetim sürecinde işletmenin etkinlik ve verimliliği için gerektiğinde otoriter tutum, davranış ve uygulamalara başvurulması demokratikleşme sürecinin devamı ve başarısı için de mümkün olabilir. Bu bakımdan demokratik yönetimin her türlü işletmede aynı ve doğru sonuçlar vereceğini söylemek oldukça zordur.

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1987, s.146.

1.1.4. Yetkilendirme

Yöneticiler genellikle vazgeçilmez olduklarını düşünürler. Ancak bütün işleri kendileri yapamazlar. Belirli ölçülerde ve işletmeden işletmeye değişen oranlarda yetkilerini ve başka bir anlatımla “iş gördürme” süreçlerinin bir bölümünü alt kademedeki çalışanlara devretmek durumundadırlar.²⁵ Bu faaliyetlerin bütününe yetkilendirme denilmektedir. Yetkilendirme genel bir ifadeyle çalışanların neyi nasıl yapacakları konusunda özgür bırakılmalarını sağlamaya yönelik girişimlerdir. Yetkilendirme uygulaması beraberinde sorumluluk, ödül verme ve tatmin sağlama yönünde açılımlar meydana getirmektedir. Bu süreçte yetkilendirilen çalışanların örgütsel bağlılık ve performans artırma yönündeki çabalarının yoğunlaşması beklenir.²⁶

Diğer yandan günümüzde çalışanlar, karar verme yetkisinden daha fazlasını beklemeye başlamıştır. Çalışanların eğitimi, sorumluluk alma duygusunun yerleştirilmesi ve cesaretlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir dizi uygulama ve davranış yetkilendirme sürecinin içerisinde değerlendirilebilir. Bu durum yetkilendirme kavramını sadece yetki vermenin ötesine taşımaktadır.²⁷

Yetkilendirme kavramı aynı zamanda yönetimin demokratikleşmesi sürecinde önemli referans noktalarından birisidir. Bu ayırıcı özelliği çoğu zaman demokratik yönetimle aynı ya da benzer anlamda kullanılmasına neden olmaktadır. Yetkilendirme insan kaynağını harekete geçirebilme, etkinliğini artırma ve ast-üst ilişkisinin boyutunu değiştirebilmesi sebebiyle, katılım ve yetki devri kavramlarıyla da benzerlikler taşımaktadır. Oysa yetki devrinde yönetici yetki hakkını devretmekle birlikte sorumluluğunu sürdürmektedir. Yetkilendirmede ise yetki devredildikten sonra görevin sorumluluğu ve kontrolü de devredilene geçmektedir. Yetki devredilmesi yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve işletme amaçlarını gerçekleştirmeleri için çok önemlidir. Çünkü yetki devri astlara belirli düzeyde karar almak ve sorumluluk yüklemek demektir. Yetkisinin bu bölümünü devreden yöneticiler bundan vazgeçmiş sayılmaz.

²⁵ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997, ss.176-177.

²⁶ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s.174.

²⁷ M. Josef Juran ve M. Frank Gryna, **Quality Planning and Analysis**, Third Edition, McGraw-Hill Inc, Usa, 1988.s.54.

Asıl yetki yine devreden yöneticiye aittir. Astlara verilen yetki ise sınırları önceden çizilmiş hareket edebilme özgürlüğüdür.²⁸

Yetkilendirmenin yönetime katılım ile karıştırılması da rastlanan bir durumdur. Yetkilendirme, yöneticinin karar verme hakkının veya emir-komuta yetkisinin daha alt kademelerdeki astlara devretmesidir.²⁹ Çalışanların katılımı ise, “*bir organizasyon içerisinde çalışanların, iyileştirme önerilerinde bulunması, planlama, amaç belirleme ve performansı izlemeyi içeren, işlerinin nasıl yapıldığı konusunda düzenli olarak kararlara katılması faaliyetidir.*”³⁰ Öncelikle yetkilendirilmiş çalışanlar veya ekipler karar alma yetkisine sahiptirler. Katılımda ise bu yetki üst yöneticilere aittir. Çalışanlar ancak bu karara etkide bulunabilirler.³¹ Bu sebeple yetkilendirme ile katılım arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yetkilendirme ve katılım, birbirlerinin gelişimine zemin hazırlayan ve demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini belirleyen etmenler arasındadır.

Demokratik yönetim süreci ve yetkilendirme arasındaki ilişki, her ikisi için de gerekli olan örgütsel şartların benzerliğiyle daha iyi anlaşılabilir. Yetkilendirmenin başarısı ve devamlılığı için örgüt zemininde bulunması gereken koşullar şunlardır:³²

- Liderlik boyutunun sadece patronlara ait olmadığı,
- Bütün örgüt üyeleri arasında güven,
- Karar alma gücüne sahip çalışanlar,
- Anlayışlı ve saygılı çalışanlar,
- Kararlara katılım,
- İki yönlü iletişim,

²⁸ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.169.

²⁹ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, s.246.

³⁰ Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, ss.149–172.

³¹ Edward E. Lawler III, “Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?”, **Academy of Management Executive**, Vol.8, No.1, 1994, ss.68–76.

³² Jay Conger ve Rabindra Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol.13, 1988, s.475.

Diğer yandan günümüzde verimlilik artışı örgütler açısından önemli bir mesele haline gelmiştir. Çünkü örgütler verimlilik durumlarıyla da yarışmaktadır. Bu sebeple işletmelerin yönetim biçiminin demokratikleştirilmesi etkinlik ve verimlilik arayışlarının bir ürünüdür. Nitekim kendisine güven duyulduğunu hisseden ve özerk bir yetki alanına sahip olduğunu bilen çalışanların işe bağlanmak konusunda daha istekli olması beklenir. Yetkilendirmeye ilişkin karar ve uygulamalar da bu yönüyle demokratik tutum ve eğilimler taşımaktadır. Bu davranış şekli sıkı takip ve kontrol yöntemlerinden uzaklaşmanın da meydana getirdiği bir sonuçtur.³³

1.1.5. Merkezci ve Merkezci Olmayan İşletme

Yetki, karar alma ve bu kararları uygulatabilme etkinliğidir. Eğer bu etkinlik tek bir örgüt üyesinde veya en üst basamaklarda toplanmışsa merkezci bir örgüt yapısından söz edilir. Merkezci olmayan yapıdaysa yönetim erki belirli ölçülerde astlara ve alt basamaklardaki örgüt birimlerine devredilmiş ve değişik düzeylerde karar alma ya da uygulama merkezleri oluşturulmuş demektir. Alt basamaklarda alınan kararların sayısı, önem dereceleri ve uygulanabilme olanakları, üst basamakların bu karar ve eylemler üzerindeki denetimlerin az ya da çok oluşu, merkezileşme derecesini belirler.

Yönetimin merkezi olup olmaması ya da bunun düzeyini belirleyen faktörlerin çevrenin yapısı ve durumu, katılım, yetkilendirme ve örgütlenme şeklinde sıralanması mümkündür.³⁴ İşletmelerin merkezileşmesi; yapı, insan kaynağı, çevre ve kültürle yakından ilişkilidir. Bu faktörlerin değişimi, işletmenin merkezileşme düzeyini de değiştirmektedir. Üstelik işletmelerin merkezci olup olmadığını anlamak için örgütün kendine özgü şartlarının değerlendirilmesi gerekir. Buna göre işletmenin kurucuları ve yöneticileri, işgörenleri, küçük ya da büyük olması dışındaki çevresel faktörler merkezileşmenin tespiti için önemlidir. Her şeyden önce merkezci yapıları merkezi olmaktan uzaklaştıran temel gelişme yetkinin tamamının üst basamaklardan alt kademelere yayılmış ve dağıtılmış olmasıdır.³⁵

³³ Sacit Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986, ss.-32-44.

³⁴ Robbins Stephan ve Mary Coulture, **Management**, 7. Baskı, Prentice Hall, 2002, s.262.

³⁵ Önal Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001,s.140.

İşletmelerin merkezci olup olmasını belirleyen ve merkezleşmeden uzaklaştıran kilit kavramın erk ya da emretme gücü olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu anlamda erk kavramı kişi ya da gruplara verilen karar alma gücü olarak ifade edilebilir.³⁶ Öte yandan katı bir biçimde uygulanacak merkezciliğin önemli sakıncaları vardır. Bu nedenle merkezcilikten uzaklaşma sürecinde hiyerarşi ve yetki devri arasında kurulacak denge konumu demokratikleşme faaliyetlerini etkiler niteliktedir.

Merkezcil yapılarda çevresel etkilere karşı korumacı bir bilinç oluştuğu için değişim süreçlerinin onaylanması gecikebilmektedir. Bu tür yapılarda aşırı kuralcılık, bürokrasi ve hiyerarşiden dolayı; karar alma dâhil birçok süreç uzamaktadır. Dolayısıyla merkezleşmiş ve bürokrasinin yoğun olduğu yapılar tutucu, durağan ve değişimin önünde engeller çıkartabilen bir kimliğe bürünmektedir.³⁷

Merkezcilikten uzaklaştıkça yetki ve sorumlulukların geniş ölçüde dağıtılmaya başlandığı görülmektedir. Böylece örgüt üyelerinin sosyal gereksinimlerine cevap verilebilmektedir. Yetki ve sorumluluk yüklenmiş çok sayıda örgüt çalışanı kendisini göstermek ve başarılı olmak güdüsüyle örgütün verimliliğini katkı sağlamaktadır. Çevreyle uyumu kolaylaştıran bu örgüt yapısında nitelikli ve yetenekli çalışanlara olan ihtiyaç fazladır. Bu durum işletmeler için artı bir maliyet gibi görülse de ileri safhada örgüte katkı sağlaması kaçınılmazdır.

1.1.6. Yönetişim

Yönetişim veya kurumsal işletme yönetimi; yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Yönetişim aynı zamanda yöneticiler ile yönetilenlerin uygun ortamda karşılıklı iletişimini öngörmektedir. Bu unsurların bir araya gelmesi işletmenin bütününde hissedilebilen örgüt iklimini etkilemektedir. Bu bakımdan yönetişim, kapsayıcı ve bütünleştirici özelliğinin yanı sıra oldukça geniş bir uygulama süreci ve ilkeler dizisini ifade etmektedir.³⁸

³⁶ Karen Lawson, "How to Delegate Effectively", **Edward Lowe Foundation**, 1998, s.1.

http://www.lawsoncg.com/lcgi-article_delegate.htm (22.02.2009)

³⁷ Seyfi Top, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008, ss.287-288.

³⁸ Yılmaz Argüden, "İyi Yönetişim", Dünya Gazetesi, 20.09.2002.
[http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=106,\(05.03.2009\)](http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=106,(05.03.2009)).

Yönetişim üst kademe yöneticilerinin kararları nasıl, ne zaman ve neye göre aldıklarını ve nasıl bir mekanizma kurduklarını gösteren ilkelerden meydana gelmektedir.³⁹ Karşılıklılık ve güven ilkeleri üzerine inşa edilecek kurumsal yönetişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁴⁰

- Şeffaf olma durumu; burada açıklık kuralına dikkat etmek gerekir. İşlemlerini, önemli kararlarını, ekonomik iş akışlarını açıkça ifade edebilen işletmeler daha çok saygı ve güven sağlayacaklardır. Örneğin; uluslararası muhasebe sistemleri kullanan bir şirketin, yurt dışına açılma olasılığı daha fazladır, çünkü tüm dünyada anlaşılabilen bir dil kullanmaktadır.
- Adalet; işletme içerisinde adalet ve eşitlik ilkesinin yaygınlığı, etkinliği ve keyfilikten uzak bir biçimde uygulanışı çalışanları doğru motive edecektir.
- Hesap verebilme iradesi; her işin bir ekonomik karşılığı olabileceği gibi yaptırımının da olması gerekir. Özellikle işletmenin üst düzey yöneticileri dâhil, tüm yönetim kademeleri bu ilkeyi hayata geçirecek uygulamalara başvurmalıdır.
- Sorumluluk dengesi; işletmenin gerek iç yapısı gerekse dış dünya ile kurulan ilişkilerde sorumluluklar belirlenmelidir. İç ve dış çevreden kaynaklı katılımcılara, katılım hakkı tanınmalıdır. Kurum içerisinde yetki ve sorumluluk alanları bu süreçte oluşturulmalıdır. Bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademedede katılımcılık yaygınlaştırılmalıdır.

Yönetişim kapsamı ve unsurları açısından “birlikte yönetim” kavramını çağrıştırmaktadır. Birlikte yönetim ise katılım, eşitlik, diyalog ve uzlaşmaya dayalı etkin bir iletişim gerektirir. Bu sebeple yönetişim yaklaşımını, demokratik yönetim biçiminin küçük ve eksik yanları olan bir yansıması konumunda değerlendirmek mümkündür.⁴¹

³⁹ Koçel, **a.g.e.**, s.355.

⁴⁰ Yılmaz Argüden, “Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3865>, (14 Ekim 2008).

⁴¹ Atilla Filiz, “Katılımlı Yönetim ve Yönetişim”, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=25>, (08.02.2009).

1.2. Örgüt Yönetiminde Demokrasi Arayışları

Yönetim tarihi süreci içerisinde ihmal edilen, görmezden gelinen, tartışılan ve demokrasi mücadelesinin sembolü sayılan insanı; zamanla yoğun olarak irdelenen, ön plana alınan ve örgüt başarısı için vazgeçilmez kabul edilen temel bir unsur olarak saymıştır. Yönetim düşüncesinin bu değişimi insanı merkeze alan bir anlayışın ilerlediğini göstermektedir. Bu değişim ve gelişim beraberinde demokratik yönetim ve ona ilişkin unsurların belirginleşmesine ve öneminin anlaşılmasına zemin hazırlamaktadır.⁴²

Örgüt yönetimine bakıştaki değişim, demokratik işletme veya örgüt demokrasisi gibi kavramları gündeme taşımıştır. Demokratik yönetim, öncelikle örgütte çalışmanın insanileştirilmesi süreci olduğuna göre katılım, yetkilendirme, güçlendirme, motivasyon, iletişim ve kültür gibi hususların dikkate alınmasını gerektirir. Aşağıda yönetim alanında gerçekleştirilen kuramsal ve kavramsal boyutta arayışlar yer almaktadır. Bu iki farklı arayışta özellikle demokratik yönetim ve insan kaynağının irdelenme biçimi üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Kuramsal Boyutta Arayışlar

İşletmede iş görenlerin ikinci planda değerlendirildiği dönemlerde işbölümü ve uzmanlaşma çerçevesinde üretim odaklı bir anlayış vardır. Neo-Klasik dönemle birlikte başlayan ve sınırlı sayılabilecek insani arayışlar, modern dönemle birlikte “kalite”, “yetkilendirme”, “güçlendirme” ve “katılım” süreçlerini kuramsal boyutta anlamaya yönelik yaklaşımlarla sürmüştür. Bu yeni dönemde işletmelerin açık birer sistem olarak çevreden ayrı düşünülmemeyeceği ve insan kaynağının yeniden değerlendirilmesi gerektiği yönünde çabalar yoğunlaşmıştır.⁴³

⁴² A. Ögüt, T. Akgemci ve M. T. Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 2004, ss.278-279.

⁴³ Mehmet İnce, “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15, 2005, ss.319-321.

Kuramsal boyuttaki bu arayışlar işletmeleri bütünsel olarak inceleme çabasıdır. Süreç içerisinde demokratik eğilimler sergileyen yönetim biçimleri meydana gelmiştir. Fakat bu yaklaşım ve teorilerin; yönetimde bütünselliği ve insanileştirmeyi esas alan demokratik yönetim sürecini tümüyle kapsadığını ifade etmek zordur. Aşağıda yer alan kuramsal boyuttaki arayışların bütün eksikliklerine rağmen günümüzde işletme demokrasisinin ve insan odaklı çalışmaların temel hareket noktaları arasında olduğunu ifade etmek gerekir.

1.2.1.1. Klasik Kuram ve Demokratik Yönetim

Klasik yönetim yaklaşımında üç ana unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı'dır. İşletmelerin ya da yönetimin demokratikleşmesi ise bu dönemde üzerinde durulmayan bir husustur. Üçünün de birbirleri ile ortak özellikleri vardır ve bu özellikler aynı zamanda onlara yöneltilen eleştirileri de kapsamaktadır. Söz konusu yaklaşımların ortak özelliklerini genel olarak sıralamak mümkündür. Bunlar:⁴⁴

- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Emir-Komuta birliği,
- Yetki ve sorumluluk denkliği,
- Amaç birliği,
- Hiyerarşik yapılanma.

Taylor'un öncülüğünde ortaya konulan bilimsel yönetim yaklaşımı her şeyin üstünde ve ötesinde, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemiştir. Taylor'cu felsefe, özellikle montaj hattında çalışanların kendi istek ve arzuları ile hareket edebilme özgürlüğünün hesaba katılmadığı, aşırı uzmanlaşmanın hâkim olduğu bir çalışma modeli önermiştir. İşgörenler makine onarımı dâhil pek çok konuyu perde arkasındaki mühendislere bırakmakta ve aşırı denetlemeyle baş başa kalmaktadır.⁴⁵ Çalışanların

⁴⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008.s.25.33.

⁴⁵ Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, (Çev.Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005, s.243.

davranış, beklenti ve tutumları üzerinde durulmamıştır. Fiziksel şartların etkileri incelenirken, insanın bu süreçteki payı hesaba katılmamıştır. Bu görüşe göre, “*insan organizması oldukça verimsizdir, amaç basit bir mekanizma olan insanı mevcut imkânlar çerçevesinde en iyi biçimde kullanmaktır.*”⁴⁶

Fayol’a göre ise insan, genel olarak tembeldir. İnsan, yönetmek değil, yönetilmek ister. İş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle organizasyonda sıkı kontrol yapılmasında yarar vardır. İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sisteminin de varlığı gereklidir. “*Fayol, hakkaniyet ya da eşitlik ilkesinden bahsetmekle birlikte, bunun işletmedeki güç ve otorite ilişkilerine aykırılık teşkil etmemesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre çalışanların bu anlamdaki çaba ve beklentileri ancak iyi niyetli yöneticiler eliyle somutlaştırılabilir.*”⁴⁷

Klasik yönetimin bir diğer temsilcisi olan Weber, bürokrasiden bahsederken örgüt demokrasisinin vazgeçilmezlerine de işaret etmektedir. Weber, Bürokrasi Kuramında kuralların objektif olması ve herkese eşit şekilde uygulanması sebebiyle bürokrasinin demokrasi demek olduğu görüşünü belirginleştirmektedir.⁴⁸ Buna rağmen Weber’in İdeal Bürokrasi Yaklaşımında otoritenin merkezileşmesi ve tek elde toplanması, yetki devrine bakışı, informal ilişkileri göz ardı etmesi demokratik yönetim sürecinden oldukça uzaktır.

Bürokrasiyi demokrasi ile iç içe değerlendiren Weber’e eleştiri olarak getirilen “Oligarşinin Tunç Kanunu” otoriter yönetimlerin açıklanması adına oldukça önemlidir. Belirli bir grubun hâkimiyeti ele geçirmesi ve sürekli elinde tutmasına “Oligarşinin Tunç Kanunu” adını vermiştir. Buna göre Weber’in bürokrasiyi demokratik eğilimlerle nitelendirmesi güçleşmektedir. Michels söz konusu eleştirilerinde zamanla bütün kuruluşlarda demokratik amaç ve prensiplerden sapma olabileceğini ve belirli bir grubun hâkimiyeti ele geçirebileceğini savunmuştur. Michels’e göre demokrasinin

⁴⁶ Uğur Tezel, **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul, Haziran 2006, s.108.

⁴⁷ Henry Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, (Çev: M. Asım Çalikoğlu), Adres Yayınları, Ankara, Mart 2005, s.47.

⁴⁸ Max Weber, **Bürokrasi ve Otorite**, Adres Yayınları, Ankara, 2005, ss.65–70.

bünyesinde oligarşik eğilimler vardır. Bu nedenle demokrasi zamanla oligarşiklere dönüşebilir ve yine zamanla oligarşik iktidar kalıcı hale gelerek adeta tunçlaşabilir.⁴⁹

Klasik organizasyon yapılarında insana özel bir önem verilmemiştir. İş, görev ve diğer maddi unsurların bir araya getirilmesiyle önce yapı oluşturulmakta, insanın değerlendirilmediği bu yapı içerisinde belirli sınırlar çerçevesinde bir robot gibi davranması beklenmektedir. Bununla birlikte insanı ve ona ilişkin değerleri ikinci plana koyan klasik düşünce kapsamında, çalışanların iş içinde ve iş dışında geçirdikleri zamanların farklı olduğu varsayılmıştır.⁵⁰

Klasik yönetim yaklaşımında liderlik ve yöneticilik de birbirinden ayrılmamıştır. Yönetimin duygusal yönleri üzerinde durulmamıştır. Buna göre yöneticiler işletme içerisinde emir verme yetkisine sahip olan kişilerdir. Onlar örgütün daha yüksek kar elde etmesi için bu yetkilerini kullanmaktadırlar. Yine klasik örgüt yapılarında emir-komuta zinciri vardır. İşler hiyerarşik bir düzen içerisinde yerine getirilmektedir. Hiyerarşinin sürdürülebilirliği ise otoriteye bağlıdır. Ayrıca örgütte tek yönlü ve yukarıdan aşağıya süregelen bir iletişim biçimi geçerlidir.⁵¹

Klasik Yönetim Yaklaşımlarının demokratik yönetim ya da buna ilişkin unsurlardan hangisini değerlendirmeye aldıkları konusu meçhuldür. Bu bakımdan Klasiklere yöneltilen temel eleştirilerin sıralanmasında fayda vardır. Bu eleştiriler:⁵²

- Klasik Teori “akılcı, ekonomik insan” modeline dayanmıştır. Buna göre insan bencildir ve çıkarlarını en üst düzeye taşımaya çalışır.
- Formel örgüt yapısı dikkate alındığı için resmi olmayan örgüt yapısı ve ilişkileri üzerinde durulmamıştır.
- Örgüt yapısının tahlilinde insan bir veri olarak ele alınmamış ve belirlenen örgütsel yapıya uyacağı düşünülmüştür. Ekonomik motiflerin tek başına yeterli olmayacağı bireylerin başka ihtiyaçları da olduğu ileri sürülmüştür.

⁴⁹ Gönül Budak, **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir, 2005, s.138.

⁵⁰ Koçel, **a.g.e.**, s.165.

⁵¹ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, s.74.

⁵² İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Vipaş A.Ş., Bursa, Ekim 1998, ss.29-30

- Klasik teoriye yöneltilen bir diğer eleştiri, bireylerin bu teoriye göre üstünlük sahibi olmaları mümkün değildir. Bireyler üstlerine körü körüne bağlı olduğundan kendi yetenek ve kapasitelerini ortaya koyamazlar.
- Klasik örgütün bir “kapalı sistem” olarak tasarlanması nedeniyle ilkelerinin evrensel olduğu kabul edilmekteydi. Buna yöneltilen eleştiri bu ilkelerin ortamın değişiklikle uğraması sebebiyle evrensel olmadığıdır. Yani ortam şartlarının etkisini dikkate almak gerekir.
- Eleştirilerden bir diğeri, yönetimde karşılaşılan sorunların gerçek nedeninin örgüt yapısındaki aksaklıklardan kaynaklanmadığı, bireyler arası ilişki ve çatışmalara da dikkat edilmesi gerektiği yönündedir.

Yukarıda ifade edilen eksiklik ve eleştirilerden hareketle klasik dönemin, demokratik yönetim konusunda bilinçli ve istekli arayışlardan ziyade toplumsal sistem ya da özellikle işin doğasından kaynaklanan kısıtlı eğilimleri hayata geçirebildiğini ifade etmek mümkündür.

1.2.1.2. Neo-Klasik Kuram ve Demokratik Yönetim

1930'lara kadar devam eden ve etkisini hissettiren klasik dönemin düşünce sisteminin 1929 ekonomik krizi ile birlikte eksiklikleri daha açık görülmeye başlamıştır. Böylece örgüt içi sorunlar ve değişen rekabet koşullarına cevap veremeyen işletmelerin meydana gelme tehlikesi ortaya çıkmıştır. Bu düşünce ikliminde Neo-klasikler, klasik dönemin eksikliklerini gözden geçirerek tamamen farklı değil ama yeni sayılabilecek bir yaklaşım meydana getirmiştir.⁵³

Neo-klasik dönemin öncülerinin psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi davranış bilimleri alanında yetkin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı içinde “insanın nasıl ve neden davrandığı” ve “örgüt yapısı ile davranış arasındaki ilişkileri” açıklamaları yönetim düşüncesinin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olarak nitelendirilebilir. İnsanı örgüt yapısı içerisinde statik bir durumda

⁵³ Özdemir, a.g.e., s.38.

değerlendiren klasik düşünörlere göre, bu dönemin önderlerinin “insanı” birinci plana oturtma gayretlerinin yoğunlaştığını söylemek mümkündür.⁵⁴

Klasiklerin güdüleme ile ilgili görüşlerini gözden geçirerek örgütü oluşturan insanların, birbirinden farksız toplumsal etmenler olamayacağını ve bu insanların davranışlarının koşul ve güdülere bağılı olarak değiştirilebileceğini belirten davranışçı okul; çalışanların tutumları, duyguları ve inançlarını incelemiş, amirin astına insanca davranması ve bireye saygı ve yönetimin ana teması olmuştur.⁵⁵ Neo-Klasik’ler fonksiyonel yetkiyi dikkate almış ve biçimsel olmayan örgütleri de incelemiştir. Oysaki klasik yaklaşımda böyle bir yetki ve örgüt yapısı dikkate alınmamıştır.

Bu yaklaşım, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından elektrik atölyesinde gerçekleştirilen deneyle oluşmuştur. Buna göre Hawthorne Araştırmaları sırasında çalışanların fiziki koşulları ile motivasyonları arasında kesin ve değişmez bir ilişki olduğunu savunan davranışçılar, deney sonucunda bu etkileyicinin aslında işletme içi sosyal etkileşim ve psikolojik kaynaklar olduğunu belirtmişlerdir.⁵⁶

Hawthorne Araştırmalarıyla birlikte “insan kaynağı” üzerinde daha çok durulan bir konu haline gelmiştir. Daha önce göz ardı edilen insan ve ona ilişkin değerlerin dikkate alınmasıyla yöneticilerin örgütsel başarı ve etkinlik için yeni bir unsurun varlığını anlamaya çalıştıkları ifade edilebilir. Buna göre Neo-Klasik dönemin düşünörleri, yönetim sürecinde çalışanlar arası ilişkilerin meydana getirdiğı sosyal bir alt sistemin bulunduğunu ve kendilerinin de bu sistemin parçası oldukları görüşünü savunmuşlardır.⁵⁷

Hawthorne Araştırmalarının dışında Neo-Klasik Yaklaşımı sistemleştiren, onun bir uzantısı sayılabilecek ve çalışanlar ile yöneticilerin neden ve nasıl davrandıklarını, motivasyon süreçlerini, sosyal ve psikolojik durumlarını inceleyen bazı teori ve modeller de geliştirilmiştir. Bunlardan Rensis Likert’in Sistem1- Sistem 4 Modeli, Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi ile Chris Argyris’in Olgun-Olgun Olmayan Kişi

⁵⁴ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, ss.75-76.

⁵⁵ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.53.

⁵⁶ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1988, ss.92-94.

⁵⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.173.

Modeli'nin; demokratik yönetim veya en azından onu harekete geçiren insan kaynağının daha önce açıklanmayan önemli bazı yanlarını ortaya çıkardığı söylenebilir. Böylece işletme demokrasisinin büyümekte olan etki alanına yeni kavram ve yaklaşımlar eklenmiştir.

1.2.1.2.1. Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli

Michigan Araştırmaları olarak bilinen Likert Modeli, çalışanların tatminini ve iki yönlü iletişimi esas almaktadır.⁵⁸ Likert tarafından ortaya konulan bu model, örgüt içerisinde farklı görüş ve düşüncelerin özgürce seslendirilebilmesinin verimliliği artırdığını, ancak çözümlenemeyen, iyi yönetilemeyen çatışmaların örgütü gerileteceğini ifade etmektedir. Likert, bu modelde karşılıklılık, katılım ve özgür düşünceyi esas almaktadır.⁵⁹

Likert'in görüşleri örgüt yapısına aşağıdan yukarıya doğru bakabilen bir anlayışı beraberinde getirmiştir. Ayrıca bu modelde örgüt içi motivasyon, iletişim biçimi gibi etmenler de incelenmiştir.

Örgütü bir bütün olarak inceleyen Likert modelinde yönetici davranışları tahlil edilerek belli bir çerçevede genellemeler yapılmaya çalışılmıştır. Likert'in bunu yaparken demokratik yönetim biçiminin ihtiyaç duyduğu yönetici-lider unsuruna doğru gelişim gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modelinde iki uç arasında gidip gelen liderlik tipleri söz konusudur. Sistem 1 (istismarcı-otokratik), Sistem 2 (yardımsever-otokratik), Sistem 3 (danışmacı) ve Sistem 4 (demokratik) olarak ifade edilen liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Buna göre aşağıda serbestlik, yetki ve sorumluluk açısından değerlendirilmiş güven unsuru ve katılım esaslı bir ayırım söz konusudur.⁶⁰

⁵⁸ Celalettin Serinkan (ed.), **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2008, s.39.

⁵⁹ Rensis Likert, **The New Patterns of Management**, McGraw-Hill, Tokyo, 1961,s.72.'den aktaran Doğan Leblebici, "21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.32, No:1, Mayıs 2008, s.64.

⁶⁰ Leblebici, a.g.e.,64.

- **Sistem 1** (İstismarcı-Otokratik Lider): Astlara güvenmez. İşle ilgili uygulamalarda serbestlik yoktur ve astların fikirleri nadiren alınır. Otoriter bir liderlik anlayışı söz konusudur. Yetki ve sorumluluk devri yoktur.
- **Sistem 2** (Yardımsever-Otokratik Lider): Astlara güven ve serbestlik yok denecek ölçüdedir. Astların fikirlerine bazen başvurulur. Bunda bir öncekine göre zorba yönetim eğilimi azalmıştır.
- **Sistem 3** (Danışmacı Lider): İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirleri nadiren alınır. Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler. Astların fikirlerine genel olarak başvurulur. Az miktarda yetki devri vardır.
- **Sistem 4** (Demokratik Lider): Bütün konularda tam güven vardır. Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler. Daima astların fikirlerine başvurulur. Yetki devri söz konusudur.

Likert'in yaklaşımında, Sistem 1 ve Sistem 4 yaklaşımları arasında merkeziyetçilik, katılım, hiyerarşi, organizasyon yapısı ve iletişim biçimine göre sorgulanan farklılıklar bulunmaktadır. Sistem 4'e gelindiğinde demokratikleşme anlamında önemli kazanımlar söz konusudur. *“Bu kriterler açısından değerlendirildiğinde Sistem 3'ün Sistem 2'ye göre, Sistem 2'nin Sistem 1'e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir.”*⁶¹

Günümüz pratiği bakımından Likert'in bu modeli demokratik yönetimin uygulayıcısı olarak işletmeleri başarıya taşıyacağı düşünülen lider-yönetici özelliklerini ya da demokratik bir süreçte işletme yöneticisinde olmaması gereken bazı yönleri ortaya koymaktadır. Likert'in bunu belirlerken dikkat ettiği faktörlerin bütünsel bir demokratik sürecin olmazsa olmazları arasında olduğu ifade edilebilir. Günümüz işletmelerinde Sistem 1 ve Sistem 4 arasında yer alan lider ya da yönetici örneklerine rastlamak mümkündür. Söz konusu modelin bu yönüyle liderlik konusunda kuramsal bir pencere açtığını söylemek mümkündür.

⁶¹ C. Can. Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2005, s.223.

1.2.1.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor 1957 yılında yayınlanan kitabında yöneticilerin davranışlarından yola çıkarak bu davranışları “X” Teorisi ve “Y” Teorisi olarak ayırmıştır. Burada demokratik anlamda iki farklı yönetici yaklaşımı belirlemiştir. Demokratik ortamın gerek duyduğu yönetici ile otoriter eğilimlere yatkın olan yöneticinin tipik davranış biçimleri sıralanmıştır. Bu ayırım rasyonel çerçevede yöneticilerin ve dolayısıyla işletmelerin başarısını belirleyen etmenleri de içermektedir. “X” Teorisinin temel varsayımları şunlardır:⁶²

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Tamamen bu anlayışta olan bir yöneticinin demokratik eğilimler sergilemesi beklenemez. Burada sınırsız otoritenin varlığı, yetki devrinin eksikliği ve ayrıntılı iş tanımları yer alır. X Teorisinin, bu açıdan klasik yönetim düşüncesinin etkisi altında kaldığı ifade edilebilir. Çünkü insanı, onu motive eden unsurları göz ardı eden ve pasif bir unsur olarak gören anlayış özellikle klasik yönetimde söz konusudur.⁶³ “Y” Teorisinin temel varsayımları ise şunlardır:⁶⁴

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

⁶² Doğan Canman, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 26, S.1, Mart 1993, s.166.

⁶³ Koçel, **a.g.e.**, s.174.

⁶⁴ Zeyyat Hatiboğlu, **Organizasyon: Personel Davranışı ve Yönetimi**, Metler Matbaası, İstanbul, 1976, s.141.

- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

“McGregor’a göre organizasyon performansının artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y Teorisinin benimsenmesi gereklidir.”⁶⁵ “Y” Teorisi; yetki devri, güçlendirme ve yönetime katılmayı içeren dinamik bir süreç öngörmektedir. “Y” yaklaşımı bu haliyle demokratik yönetimi işaret etmektedir.⁶⁶ Amaçlara ve kararlara katılımı esas alan, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları birleştiren bir sistem öngörülmektedir. “Y” Teorisinin belirgin özellikleri katılımcı ve insancıl olması, motivasyona önem vermesidir.⁶⁷

1.2.1.2.3. Chris Argyris’in Olgun Olan-Olgun Olmayan Kişi Modeli

Chris Argyris, olgun olma ve olgun olmama durumunu iki uç arasında kalan özelliklerle karşılaştırdığı insan odaklı davranış değişimlerinde aramıştır. Argyris’e göre olgun olan ve olmayan kişinin özellikleri şu şekildedir.⁶⁸

Tablo 1: Argyris’in Olgun-Olgun Olmayan İnsan Özellikleri

Olgun Olmayan Kişi	Olgun Kişi
Bağımlılık-Pasif	Bağımsızlık-Aktif
Değişik davranışlar gösterebilme	Sınırlı davranış gösterme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendine duyarlı olma	Kendi duyarlılığından yoksunluk

⁶⁵ Aktan, a.g.e., s.220.

⁶⁶ Mustafa Dilber, **Türk Özel Kesimi Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme**, **Yönetim Psikolojisi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1981, s.270.

⁶⁷ Efil, a.g.e.,46.

⁶⁸Chris Argyris, “The Impact of the Formal Organisation upon the Individual” D. S. Pugh (Ed) **Organisation Theory**, Harmondsworth- Middlesex, Penguin Education, 1973, ss.261-269.

Argyris'e göre günümüz koşullarında çalışanların tatmin duyguları, sorumluluk ve yetki alma ihtiyaçları artmaktadır. Dolayısıyla zaman içerisinde yönetimlerin insanı ön plana çıkaran bir sistem kurması kaçınılmazdır. Bu faktörleri göz ardı eden örgütler, değişen şartlara uyum sağlamak konusunda sıkıntı yaşamaktadır.⁶⁹ Argyris ayrıca işletmelerde kısaca şu hususların üzerinde durulması gerektiğinden söz etmektedir:⁷⁰

- Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine âdemi merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.
- Organizasyonda yükselme olanakları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır.

Argyris'in modelinde kişiler belirli temel özelliklere sahip iki uç arasında değişim göstermektedir. Örgüt yönetimlerinin en alt düzeyde kontrole sahip olma ihtiyacı, pasif ve bağımlı ast beklentileri, yalnızca işi düşünen kısır görüşlü bireyler istemeleri çalışan yetkinliği ve davranışları ile ilişkilidir. Değişimi belirleyen faktörler göz önüne alınırsa otoriter yönetimlerin olgun kişilerin yoğun olduğu işletmelerde devam edebilmesinin oldukça zor olduğu söylenebilir. Üstelik otoriter yönetim uygulamalarının olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğu dikkate alınırsa, yöneticilerin çalışan tepkisi ile karşılaşması mümkündür. Bu tepkiler işi terk etme, örgütsel soğuma, performans düşüşü ve sonuçları dikkate almama şeklinde çeşitli olumsuzluklar meydana getirebilir. Buradan hareketle demokratik eğilimlerin olgun kişi davranışlarının ağırlık kazandığı örgütlerde görüleceği ifade edilebilir.

1.2.1.3. Modern Kuram ve Demokratik Yönetim

Rekabet koşullarındaki hızlı değişim, çalışanlardan beklentilerin yükselmesi, yeni teknolojilerle birlikte üretim araçlarının kullanılış biçimi örgütün insan kaynağına yeni anlamlar yüklemektedir. Öğrenmeyi bilmeyen, kendisini yenileyemeyen, çevre koşulları ile baş edemeyen işletmeler artık ayakta kalabilmekte zorlanmaktadır. Ortaya çıkan bu yeni durum, modern kuramların etkinliğini ve işletme demokrasisine ilişkin

⁶⁹ Birol Bumin (ed.), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Ekim 2003, s.5.

⁷⁰ Aktan, **a.g.e.**, s.222.

karar ve uygulamaların oranını etkilemiştir. Buna karşın klasik dönem tamamen eskimiş değildir. Günümüzde pek çok işletme ve yöneticide bu yaklaşım rahatlıkla görülebilmektedir.

Değişen dünya şartlarında örgütlerin, ürettikleri mal ve hizmetlerin yanı sıra çalışanları ile rekabet edebildiğini ifade etmek mümkündür. Bilgiyi üretme, işleme, kaliteli ürün ya da hizmet olarak sunabilme ve yaratıcılığın önemi örgütler açısından insanı daha da etkinleştirmenin yollarını aramaya teşvik etmektedir. Gerçekte başarılı örgüt, başarısız örgüt yoktur. Çalışanların bilgi yetenek ve kabiliyetlerini kullanabilen ya da kullanamayan örgütler vardır. Örgütler, çalışanlarını “el ve ayak” olmaktan çıkarıp “beyin ve düşünce” haline getirebildikleri ölçüde çağın ihtiyaçlarına cevap verebilirler.⁷¹ Bu düşünce tarzı modern kuramların özellikle son dönemde üzerinde durduğu bir değişimi ifade etmektedir.

Yönetim düşüncesinin bu dönemde getirdiği yenilikler ve yaklaşım biçimi “insan” kaynağına doğrudan veya dolaylı olarak demokratikleşme boyutunda bakılabilmemesinin zeminini güçlendirmiştir. Aşağıda modern döneme ait bazı kuramlar hakkında genel bilgiler verilerek, bu kuramların insana ilişkin yaklaşımları, çalışanların çağdaş standartlara kavuşması için gerekli olduğuna inanılan demokrasi içerikleri üzerinde durulacaktır.

1.2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Teknolojideki gelişmeler, ürün çeşitliliğinin artması, çevreyle olan ilişkilerin karmaşıklaşması, organizasyonların bütünsel yönünü ve önemini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin bütün ya da parçalarının toplamı şeklinde değerlendirilebilmesinin temel organizasyon yapısı, yönetim fonksiyonları ve çalışanların etkileşimi ile ilgili olduğu söylenebilir.⁷²

Sistem Yaklaşımı belirli olay, durum ve davranışlar karşısında gerçekleştirilecek tespitlere yönelik bir düşünce tarzıdır. Bu metod, işletmelerin

⁷¹ Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.24.

⁷² Akşit, **a.g.e.**, ss.98-100.

içyapısı, organizasyon ve yönetim süreçlerini, bunların birbiri ile ilişkisini ve çevrenin meydana getirdiği etkileri değerlendirebilmek bakımından oldukça önemlidir.⁷³

Organizasyonları açık birer sistem olarak değerlendiren Sistem Yaklaşımı; işletmelerin girdileri dönüştürerek çıktı haline getirdiği, ortaya çıkan ürün ya da hizmetin geri bildirim süreci ile yönlendirildiği ve çevrenin etkisini belirlemeye yönelik bir mekanizma öngörmektedir.⁷⁴ Bu yaklaşım aynı zamanda yöneticiler, süreç, amaç ve yapı arasında bütünlük kurabilmektedir. Bu sebeple söz konusu yaklaşım yönetimi bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreçte, organizasyonun hedefleri doğrultusunda, örgütü meydana getiren alt sistemlerin bir bütün halinde faaliyet göstermesi yönetimin geleceğini belirlemektedir.⁷⁵

Sistem Yaklaşımında “*yönetim örgütün çevresine uyum sağlamakta, alt sistemler arasında ilişkiler kurmakta ve alt sistemlerden birini oluşturmaktadır.*”⁷⁶ İşletmelerin çevreye sağladıkları çıktının yanında, çevreden girdi olarak aldıkları unsurlarla etkileşimlerini sürdürdükleri gözlenir. İşletmeler aynı zamanda kültürel çevre ile de iletişim kurmaktadır. Buna göre çalışanlar kültürel çevrenin etkisindedir. Diğer yandan teknoloji, bilgi ve çevreden sağlanan girdiler yoluyla örgüt kendisini bu etkileşim sürecinde denge konumuna getirmek durumundadır.⁷⁷

Bu yaklaşım uzun zaman ihmal ya da göz ardı edilen sistem-alt sistemler ilişkisine vurgu yapmaktadır. Örneğin üretim, pazarlama ve muhasebe departmanları işletmelerin alt sistemidir. İşletmeler bu yönüyle aynı zamanda sosyal sisteminde bir parçasıdır.⁷⁸ Sistemler kendilerini meydana getiren parçalardan ayrı düşünülemez. Eğer alt sistemlerden birinde meydana gelen değişim, diğer alt sistemleri ya da sistemin bütününe etkiliyorsa burada uyum halinde çalışan bir sistemden söz edilebilir.⁷⁹

⁷³ Özdemir, a.g.e.,s.43.

⁷⁴ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.56.

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s.183.

⁷⁶ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C. I., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979, s.11.

⁷⁷ Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitapevi, 2001, s.108.

⁷⁸ Özdemir, a.g.e.,s.45.

⁷⁹ İbrahim Armağan, “Sosyal Bilimlerde Sistem Yaklaşımı”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1980, s.47.

*“Sistem yaklaşımı iki temel konuya ağırlık vermektedir. Birincisi örgütün yaşamını sürdürmesi için çevrenin isteklerine uyabilme yeteneğidir. İkincisi ise bu istekleri karşılamada yöneticinin dikkatinin toplam girdi-dönüşüm-çıktı döngüsü üzerinde olması gerektiğidir.”*⁸⁰

Sistem Yaklaşımı bütünsel ve karşılıklı etkileşimi esas almaktadır. Sistemin başarısı için alt sistemlerin ilişkileri, çevreden aldıkları etki ve etkileşimler önemlidir. Öte yandan bütün sistemlerin çevreden aldıkları girdiler sonucu bir süre sonra faaliyetlerinde aksama ve ardından sona ermesi mümkündür. Açık sistemler, sistemin sona ermesi olarak ifade edilen “entropi” sorununu bertaraf edebilir. İşletmelerin demokratikleşme sürecindeki pek çok unsurun hayata geçirilebilirliği kapalı ve açık sistemlerin örgütlerde meydana getirdiği bir takım sonuçlarla açıklanabilir. Bu önemi şu temel yaklaşımlarla ifade etmek mümkündür:⁸¹

- Klasik yönetim modelinde işletmenin kapalı sistem olması sebebiyle çevre olumsuz etkiler yaratır ve aksaklılara yol açar. Açık sistem olarak günümüz modern örgütlerinde ise bu sürece çeşitli araçlarla müdahale etmek ve durdurmak mümkündür.
- Kapalı sistemler değişime açık değildir. Bu bakımdan işletme bünyesinde değişim ve yaratıcılık yok denecek azdır. Açık sistemler ise çevreyle ilişki kurabildiği için sistemin kendisi yenilemesi ve dönüştürmesi mümkündür.
- Sistem Yaklaşımına göre işletmeler, alt sistemlerden oluşmakta ve onların toplamından daha büyük bir anlam ifade etmektedir. Örneğin işletmenin bazı bölümlerinin başarı ya da başarısızlığı sistemin bütünü için geçerli olmayabilir.
- İşletmeler birer açık sistem olarak çevreye uyum süreci yaşarken, aldıkları girdiler sayesinde ayakta durabilmektedir. Yönetim açısından bu uyumun sürekliliği esastır. Sistem Yaklaşımı'nın en belirgin özelliği; açıklık, bilgiye ulaşma, katılım, kültür, motivasyon ve iletişim gibi demokratik yönetimi meydana getiren alt sistemlerin değerlendirilmesine imkan tanınmasıdır. Bu

⁸⁰ Bumin (ed.), **a.g.e.**, s.88.

⁸¹ Koçel, **a.g.e.**, s.184.

metodun bir diğ er avantajı da işletmenin diğ er sistemlerle olan ilişkisini düzenleyebilmesidir.⁸²

1.2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

*“Durumsal yaklaşım, sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşımdır. Örgütün karşılaştığı özel durum ve sınırlamalara uyarlanabilecek yönetim becerisi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma durumun gereklerine göre hareket edebilme ve karar verebilme demektir.”*⁸³ Durumsallık Yaklaşımı, işletmeleri birer sistem olarak değerlendirmektedir. Buna göre işletmeler alt sistemlerden oluşmaktadır. Burada bir bütünlük söz konusudur. Ayrıca Durumsallık Yaklaşımı, işletmelerin alt sistemleri, birbirleriyle olan etkileşimi ve örgütün bulunduğu çevre ile meydana gelen denge durumuna göre en uygun yapının oluşturulması düşüncesine dayanmaktadır.⁸⁴

En iyi yönetim modeli olmadığını, bunun şartlara ve değişimin derecesine göre farklılık göstereceğini vurgulayan durumsallık yaklaşımında, yönetimin merkezileşme derecesi, emir-komuta zinciri, iletişim biçimi, karar verme yetkisinin kullanımı ve denetim mekanizması görecelidir. Buna göre durumsallık yaklaşımında işletmelerin çevre koşullarının etkisiyle değişim göstermesi esastır. Çünkü işletmeler çevrelerinde ve teknolojide meydana gelen değişimlerle birçok açıdan değişebilmektedir. Bu değişim, örgütü oluşturan unsurların organizasyon yapısını etkilemesi sürecidir.⁸⁵

Durumsal Yaklaşımdan hareketle demokratik yönetim uygulamalarının işletmeden işletmeye değişiklik gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin çalışanlara ne yapacaklarını nasıl ve hangi usullerle aktardığı hususu, otoriter ya da demokratik yönetime ilişkin eğilimleri belirlemektedir. Aynı şekilde çalışanların karar ve uygulamalara katılımını esas alan demokratik yönetim “insan” faktörünü esas alırken, bir işletmeden diğerine veya aynı işletmenin çeşitli dönemlerinde bu yönetim

⁸² Özdemir, a.g.e.,s.44.

⁸³ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.58.

⁸⁴ Aktepe, a.g.e., s.86.

⁸⁵ Özdemir, a.g.e.,ss.41-42.

biçiminin yansımalarını görmek mümkündür. Böylece durumsallık yaklaşımına göre her işletmede duruma göre farklı yönetim biçimleri sürdürülebilmektedir.⁸⁶

Öte yandan davranışçı kuram, Klasiklerin önem vermediği insan faktörünü ön plana çıkartarak, demokratik yönetimin işletmeler için en “ideal” model olduğu savını ortaya koymuştur. Ancak Durumsallık Yaklaşımı bu değerlendirmeye sınırlar getirmektedir. Çünkü işletmeden işletmeye, duruma ve şartlara göre demokratik ve otorite yönetim uygulamalarının farklılaştığı görülmektedir.⁸⁷ Bu sebeple demokratik yönetime geçiş ya da bunu sürdürülebilmek teknoloji, çevre ve örgütün alt sitemlerinin değişimi ve uyumu ile yakından ilgilidir.

1.2.2. Kavramsal Boyutta Arayışlar

İşletmelerin demokratik bir yönetim sergilemesi örgüt çalışanlarının “hayır” diyebilmesi ile mümkündür. Çalışanlarını sadece emirleri yerine getiren ve rutin örgüt yapısının parçası olarak gören yönetimlerin geleceği risk altındadır. Ancak örgüt çalışanlarının etkisiz konumdan kurtularak, etkin bir konuma yükselmesi, yöneten-yönetilen arasındaki duvarların kaldırılması ile mümkündür.⁸⁸

Yöneticiler, işletmeyi bir bütün olarak incelediğinde, gelişim konusunda pek çok unsuru yeniden değerlendirmek durumunda kalabilmektedir. Özellikle modern dönemin kavramsal boyutta sürdürdüğü arayışlar, günümüz işletmelerinin temel yönetim sorunlarına reçete olabilmek iddiasındadır. İnsan, teknoloji, yapı ve sistem birbiri üzerinde etkili olan unsurlardır. Günümüzde rasyonel işletmeler “insan” faktörünün yönetimini ve etkinleştirmesini birinci plana alan kavramlara yönelmektedir.

Yönetim düşüncesinin evrimi sürecinde aşağıda açıklanmaya çalışılacak kavramlar, yönetici-yönetilen ilişkisinde birlikte düşünme, karar ve uygulamalara katılım ve insanı birinci plana alma tercihinin ünüdür. Bu kavramların ortak noktalarından birisi demokratik yönetim konusunda doğrudan ya da dolaylı olarak

⁸⁶ Can, a.g.e., s.59.

⁸⁷ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.97.

⁸⁸ Özcan Yeniçeri, **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.15.

sonuçlar ve uygulamalar meydana getirmeleridir. Her şeyden önemlisi bu arayışların örgüt içerisinde daha iyi çalışma koşullarıyla birlikte performans ve verimlilik artışına odaklandığını söylemek mümkündür.

1.2.2.1. Demokrasi Odaklı Arayışlar

Rönesans ve yenilik hareketleri sanayi devrimi ile birlikte kendi toplumsal sistemini oluşturma yönünde sonuçlar meydana getirmiştir. Buna göre eşitlik, aydınlanma, özgürlük gibi ideal kavramlar toplumsal sistemin bütününde yayılmaya çalışılmıştır. Üretim yapısında ve teknolojiye yaşanan değişim işletmeleri de etkilemiştir. Bu süreçte işçi-işveren, yöneten-yönetilen ilişkilerinde insanı ön plana çıkaran yaklaşımlar üzerinde yoğunlaşmıştır.⁸⁹

Aşağıda açıklanmaya çalışılan yönetim yaklaşımları belirtilen sosyal ve ekonomik gelişmelerin ışığında başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. Bu arayışları, özleri itibariyle demokrasi kavramının kapsamı içerisindeki unsur ve uygulamaları odak haline getirme gayretleriyle de irdelemek mümkündür.

1.2.2.1.1. Endüstriyel Demokrasi

Günümüzde işletmeleri başarıya taşıyan sürecin insan kaynağına verilen önem ve değerle şekillendiğini ifade etmek gerekir. Nitekim uzun vadede bu kaynağı iyi kullanan işletmeler başarılı, kullanamayanlarsa başarısızlığa uğramaktadırlar. Üretim araçlarının değişen konumu ve sanayileşme çabalarıyla birlikte insan kaynağının etkin yönetimi endüstriyel demokrasi kavramında aranmaya başlanmıştır.⁹⁰

“Endüstriyel demokrasi, geniş anlamda çalışanların her düzeyde katılımını esas alan insan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen, üretim, yönetim, başarı ve sorumlulukların paylaşılmasına imkân tanıyan, bunların hayata geçirilmesini sağlayan

⁸⁹ Erkan Erdemir, “Posmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Hukuk Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi**, Sayı.52, Haziran 2006, <http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=Posmodern=makaleler/eerdemir-1.htm>, (11.05.2009).

⁹⁰ Sayım Yorgun, “Avrupa Birliği Sürecinde Endüstriyel Demokrasi”, **Prof.Dr.Nusret Ekin' e Armağan**, TÜHİS Yayını, No:38, Ankara, 2000, s.642.

ve siyasi demokrasiyi tamamlayan bir yönetim aracıdır."⁹¹ İşyeri demokrasisi olarak da bilinen endüstriyel demokrasi, işletmede çalışanların kararlara, uygulamalara katılımı ve bunların sonuçları üzerinde yetki sahibi olmalarıyla ilgilidir. Endüstriyel demokrasinin yerleşmesi ve gelişmesi için işverenlerin ya da onlar adına faaliyet gösteren yöneticilerin bu yönetim şekline inanmaları gerekir. Endüstriyel demokrasi, adaletli temsil, yönetime katılma, eşit haklar, düşünce özgürlüğü, eleştiri hakkı, sorumluluk, bilgi alma ve verme hakkı olarak ifade edilebilir.⁹²

Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılım kısmen de olsa aynı anlamda kullanılmaktadır. Aslında bu iki kavram farklı şeyleri ifade etmektedir. Endüstriyel demokrasinin yönetimi katılımı da içeren daha kapsayıcı bir anlamı bulunmaktadır. Yönetime katılma işçi-işveren ilişkilerini esas alan, emek verimliliğini artırmaya yönelik etkileşim sürecidir. Katılımın demokratik bir hak olduğunu düşünürsek, bunun sağlanabilmesi işletmede yeterli eğitim ve olgunluk seviyesine gelmiş çalışanların varlığını gerekli kılmaktadır.⁹³

Herkese eşit bir biçimde tanınma hakkını veren Endüstriyel demokrasi bireylerin insanca yaşama haklarının sağlanmasına yönelik bir yaklaşımdır. Diyalog ve uzlaşma bu yaklaşımın örgütlerde yerleşmesi için oldukça önemlidir. Üstelik söz konusu kavramlar katılımın da asgari şartları arasındadır. Böyle bakıldığında bireylerin karar süreçlerine katılabildiği, eşit bir biçimde temsil edilebildiği örgütler demokratik yönetim sürecinde etkin hale gelebilmektedir.

1.2.2.1.2. Katılnalı Yönetim

Katılnalı yönetim, katılımı esas alan, demokratik eğilimlerin yoğunlaştığı ve çalışanların örgüte bağlılığını artırmasıyla sonuçlanan bir yönetim uygulamasıdır.⁹⁴ Bu bağlamda yönetsel demokrasinin insanlık tarihinin ilk toplu yaşamasının başladığı ilkel toplumlardan, yönetenler ve yönetilenlerin ilk ayrıştığı dönemde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Katılnalı yönetim ise 1980'li yıllara kadar olan gelişmelerin ve yönetim

⁹¹ Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi.**, ss.149-150.

⁹² Budak, **a.g.e.**, s.134.

⁹³ Ayhan Görmüş, Toplu Pazarlık Yoluyla Yönetime Katılma, "**İş, Güç**" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, No:150, 2003, s.2.

⁹⁴ Atilla Dicle, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, O.D.T.Ü. Yayını, Ankara, 1980, s.1.

alanındaki çalışmaların bir ürünü olarak öne çıkmıştır. Burada iki yönlü bir yaklaşımın yanı sıra, beşeri ilişkilerle düzenlenen yönetim sürecinin verimlilik ve etkinlik boyutu katımlı yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.⁹⁵

Katımlı yönetim, otorite ve demokratikleşme arasında oluşan çizgide üretici-insan dengesinin kurulmaya başlandığı bir sürecin ifadesidir.⁹⁶ Daha genel bir tanımla katımlı yönetim, *“sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, taraflara karşı görelî bağımsızlığı varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır.”*⁹⁷

Üreticinin bulunduğu sektör ya da sadece işletme içerisinde kendisini yeniden sorgulamasına imkân tanıyan bu yönetim biçimi endüstriyel gelişmeler sürecinde demokrasinin yoğun olarak tartışıldığı bir dönemi kapsar. Katımlı yönetimde çalışanların, katkı sağladıkları karar ve uygulamalara daha istekli, arzulu yaklaşımları kabul edilir. Çünkü örgüt içerisindeki bireyler genel olarak bu yolla görüşlerini açıklayabilmektedir. Aynı şekilde katılma ile çalışanların yaratıcılıkları ve sorgulama yetenekleri gelişmektedir. Katımlı yönetim alanları; ekonomik, sosyal ve teknik konular olabilirken, temsilci yoluyla katılma, sendikal katılma, gönüllü katılma ve birlikte katılma ise katımlı yönetim biçimleri olarak sıralanabilir.⁹⁸

Gün geçtikçe karmaşıklaşan yönetim uygulamalarında katılımın iki ana şekilde gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Birincisi işçi-işveren işbirliğini yukarıdan aşağıya doğru ve sendikalar eliyle örgütleyen model, ikincisi ise yönetici-işçi ve işçi-işveren işbirliğini aşağıdan yukarıya doğru işçiler eliyle örgütleyen komite modelidir. Bu hususta ülkeden ülkeye uygulama farklılıkları yaşansa da katımlı yönetimin iki temel yolla kendisini gösteren katılım süreci, pratikte bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. İşbirliğini yukarıdan aşağıya örgütleyen yönetici-işçi modelinde hiyerarşik olarak üst kademede işbirliği sağlanmasının işveren ile sendika arasında yakınlaşmaya neden olacağı, komite

⁹⁵ A.Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 2002, s.12.

⁹⁶ Kurthan Fişek, **Yönetim**, Paragraf Yayınları, Ankara, 2005, s.77.

⁹⁷ Kurthan Fişek, **Yönetime Katılma**, TODAİ Yayın No:58, Ankara, 1977, s.45.

⁹⁸ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.344.

modelinde ise işçi hakları ile işveren beklentileri arasında denge kurulması sorunuyla karşı karşıya kalılabileceğini göz ardı etmemek gerekir.⁹⁹

Demokratikleşme çabalarının bir ürünü olarak görülen katımlı yönetimde, işçiyi toplu pazarlık masasının iki yanına birden oturtan yönetici işçilik modeli, iç ve dış değişkenlerin etkisiyle; yönetici-işçilerin edindikleri mali bilgileri, sendikanın pazarlık gücünü artıracak şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Burada çoğunlukla kazan-kaybet mantığından söz edilebilir. Günümüzde artık pek çok ülke katılımı yasal bir hak olarak çalışanlara vermektedir. Bunu sağlayan ülkelerde kimse kaybetmesin yaklaşımı hâkimdir.¹⁰⁰

Demokrasinin yönetim boyutunda gerçekleştirilen arayışlardan birisi olan katımlı yönetimin ideolojik yönüyle, yönetime katılma arasındaki ilişkilere sağlıklı bir şekilde yaklaşabilmek için vurgulanması gereken ilk nokta, her ideoloji gibi katımlı yönetimde toplumsal ihtiyaçlardan doğan ama toplumsal davranışı etkileyip yönlendirebilmek için benimsenmesi gereken bir toplumsal ürün olduğunun vurgulanmasıdır. Oysa ideoloji olarak katımlı yönetim ve uygulama olarak yönetime katılma görece niteliktedir.¹⁰¹

Günümüz değerleriyle işletmelerde yönetime katılma uygulamasının amacı ve uygulama biçimi arasında bazı farklar vardır. Yönetime katılımın özellikle verimliliği ya da çalışanların performansını artırmak düşüncesine dayalı olması, ancak uygulamada ortak sorunlar etrafında birleşme yönteminin kullanılması amaç ve araçlar arasındaki ayrımın zorluğunu ortaya koymaktadır. Örneğin işverenlerin karar alma yetkilerini yönetim organlarına ya da bunların bir bölümüne vermesi ile aynı işletmede süregelen yönetime katılım süreci veya katımlı yönetim fikrinin amaçları arasında fark vardır. İlkinde işveren ekonomik, teknolojik ve fiziki şartlardan kaynaklanan bir zorunluluğu yerine getirmekte iken ikincisinde işletmeyi bütünsel olarak ileriye götürecek bir süreç planlamaktadır. Buradan hareketle yönetime katılımın, katımlı yönetim anlayışının bir

⁹⁹ Fişek, (1977), **a.g.e.**, s.80.

¹⁰⁰ Thomas Gordon, **Katımlı Yönetimin Temeli**, 6.Baskı, (Çev: Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, ss.205–207.

¹⁰¹ Fişek, (1977), **a.g.e.**, s.3.

aracı olduğunu söylemek mümkündür. Yönetime katılma başka bir anlatımla katımlı yönetim fikrinin somutlaştığı ve kendisini gösterdiği alandır.¹⁰²

Katımlı yönetimde otorite ve demokrasi arasında, demokrasiyi odak alan bir ilişki göze çarpmaktadır. Burada emek verimliliğini artırmak için kurumlaşmış bir işçi işveren ilişkisinin düzenlenmesi gerekir. Ancak sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş ve otoriteyle demokrasiyi uzlaştırmaya çalışan katımlı yönetim ideolojisinin de demokratik yönetim sürecinin yalnızca bir kısmını temsil edebildiği söylenebilir.

Endüstriyel demokrasinin gelişimi ile hızlanan katımlı yönetim çalışmalarının aksine demokratik yönetim işletmenin bütününde özgürce ilerletilebilecek bir katılım kültürünü işaret eder. O halde bir örgütün katımlı yönetimle idaresinin demokratik örgüt sistemi açısından gerekli ama yeterli bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Katılımın, demokratik yönetim üzerindeki belirleyici etkisi ve demokratikleşme ile katılım ilişkisi üçüncü bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

1.2.2.1.3. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme de diğer kavramsal arayışlar gibi çevresel değişim ve rekabet ortamının meydana getirdiği şartlarla, demokrasiyi odak alan bir muhtevaya sahiptir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme net bir ifade ile işletmede çalışanların daha güçlü konuma getirilmesidir. Bunun sağlanması ise demokratik uygulamalarla mümkün olabilir.¹⁰³

Güçlendirme, işletmede çalışanların kendilerine güven duydukları, bu anlamda motive oldukları ve sorumluluk alma duygusu ile hareket ettikleri bir ortamı işaret eder. Söz konusu ortam ve işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan çabaların buna inanan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi süreci; güçlendirilmiş bir personel ile

¹⁰² Adalı, **a.g.e.**,s..55-58.

¹⁰³ Lashley Conrad, "Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis; Metropolitan University, Leeds", **UK Personnel Review**, 28(3), 1999, ss.169-191.

açıklanabilir.¹⁰⁴ Personel güçlendirme bir süreç işidir ve bu sürecin başarısı işletmenin bir bütün olarak sürece dâhil edilmesi ile ilgilidir.

Birey psikolojisi ile de yakından ilgilenen Alfred Adler güçlendirmeyi şu şekilde tanımlamaktadır: “*Grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken, toplum tercihlerini ve bulunulan çevreyi de dikkate almaktır*”¹⁰⁵

Güçlendirme, aynı zamanda bir kültür meselesidir. İşletmeye yeni giren üyeler örgüt içi yönetime katılımı, yöneticilerin çalışanları destekleyeceği, bireylerin karar verme konusunda yetkilendirilebileceğini hissetmek durumundadır. Bu demokratik zemin, çalışanların yöneticiler eliyle sürekli desteklendiği inancıyla onların sorumluluk alma isteklerini artırabilmektedir.¹⁰⁶

İşletme personelinin güçlendirilmesi, korku ve çatışmaları en aza indiren, motivasyonu artıran bir örgüt iklimini oluşturmak bakımından katkı sağlayacağı açıktır. Spreitzer, Mark ve Kizilos tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, güçlendirmenin yönetime katılımı aynı çizgide ilerlediğini ve bunu başarmak için çalışanlara karar verme yönünde bir takım imkânlar sunulması gerektiği sonucunu elde etmişlerdir. Bu ortamın temel belirleyicisi çalışanların işlerine yoğunlaşabilmeleri adına en az hiyerarşi ile yönetilmelerini sağlamaktır.¹⁰⁷

Güçlendirmenin karşılıklı bir süreç olmasından dolayı çoğu zaman yöneticiler bunu zaman kaybı olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde personel güçlendirme birçok yönetici tarafından basite indirgenmektedir. Bu yöneticiler güçlendirmenin yetki

¹⁰⁴ Robert Coffey, **Curtis Cook and Philip Hunsaker**, Management and Organizational Behavior, Irwin, 1994, s.150.

¹⁰⁵ Ralph Saeman, “The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values”, **The Columbia Journal of World Business**, Fall-Winter, 1992, s.190.

¹⁰⁶ Selen Doğan, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2003 s. 190.

¹⁰⁷ Cüneyt C., Aslantaş, “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7 Sayı.2, 2007, s.231.

devri demek olduğuna inanmaktadır.¹⁰⁸ Ancak örgütlerdeki bu esas beklenti ve istek alt kademelerden gelmelidir. Özellikle işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde ihtiyaç duyulan güçlendirme uygulamaları için tüm çalışanların ortak bir inanç ve istek içerisinde olmaları beklenmektedir.¹⁰⁹

Oysa çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bilmelerinden ötürü daha fazla sorumluluk üstlenirler. Personel güçlendirmenin bir boyutu da, çalışanların mümkün olduğunca yönetime katılmasını sağlamasıdır. Buna göre işgörenler işlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar.¹¹⁰

Personel güçlendirmenin yetki devri boyutu da bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış yetki devrinden biraz farklıdır. Yetki devrinde esas olan yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli görmesi ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramında, işi yapan kişinin işletmenin üst tarafındaki yöneticilere göre bu alanda uzman olduğu anlayışına hâkimdir. İşgören alanında uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki, zaten işi yapmakta olan kişindir.¹¹¹

Güçlendirme süreci beraberinde örgüte sınıksız bağlanmış çalışanları getirmektedir. Çünkü örgüt amaçlarına inanmış çalışanlar kendi çıkarları ile işletme çıkarları arasında bir denge kurmak durumundadırlar. Böylede işletmede oluşabilecek bürokratik eğilimler ortadan kaldırılabilir, yabancılaşma önlenecek ve demokratikleşme sürecinde bir engel daha aşılacaktır.¹¹² Güçlendirme, içeriği ve ortaya

¹⁰⁸ Robert E. Quinn ve Spreitzer Gretchen M., “The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Vol.26, Autumn:37-50, 1997, s.37.

¹⁰⁹ Hüner Şencan, “İşletmelerin Kurumsallaşma Sürecinde Yöneticilere ve Personele Düşen Görevler”, <http://www.hunersencan.com/yonetim/kurumsallasma.doc>, (7 Eylül 2008).

¹¹⁰ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2001, ss.433-434.

¹¹¹ Ataman, **a.g.e.**,s.442.

¹¹² Aykut Göksel, Personel Güçlendirme, (Ed.Birol Bumin), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2003, s.12.

çıkardığı sonuçlar bakımından demokratik yönetimle aynı çizgidedir. Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda Personel güçlendirmenin gerekçe ve içeriği aynı zamanda demokratik yönetimin vazgeçilmez unsurları arasında olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.2.1.4. Özyönetim

Temelinde ideolojik faktörlerin ve bu yönde değişimlerin etkili olduğu özyönetim, emeğin kutsallığını içeren bir kavramdır. Özellikle Yugoslavya'nın kendine özgü koşulları ile uygulamaya konulmuştur. Endüstri kollarında çalışanların üretim araçlarının asıl sahibi sayıldığı bu kavram “kendi kendini yönetmeyi” esas alır.¹¹³

Diğer yandan insan az ya da çok bilgi sahibidir. Muhakeme yeteneği vardır. Yeni dönemde örgüt çalışanları karar ve uygulamalara katılmak istemekte ve baskıcı yönetimleri olumsuz nitelendirmektedir. Bu durum yönetsel psikolojinin araştırma konuları arasında yer almaktadır. Çalışan beklentisindeki bu değişim sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile yasal düzenlemelerde demokrasi vurgusunun artmasıyla şekillenmiştir.¹¹⁴

Özyönetim sayesinde örgüt çalışanları kendilerini geliştirebilir ve sorumluluk alma süreçlerini hızlandırabilirler. Özyönetimin temel ilkesi, her insanın kendisini etkileyen kararlar üzerinde, bu kararlardan etkilendiği ölçüde söz sahibi olmasıdır.¹¹⁵

İşletmelerin çalışanlar tarafından yönetilmesi düşüncesi karar ve politikalar kadar uygulamalara da katılımı esas alır. Özyönetim gönüllü ve yaratıcı çalışanların varlığını gerekli kılar. Yöneticilerin hesap sorulabilirliği, çalışanların örgütsel amaçları hedeflediği demokratik bir örgüt iklimi özyönetimin sonuçları içerisindedir.¹¹⁶ Günümüz örgütleri çalışanlarının yalnızca bedensel ihtiyaçlarını değil aynı zamanda

¹¹³ Orhan Türkoğan, **Türkiye Açısından Özyönetim**, Türk Kültür Yayını, No:41, İstanbul, 1977,s.58.

¹¹⁴ Nurhan Akçalı, **Yönetime Katılım ve Özyönetim**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1991,s.110.

¹¹⁵ Tom Wetzel, “Özyönetimli Hareketlerden Özyönetimli Şehire Doğru”, <http://www.znet-turkiye.org/tw120103.htm>, (08.02.2009).

¹¹⁶ Alparslan Işıklı, “**Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi**, 2. Baskı, Alan Yayıncılık, Ankara,1980,ss.72-74.

zihinsel ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması önemli bir faktördür. Bu süreç kendini iyi hisseden çalışanlar meydana getirmektedir.¹¹⁷

1.2.2.1.5. Kademe Azaltma (Yalın Organizasyon)

Yalın üretim sisteminin 1990'larda gördüğü ilgi, yönetimde “yalınlık” anlayışını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede katılımcı karar sistemleri geliştirilmeye, ast ve üst yönetici sayıları azaltılmaya ve bilgi işçisi ön plana çıkartılmaya başlanmıştır. Geleneksel piramidal örgüt yapıları, yerini yatay örgütlenmeye bırakmış, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve örgütler böylece daha şeffaf hale gelmeye başlamıştır.¹¹⁸ Kademe azaltma isminden de anlaşılacağı üzere organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır.¹¹⁹

Hiyerarşi kademelerinin azaldığı bu tarz bir organizasyonda, kademe azaltma uygulamaları işletmenin her anlamda küçülmesi demek değildir. Nitekim işletmeler yalın bir organizasyon yapısını verimliliği artırmak, iletişimi kolaylaştırmak, personeli güçlendirmek ve katılımı kuvvetlendirmek için gerçekleştirmektedir. İşletmedeki bu yapısal değişim demokratik bir düşünce sisteminin yerleşmesini hızlandırabilmektedir.

1.2.2.2. Demokrasi İçerikli Arayışlar

Modernizm, pek çok konuda meydana gelen dönüşümün, zihinsel süreçleri temelden etkileyerek; eşitlik, özgürlük ve otorite-egemenlik boyutunu demokrasi çerçevesinde değerlendiren insan esaslı bir dünya görüşüdür.¹²⁰ Ancak zaman içerisinde meydana gelen gelişmeler, modernizmin kapsamında yer alan kavramlara yönelik eksiklikleri sebebiyle modern-ötesi akımı başlatmıştır.¹²¹

¹¹⁷ Nergis Schulze, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması”, 6.Ergonomi Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No.622, Ankara, 1998,s.519.

¹¹⁸ Düren, **a.g.e.**, ss.83-84.

¹¹⁹ Koçel, **a.g.e.**, s.328.

¹²⁰ Ömer Demir ve Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Adres Yayınları, Ankara, 2005, s.179.

¹²¹ Anthony Giddens, **Modernliğin Sonuçları** (Çev.Ersin Kuşdil), 2. Basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998, s. 19.

Her iki akımında demokrasi ve insan konusunda örgütleri irdelediğini söylemek mümkündür. Bunlardan bir kısmı yukarıda ifade edildiği üzere özgürlük, eşitlik ve demokrasi söylemlerinin vazgeçilmez olduğu toplumsal dönüşüm dönemlerinde ortaya konulmuş ya da geliştirilmiştir. Bir kısmı ise modernizmin eksik bıraktığı kavramların daha somut ve uygulanabilirliği yönüyle değerlendirmişlerdir. Örneğin bu arayışların demokrasi odaklı olanları, örgüt içerisindeki insan kaynağının bireysel özgürlüğü ve buna ilişkin yansımaları üzerinde durmuştur. Diğer kısım ise bilginin son derece önemli hale geldiği bir çağda insan kaynağının söz konusu bilgiyi avantaja çevirebilme yönüyle ilgilenmişlerdir.¹²²

Belirtilen tarihi süreç ve gelişmeler ışığında demokratik yönetime ilişkin arayışların bir kısmının örgütte yaratılan katma değer etkileyici unsurlarında ve dolayısıyla insan kaynağına yönelik doğrudan sonuçlar meydana getirdiği¹²³, bir kısmının da insan kaynağının konum ve durumunu değiştirmeye yönelik yenilikler ortaya koyduğu ifade edilebilir. Devam etmekte olan modern ve modern ötesi dönemi kapsayan bu arayışların diğer bölümü aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

İşletmelerin kar elde etmek, verimliliği artırmak, topluma faydalı olmak ve süreklilik gibi genel amaçlarının yanında değişen şartlara bağlı olarak uyarlanacak özel amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde yönetici-yönetilen ilişkisi ve çalışanların katkısı göz ardı edilemez. Demokratik yönetim, yöneten ve yönetilenlerin ortaklaşa gerçekleştirebileceği bir yönetim biçimidir. Çünkü işletmenin amaçlarına inanmayan, kendi çıkarlarını işletme üzerinde tutan çalışanlar değişime direnç gösterebilmektedir. Bu durumda meydana gelen en belirgin sorunlardan birisi de örgüte yabancılaşmadır. Demokratik yönetim her şeyden önce genel bir tutumun yansımasıdır. Bu nedenle örgüt amaçlarının çalışanlardan ve onların katılımından yoksun bırakılmaması beklenir.¹²⁴

¹²² Erdemir, **a.g.m.**, passim.

¹²³ Feyzullah Eroğlu, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine”, **MPM Kalkınmada Anahtar**, Yıl:9, Sayı:104,1997,ss.19-20.

¹²⁴ M.Şerif Şimşek ve diğerleri, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15, 2006, s.575.

“Amaçlara Göre Yönetim (AGY) bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.”¹²⁵ İlk kez 1954 yılında Amerikalı Peter Drucker tarafından ortaya konulan AGY, katılım ve birlikte yönetim düşüncesini esas alan bir yönetim biçimidir. AGY süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır.¹²⁶

- Amaçların belirlenmesi,
- Faaliyetlerin planlanması,
- Uygulama safhası ve kendi kendini kontrol,
- Değerlendirme.

Yukarıda belirtilen süreçler yoluyla çalışanların katılımını sağlayan, onların bilgi ve motivasyonlarını ön plana alan AGY, örgüt iletişimini kolaylaştıran ve görelilik olarak işletme verimliliğini artıran bir yöntemdir. Uygulamada bazı yöneticiler AGY’i sadece yönetime katılımın kapsamı içerisinde görebilir. Bu düşünce astlarda olumsuz endişeler ve tepkiler meydana getirebilmektedir. Oysa AGY için yetki devrinin tartışılmaz bir önemi ve yeri vardır. Yetkilendirilmemiş çalışanların yeteneklerinin belirleyicisi olan katılımı etkin kılmaları beklenemez.¹²⁷

Öte yandan AGY performans değerlendirme aracı olarak çalışanların kendilerini işe vermelerini ve örgüt içi aktif katılımlarını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar, planlama ve karar alma sürecinde önemli rol oynadıkları için uygulamada ve ilgili süreçleri izlemede istekli hale gelmektedir. Çünkü AGY her çalışana kendi iş alanı ile ilgili sorumluluk vermektedir. Dolayısıyla her çalışan kendi amaç ve hedeflerinin patronu olmakla birlikte her biri kendi şirketini olabilecek en iyi şekilde yönetmekten sorumlu olmaktadır.¹²⁸

¹²⁵ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.284.

¹²⁶ Erkan Özdemir, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **“iş,güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Yıl: 2002, Cilt: 4, Sayı: 2, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002>, (11.10.2008).

¹²⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.120.

¹²⁸ M. Akif Helvacı, “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirme Yöntemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.35, Sayı:35, 2002, ss.166-167.

AGY uygulamalarının örgütteki iletişim ve grup çalışmasını teşvik edebilme yönü de vardır. Çalışanların performanslarının daha objektif ölçülerle belirlenmesine imkân tanıyan AGY, yöneticilere ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklar karşısında önceden tedbir alabilme şansı da vermektedir.¹²⁹

Günümüz yöneticilerinin otoriter eğilimleri veya kişilikten kaynaklanan olumsuz tutum ve beklentileri dikkate alındığında, AGY uygulamaları demokratik eğilimlere zemin hazırlama özelliği ile yöneticilerin bencilliği ile karşılaşılabılır. Nitekim bu tarz yöneticilerin katılım ve yetkilendirmenin varlık nedenlerini ortadan kaldıracığını, yönetimi işlemez hale getireceğini düşünmeleri AGY'nin önündeki demokrasi dışı engeller arasındadır.¹³⁰ Ancak işletmede amaç birliğini esas alan ve örgütlerdeki demokratik eğilimleri yükselten AGY, bu eleştirilere rağmen geçerliliğini koruyan bir yönetim düşüncesidir.

1.2.2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Çevrede meydana gelen değişimler, rekabet ortamındaki farklılaşma ve teknolojik ilerleme, işletmelerin kendilerini bu dönüşüme uyarlamalarını gerekli kılmaktadır. Bunu gerçekleştiremeyen örgütler ayakta kalmakta zorlanmakta ve sürdürülebilir başarıdan uzaklaşmaktadır. Günümüzde “ne üretirsem o satılır” yerine “neyi, nasıl üretmeliyim ki müşteriler memnun olmalı” yaklaşımının hâkim olduğu söylenebilir. Örgütleri bu yaklaşımla donatmak, bir dizi faaliyeti içermektedir. Bu faaliyetlerin bütününe ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) denilmektedir. TKY, en genel tanımıyla “*bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi*”dir.¹³¹

¹²⁹ İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2006, s.85.

¹³⁰ Nuri Tortop ve diğerleri, **Yönetim Bilimi**, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 1993, s.263.

¹³¹ Kenan Mehmet Ekici, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:462, 2009, s.74.

TKY açısından “kalite” kavramı üretimde kontrol ya da standardizasyondan daha öte bir anlam taşımaktadır. Bu nedenle TKY’nin ortaya koyduğu kalite kavramı insan ve ona ilişkin uygulamaların kalitesinin artırılması demektir. Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki İmai’nin, “*kaliteden söz edildiğinde akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir... İşin üç yapı taşı vardır: Donanımı (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.*”¹³² şeklindeki sözleri bunu doğrular niteliktedir.

TKY, müşteri memnuniyeti, ekip çalışması, en az hata, sürekli iyileştirme ve geliştirme, uygun ölçme tekniklerini ve standardizasyonu temel alan bir yönetim biçimidir. TKY bir kalite kontrol sisteminden öte proaktif yaklaşımı bünyesinde barındırmaktadır. TKY’nin en temel unsurlarından birisi müşteri yani insan odaklı olmasıdır. TKY insanı odak alan anlayışı ile işletmenin bir bütün olarak etkin müşteri memnuniyeti hedefine ulaşması için sürdürülecek demokratik uyum sürecini ifade etmektedir. Buradaki müşteri kavramı yalnızca işletme dışındakileri değil aynı zamanda örgüt çalışanlarını da kapsamaktadır.

TKY, çalışanlar arasında ortaklık, yaratıcılık ve kültürel bütünlük gerektirir. Bu sürecin etkinliği örgütte genel bir tutum ve anlayışın varlığını gerekli kılar. Her şeyden önce işletmeler kültürel çevre ile etkileşim halindedir. Çalışanlar da bu çevrenin yansıması olarak örgüt yapı ve sistemini meydana getirirler. Buna göre TKY uygulamaları için örgütün bir bütün olarak kültür unsurunu dikkate alması, ilgili süreçleri ve değişimini planlaması gerekmektedir. Oluşacak yeni kültürel sistemin adı kalite kültürüdür.¹³³

Demokrasi içeriği bakımından TKY, işletmede çalışanların güdülenmesini ve uygun seçeneklerle ödüllendirilmesini esas alır. TKY uygulamaları bu yönüyle ayrışma yerine, katılım ve ekip çalışmasını öngörmektedir. Bu süreçte çalışanların yönetime katılımı başarı için belirleyici bir faktör konumundadır.¹³⁴ Demokratik eğilimlerin

¹³² Masaaki İmai, **Kaizen- Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRİSA Yayını, İstanbul, 1997, ss.41-42.

¹³³ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, s.165.

¹³⁴ Aktan, **a.g.e.**, s.168.

yerleşmesi adına Deming'e ait yönetim ilkeleri daha önce Japonya'da uygulanmış ve daha sonra TKY ile birleştirilmiştir. Kısa sürede alınan başarılı sonuçların ardından batıda uygulamaya konulmuştur. Bu süreçte çalışanların yaratıcılığı ve öneri sistemlerinin geliştiği bir yönetim düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır.¹³⁵ Bu çerçevede TKY uygulamalarının bir örgütte meydana getirebileceği demokratik sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür;¹³⁶

- Kararların faaliyetlere yakın kişilerce alınması,
- Az sayıda kademe ve giderek tek kademeye ulaşması,
- Ekip çalışmasını esas alması,
- Prensiplerin yukarıdan aşağıya, kararların ise çalışanların katılımı ile alınması,
- Güç ve yetkinin dağılması,
- Beceri çeşitliliği fazla veya çok becerili bireylerin rollerinin sürekli yeniden tanımlanması,
- Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkin iletişim sisteminin oluşturulması,
- Kurumsallaşma ve sorumluluk kavramlarının beraber yerleşmesi.

Yukarıda ifade edilen unsurlardan hareketle TKY'nin, iki yönlü ve yatay iletişimle artan yönetim kademelerini en aza indirmeyi hedeflediğini söylemek mümkündür. TKY, bu süreci başarmak için kalite çemberlerinden yararlanmaktadır. Kalite çemberleri, üretim aşamasında oluşturulacak çalışma gruplarında, ustabaşılardan liderliği ile kalitenin yükseltilmesini içerir. Ayrıca demokratik bir eğilim çerçevesinde işbirliği ve ekip ruhunu esas alan kalite çemberleri, Japonya'da başarıyla uygulanmış ve milyonlarca işçi tarafından kabul görmüştür.¹³⁷

TKY bu yönüyle tam zamanlı ve eşdeğer çalışan sayısında azalma sağlayabilir. Fakat uygulamada TKY yöneticisinin girişim ruhunu engelleyeceği düşüncesiyle bu yola başvurmadığını söylemek mümkündür. Yinede yöneticiler TKY ile kademeleri

¹³⁵ Düren, a.g.e.,s.14.

¹³⁶ Turan A. Erkilic "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması", **GAU Journal, Social & Applied Sciences.**, 2(4), 2007, ss.53-57. http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_002_04_PDF/JSAS_002_04_05_Erkilic.pdf, (02.04.2009).

¹³⁷ John Adair, **Yenilikçi Liderlik**, (Çev. Serdar Uyan), Babıali Kültür Yayıncılığı, Mart 2008, s.99.

azaltmaya ve ast-üst arasındaki engellerin azalmasına temel oluşturduğunu ifade etmek mümkündür.¹³⁸

TKY uygulamalarının doğru sonuçlar verebilmesi için çalışanların buna inanması ve gönüllü olması gerekmektedir. Çünkü TKY'ne ilişkin süreçler içerik bakımında demokratik yönetim düşüncesini ya da ona ait unsurları esas almaktadır.¹³⁹

1.2.2.2.3. Değişim Mühendisliği

TKY ile birlikte yönetim alanında hızla yükselen kalite kavramı beraberinde yeni arayışlara da zemin hazırlamıştır. Çünkü işletmeler ayakta kalabilmek için müşterilerin beklenti ve taleplerini dikkate almak durumundadır. Aksi takdirde işletmelerin acımasız piyasa koşullarında sürdürülebilir başarıyı yakalaması oldukça zordur. Yenilik ve gelişime uyum düşüncesi, işletmede bir takım değişim süreçlerini de beraberinde getirmiştir. Özellikle teknolojideki değişim ve çevrenin sunduğu yeni imkânlar işletmeleri radikal tedbir ve düzenlemelere yöneltmektedir. Bu değişimi simgeleyen belirgin felsefe değişim mühendisliğinde kendisini göstermektedir. *Değişim mühendisliği, mevcut iş süreçlerine tedrici olarak küçük çaplı iyileştirmeler ya da geliştirmeler yapmak yerine ani, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramı simgeler.*¹⁴⁰ Süreç yenileme olarak da bilinen değişim mühendisliğinin başlıca özellikleri ise şunlardır:¹⁴¹

- Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir.
- İşi yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılması sırası suni bir zorlamadan çok kendi doğal sırasını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik yapıma usulleri olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü, minimuma indirilmiştir.

¹³⁸ Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınbay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss.279-281.

¹³⁹ Düren, **a.g.e.**, s.30.

¹⁴⁰ M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.421.

¹⁴¹ Edip Örucü, **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.102.

Değişim sürecinin etkinliği aşağıdan yukarıya doğru yönelen bir mekanizmayı gerekli kılmaktadır. Çünkü çalışanların karar ve uygulamalara katılmadığı, merkezileşme ile beraber otoriter eğilimlerin sergilendiği işletmelerde değişimin başarılması zor olabilir. Michael Hammer yöneticilerin genelde bu süreci bencilce yönettiklerini ifade etmekte ve söz konusu süreci şu şekilde açıklamaktadır: Hammer’a göre, “*Değişim mühendisliği uygulamasının başarısızlığa uğraması durumunda, gerçek neden üst düzey yöneticilerin yetersiz anlayışlarına ya da değişim mühendisliği çalışmasının liderliğine dayandırılabilir. Değişim mühendisliği her zaman üst yönetimin odasında doğar ve genellikle yine bu odada ölür.*”¹⁴² Bu sürecin demokratik olmadığı açıktır. Örgütlerde kalite demokratik bir tutumla yerleştiği gibi, değişim de demokratik süreçle gerçekçi bir zemine oturacaktır. Buna göre işletmeleri çalışanlarından ayrı düşünmenin, başarısızlığı da beraberinde getireceğin söylemek mümkündür.

Öte yandan Değişim Mühendisliğinin başarılı sonuçlar vermesi çalışanların bu sürece inanması ve benimsemesi ile mümkündür. Pek çok işin tek çatı altında toplandığı değişim mühendisliği uygulamaları yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi adına çeşitli demokratik unsurları bünyesine barındırır. Karar verme yetkisinin devri, tam katılım, gereksiz denetimin kaldırılması ve bürokrasinin asgariye indirgenmesi, süreç yenileme çalışmalarının iskeletini oluşturur. Ancak bu çabaların örgüt içerisinde dirençle karşılanması mümkündür.¹⁴³ Dolayısıyla işletmelerin demokratik yönetimde temel faktör olan insan kaynağının sürece dâhil edilmesinde zorluklar yaşanabilir. Diğer bir ifade ile değişim mühendisliği uygun örgüt yapısına sahip, uygun yönetici ve çalışanların olduğu işletmelerde ortaya çıkar uygulanır ve başarıya kavuşur.¹⁴⁴

1.2.2.2.4. Kaizen (Sürekli Geliştirme)

Çağdaş yönetim anlayışında yenilik ve yaratıcılık ne kadar önemli ise başarıyı ve onu oluşturan örgütsel yapıya süreklilik kazandırmak da bir o kadar önemlidir. Bunu sağlayabilmek “sürekli gelişme” kavramının her aşamada yerleşmesi ile mümkündür.

¹⁴² Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.202.

¹⁴³ Adem Dağcı, Değişim ve Değişim Mühendisliği, (Ed. İ Yücel, K.M.Ekici), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2009, ss.189-194.

¹⁴⁴ Işın Özdoğan, İşletmelerde Etkinlik, (Ed.Birol Bumin), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Ekim 2003. s.82.

*“Sürekli gelişme, tedrici gelişmeden tamamen farklıdır. Sürekli gelişme organizasyonda “reengineering” sonucu elde edilen yüksek performansın devamı için başarıyı etkileyen faktörlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ifade eder.”*¹⁴⁵

Sürekli gelişme anlamında kullanılan Kaizen yaklaşımında yönetici ve çalışanların birlikte ve kesintisiz katıldıkları süreçler söz konusudur. Kaizen, yenileşme olmadan gelişme olamayacağı düşüncesine dayanmaktadır. Ancak bu dinamik yönünün yanı sıra Japonlar tarafından ortaya konulan “teknoloji yönelişi Kaizen” yaklaşımının, organizasyonların kendi özgül şartlarının dikkate alınmasıyla işletilmesi esastır.¹⁴⁶

İşletmelerde yenilik çalışmaları aynı zamanda devamlılıkla da ilgilidir. Yenilik sonucu oluşturulan bir sistem onu öncelikle korumak ve sonrada geliştirmek için kesintisiz bir çaba gösterilmediğinde sürekli gerileyecektir. Değişim Mühendisliğinde radikal ve ani değişim söz konusu iken, Kaizen’de yavaş ama sürekli bir dönüşüm söz konusudur.¹⁴⁷ Bu bakımdan demokratik yönetimin gerçekleşmesinden çok onun sürdürülebilirliği Kaizen yaklaşımını bir adım öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla Kaizen felsefesinin katılım, güçlendirme ve işletmelerin demokratikleşmesi için gereken örgütsel iklim ve kültürel değişimi sürekli kılacak bir yaklaşımı bünyesinde barındırdığı söylenebilir.

1.2.2.2.5. Öğrenen Organizasyonlar

Günümüz koşullarında işletmeleri birbirinden ayırabilen çarpıcı unsurlardan birisi “öğrenmeyi öğrenmiş” çalışanların olup olmadığıdır. Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin çoğunluğunun bu özelliğe sahip bir şirkette görev almak istediğini söylemesine karşın yine yöneticilerin önemli bir kısmının bu kavramı ya bilmediği ya da uygulamadığından söz edilmektedir.¹⁴⁸ İşletmeler de böyledir. Rekabet edebilmek için yeni bilgi yaratmaları, bilgiyi geliştirmeleri, örgüte kazandırmaları ve uyarlamaları gereklidir. Bu amaçla geliştirilen yaklaşımlardan birisi de “öğrenen

¹⁴⁵ Aktan, **a.g.e.**, s.47.

¹⁴⁶ Bumin (ed.), **a.g.e.**, s.105.

¹⁴⁷ Yücel ve Ekici, **a.g.e.**, s.186.

¹⁴⁸ Yaprak Özer, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, ss.155-156.

organizasyonlar”dır.¹⁴⁹ Söz konusu süreçte ortaya çıkan yeni bilgi; katılım, açıklık ve ekip ruhunu barındıran örgütsel iklime ve dolayısıyla demokratik yönetime imkân sağlamaktadır.

Demokratik yönetimin genel bir tutum olduğundan hareketle örgütün “öğrenme” kapasitesinin önemi daha iyi anlaşılabilir. “*Öğrenen organizasyonların kendileri, insan çabalarındaki karmaşık sistem üzerinde bir manivela etkisi yapabilir. Öğrenme organizasyonları kurma, sistem düşünürleri gibi görmeyi öğrenen, kendi kişisel uzmanlıklarını geliştiren ve kurgusal modelleri yüzeye çıkarıp yeniden yapılanmayı işbirliği ile öğrenen insanlar geliştirmeyi içerir...Sadece ne düşündüğümüzü değil, baskın düşünme yollarını da geliştirir.*” yaklaşımı örgütün öğrenme kapasitesinin özellikle çalışanların üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir.¹⁵⁰

Örgütlerin öğrenme süreçlerinde en önemlisi unsurlardan birisi de çatışma yönetiminin öğrenilmesidir. Bu öğrenme süreci otorite ve katılım arasında ayırım ya da dengeyi meydana getirmektedir. Çünkü birçok yönetici çatışmanın her zaman kötü sonuçlar verdiğini düşünmektedir. Oysaki uygun oranda ve yönetilebilen çatışmalar işletmeleri daha ileriye götürebilirler. Örgütlerde katılım hakkı olan çalışanların karar, politika ve süreçlere katkıları çatışma için bir zemin gibi görülse de aksine öğrenen organizasyonların bu anlamda en önemli özelliği işletmeyi bahsedilen düşünce ikliminde geleceğe taşıyan bir model olmasıdır.¹⁵¹

Diğer yandan günümüz işletmeleri, sadece yenilik ve değişimi değil, bunları sağlayabilmek için yaratıcı düşünce ve tartışma iklimini örgüt içerisinde hakim kılmak durumundadır. Öğrenen organizasyonların da böylesi bir iklimde başarılı olması beklenir.¹⁵²

Öğrenen örgütlerde geleneksel anlayışa göre birlikte öğrenme ve ekip çalışması söz konusudur. Burada önemli olan bireylerin tek tek ne öğrendiklerinden çok örgütsel sistemi başarıya taşıyacak bütünsel bir öğrenme modelinin varlığıdır. Öğrenen

¹⁴⁹ Koçel, a.g.e., s.331.

¹⁵⁰ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, Mayıs 2007, İstanbul, s.391.

¹⁵¹ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.445.

¹⁵² Örucü, a.g.e.,ss.103-104.

örgütlerde süreç sonunda katılımcı, yaratıcı, yenilikçi, işbirliği duygusu gelişmiş bir işletme ortaya çıkmaktadır. Böylece hızla değişen rekabet ortamının acımasız sonuçlarının örgütün öğrenme yeteneği ile bertaraf edilebileceğini ifade etmek mümkündür. Bu süreçte çalışanlar değişme ayak uydurabilme yönündeki yeteneklerini ortaya çıkararak, birlikte öğrenme yoluyla hedefe ulaşabilirler. Çünkü sorumluluk almayan, “*pozisyonum neyse ben oyum*” diyen, sorunların içerisinde boğulan bir çalışan topluluğunun demokratikleşmesi oldukça güçleşebilir.¹⁵³

1.2.2.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletme, kendisini meydana getiren unsurlarla bir bütündür. Daha önce de ifade edildiği gibi bu unsurlardan en önemlisi örgütün insan kaynağıdır. Örgütün başarı ya da başarısız olma durumunu çalışanları ile tespit edebilmek mümkündür. Dolayısıyla rekabet ortamında sürdürülebilir bir başarı yakalamak için örgütün beşeri kaynaklarını iyi yönetmek gerekir.¹⁵⁴

Özellikle son dönemde rekabet koşullarında ve teknolojiye meydana gelen değişim, insana yönelik yaklaşım ve yönetim biçimlerini de etkilemiştir. Bu sebeple gerek üretim süreçlerinde gerekse yönetim farklılaşmasının bir gereği olarak esnekleşme hızlanmaktadır.¹⁵⁵ Aynı değerlendirme çerçevesinde insanın örgütler için hem araç hem de amaç olduğu ifade edilebilir. İnsan araç olduğunda ondan en yüksek verim amaçlanır. Diğer durumda ise ona saygı duymak ve görüşlerini dikkate almak gerekir.¹⁵⁶

Örgüt yönetiminin, insanı esas alan karar ve uygulamalarda, çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması dışında başka faktörlere de dikkat etmesi gerekir. Bu kapsamda çalışanların motive edilmesi, gönüllerin kazanılması ve amaç birliği sağlanması gibi çeşitli sonuçların rutini aşan bir takım faaliyetlerle sağlanacağını ileri

¹⁵³ Evrim Çalkavur, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu**, 2. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2007, ss.59-60.

¹⁵⁴ Lynda Gratton, “People Processes as a Source of Competitive Advantage”, **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999, s.178.

¹⁵⁵ Mahmut Tekin ve Muammer Zerenler, **Rekabetin Anahtarı: Esnek İşletme**, 2. Baskı, Konya, Ocak 2009, s.68.

¹⁵⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.18.

sürmek mümkündür. Günümüz örgütlerinde yöneticiler çoğunlukla örgüt başarısını hedeflerken katılım, etkin iletişim becerileri, motivasyon ve kişilik unsurlarını harekete geçirerek bunları demokratik sonuçlara dönüştürebilme becerisine ulaşmak gayretindedir.¹⁵⁷ Söz konusu gayretler demokratik yönetimin en güçlü araçlarından biri olan İKY bölümleriyle yürütülebilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı (İKY), örgüt yönetiminde endüstri ilişkilerinin hâkimiyetini kıran ve örgüt içerisinde “insanın” ne olacağına dair yaklaşımlar, çözümler ve önerilen sunan bir yönetim parçasıdır.¹⁵⁸

İKY, 1980’lerde ortaya çıkmasına karşın, örgütlerde insan faktörünün önemi daha eskilere dayanmaktadır. Bütün örgütler insan çalıştırmak durumundadır. Buna göre İKY insanı esas alan, verimlilik ve etkinliğini amaçlayan, onu çevreleyen çeşitli karar ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. İnsanın örgüte katılmasından işten ayrılana kadar olan süreçte, ihtiyaçların tatmin edilmesi ve mutlu çalışanlar meydana getirilmesi İKY uygulamalarının çerçevesi içerisindedir.¹⁵⁹ Başka bir ifadeyle İKY örgütte faaliyet gösteren çalışanların birbirleri ve örgütler olan ilişkilerini düzenlemek, iyileştirmek ve örgüt amaçları için uyarlamak demektir.¹⁶⁰

Örgütteki insan kaynağının yönetilmesi hususuna başka bir açıdan bakıldığında uygulamada önemli sorun ve eksikliklerin meydana geldiğini ifade etmek mümkündür. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; aralarında orta ve üst yöneticilerden oluşan 300 kişinin yer aldığı bir araştırmada, insan kaynakları yöneticilerinin kendi pozisyonlarına inanmadıkları ve bu ad altında kurulan birimlerin işletme stratejisini değiştirebilecek güce sahip olmadığı ifade edilmektedir.¹⁶¹

Oysa insan; kişilik, tecrübe ve birikimleri ile katıldığı andan itibaren örgütü etkiler veya dönüştürür. Çünkü insanın değişen koşullara göre uyarlanabilen ya da

¹⁵⁷ M.M.Hyland ve D.A.Verrault, “Internal Auditing and Human Resource Management”, 12 (3), 2004, ss. 20-22.

¹⁵⁸ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.82.

¹⁵⁹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Mart 2006, s.6.

¹⁶⁰ Dinçer Atlı, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”,

http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572 (12.01.2009).

¹⁶¹ Özer, **a.g.e.**, s.173.

değişime açık olmayan duygu dünyası vardır. Bir örgütte bütün çalışanların aynı istek, beklenti ve eğilimlere sahip olması beklenemez. Bu nedenle insan kaynağı homojen özelliklere sahip değildir. Böylelikle insanı yönetmek ve örgüt başarısı için harekete geçirmek düşüncesinin günümüz yönetim sürecinin en önemli tartışma konuları arasında yer alacağını söylemek mümkündür.¹⁶²

Günümüzde İKY'nin, özellikle performans değerlendirme ve performans ücretlendirmeye yönelik çalışmalarla birlikte örgüt içerisinde ücretin adil dağılımını simgeleyen yönü öne çıkmaya başlamıştır. Bu kapsamda İKY uygulamalarının ücret faktörünü bir araç haline getirerek örgüt üyelerinin isteklendirilmesi, sorumluluk almaya teşvik edilmesini sağlayabilme avantajı da bulunmaktadır.¹⁶³

¹⁶² İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss.13-18.

¹⁶³ Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007,ss.15-24.

İkinci Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER VE UNSURLAR

Örgütlerin verimliliği ve piyasadaki bütünsel değerlerini artırabilmeleri hususu; yine örgütlerin alt sistemleri, toplumsal sorumlulukları, dış çevreyle olan ilişkileri, rekabet avantajları ve teknolojideki değişimle ilişkilidir. Günümüzün etkin ve verimli örgütlerinin, yönetim sürecini çok boyutlu değerlendirerek; insan, yapı ve örgüt sistemini içerisine alan dinamik bir model ortaya koydukları ifade edilebilir. Bu süreçte örgüt yöneticileri, kendilerinin de içerisinde bulunduğu çalışanların çeşitli açılardan durum ve pozisyonunu değişen dünya koşullarına göre irdelemek ve düzenlemek zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu gereklilik, işletmelerin değişen rekabet şartlarına uyum sağlaması bakımından da önemlidir.¹⁶⁴

Örgüt yönetiminde demokratik arayışların hızlanması ile çalışanların istek ve beklentilerinin de değiştiğini ifade etmek gerekir. Buna göre çalışanlar artık kendilerine değer verilmesini, saygı duyulmasını, görüşlerinin dikkate alınmasını ve insana uygun çalışma koşullarının sağlanmasını beklemektedir. Dolayısıyla bir işletmede çalışanların ihtiyaçları, beklentileri, değerleri, inanç ve tutumları göz ardı edildiğinde yönetim mekanizmasının olumsuz sonuçlar vermesi kaçınılmazdır.¹⁶⁵

Demokratik yönetimin değişen şartlara uyum konusunda örgütlere sağlayabildiği avantajların yanında, yöneten ve yönetilenlerin ortaklaştığı bir mekanizma ve kendisini etkileyen faktörlerle birlikte bir bütün ifade ettiği söylemek mümkündür. Buna göre demokratik yönetim, bütünsel süreç ve sonuçlar meydana getirebilme özelliği ile daha önce yapılan “insan temelli” arayışlardan ayrılmaktadır. Demokratik yönetimin bütünselliği, örgüt içerisinde bazı sonuçlar meydana getirmektedir. Buna göre çalışanlar olmadan yönetim bir anlam ifade etmiyorsa, demokratik felsefe ve anlayış ya da buna ilişkin etkileşim süreçleri olmadan da demokratik yönetim bir anlam ifade etmeyebilir.

¹⁶⁴ Arie De Geus, “Yaşayan Şirket”, (Çev. Levent Cinemre), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Eylül 1999, ss.100-113.

¹⁶⁵ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 2002, s.10-11.

Demokratik yönetim, bütünselliğinin yanı sıra çok boyutlu etkileşim süreçleri öngörmesi; işletmelerin açık birer sistem olarak girdi sağlama ve çıktı oluşturabilme durumlarıyla da ilgilidir. Bu yönüyle demokratik yönetim süreci çeşitli girdilerin uyum halinde sevk ve yönetiminin bir yansımasıdır. Dolayısıyla demokratik yönetim sürecine etki eden ve güçlü ya da güçsüz kılan unsurların irdelenmesi gerekir.

İşletmelerin çalışanlarıyla birlikte rekabet edebilmesi, verimlilik artışı sağlayabilmesi doğrudan örgüt içerisindeki ast-üst ilişkilerinin düzeyi ile ilişkilidir. Bu düzey demokratik karar ve süreçlerle donanmış iletişim süreci tarafından belirlenir. İletişimin dışında demokratik yönetim için vazgeçilmez olan liderlik, yönetime katılım ve motivasyon kavramları da önemli birer belirleyici konumundadır.¹⁶⁶ Bütün bu belirleyicilerin ortak noktası ve gerekli değişimin motor gücü örgüt kültürüdür. Aynı zamanda örgüt iklimini meydana getiren kültür, toplumsal sistemdeki demokrasi geleneği ile yönetim biçimini belirleyen faktörler arasındadır.

Günümüzde demokratik olduğunu ifade eden örgütlerin uygulamada ne yaptığı, ya da klasik örgütlerin demokratikleşmeye ilişkin nasıl sonuçlar elde edebileceği hususu bir örgütten diğerine değişen etkileyici faktörler ve belirleyici unsurların önemini artırmaktadır. Her şeyden önemlisi demokratik yönetim sürecini etkileyen ve gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurların karmaşık ve iç içe geçmiş ilişkiler meydana getirdiği ifade etmek gerekir. Çalışmanın bu bölümünde demokratik yönetim sürecini etkileyen faktörler değerlendirilerek, bu sürecin gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurlar sıralanacaktır. Bu çerçevede demokratik yönetim sürecinin belirleyici unsurları; iletişim, örgüt kültürü, motivasyon, yönetime katılım ve liderlik olmak üzere 5 temel faktörün etki alanında oluşabilmektedir.

2.1. Demokratik Yönetim ve İletişim

İletişim en genel tanımıyla en az iki kişinin, geçmişten gelen tecrübe, istek ve beklentisinin; düşünce ve yorumlarının karşılıklı olarak iletilmesi ve ortak bir anlayışa

¹⁶⁶ Coşkun Bayrak, **Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 563, Eskişehir, 1998, ss.97.99.

varma çabalarının bütünüdür.¹⁶⁷ Başka bir tanıma göre ise bilgi, duygu ve düşüncelerin semboller aracılığıyla bir kişiden diğerine geçiş sürecidir.¹⁶⁸

Örgütlerin enerji alıp vermesi gibi, iletişim süreci de enerji odaklı bir süreçtir. Demokratik tutumu yansıtan iletişim biçimi ise bilgi temellidir. Çalışanlar fabrikadan çıkıp, yönetim bölümlerine geldiklerinde enerji alışverişinden, bilgi alışverişine doğru yöneldikleri gözlenir. Bu geçişte gürültüden, sessizliğe, makine egemenliğinden insan egemenliğine ulaşırlar. İletişim bu yönüyle bilgi alışverişine yönelen işletmelerin olmazsa olmazıdır.¹⁶⁹

İşletmeler için yönetimin demokratik olması öncelikle iletişim biçimi ile kendisini gösterir. Yöneticiler örgütün geleceği ve başarısı için en etkili planları yapıp en rasyonel kararları alabilirler. Ancak bu kararlar uygulamaya aktarılmadıkça beklenen sonuçların alınması mümkün değildir. İletişim konusundaki muhtemel aksaklıklar işletme içerisindeki ilişki süreçlerinin ötesinde yapı ve sistemi tıkayabilecek sonuçlar doğurur. Çünkü iletişim; karar, plan ve uygulamalar arasında etkinliği belirler.¹⁷⁰

Modern yönetim düşüncesi ile şekillenen demokratikleşme arayışlarına göre örgütlerin asıl sahipleri çalışanlardır. Örgüt yapı ve sistemini belirleyen temel faktör ise çalışanlarla ilişkili iletişim süreçleridir. Yönetici-yönetilen, ast-üst, yukarı-aşağı gibi kavramlar iletişim konusunda demokratik arayışların değişmeyen unsurlarıdır. Özellikle klasik yönetimin etkisindeki yöneticiler çoğu zaman vermek istedikleri mesajların karşdakiler tarafından anlaşılamayacağı ihtimalini göz ardı ederler. Ya da bunu sağlamak için uygun ortam yaratmak konusunda isteksiz davranırlar. Oysa bu durum yöneticilerin başarı ya da başarısızlığı için önemli bir aşamadır.¹⁷¹ Bu çerçevede değişen dünya koşullarında işletme içi demokrasiyi ilerletebilen; bilgi alışverişini kolaylaştıran

¹⁶⁷ Harold D. Lasswell, "The structure and function of communication in society", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 24 Kış-Bahar 2007, ss.21-22, <http://profsw.files.wordpress.com/2008/01/12.pdf>, (21.03.2009).

¹⁶⁸ Ahmet Cevat Acar, **Örgütsel İletişim**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:964, (Ed. İnan Özalp), Eskişehir, 2002, s.49.

¹⁶⁹ Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: Halil Can, Yavuz Baydar), TODAİE Yayınları, No:167, Ankara, 1977, ss.245-248.

¹⁷⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ., İstanbul, 2007, s.404.

¹⁷¹ Fran Sayers ve diğerleri, **Yöneticilikte İletişim**, (Çev: Doğan Şahiner), Rota Yayın, İstanbul, 1993, s.9.

ve teknolojinin baş döndürücü değişimini dikate alan yöneticilerin, iletişim sürecini avantaja dönüştürmesinin daha kolay olduğu ileri sürülebilir.

Ortaklaşa yaşamının temel etkileyicilerinden olan iletişim, bireyler arasında bir dizi faaliyet ya da unsurun gerçekleşmesi ile mümkün olur. Buna iletişim süreci demek de mümkündür. İletişim süreci, göndericiden alıcıya kadar süregelen faaliyetlerden oluşur. İletişimin üç temel ögesi bulunmaktadır. Mesajı semboller aracılığıyla gönderen gönderici, mesajın iletilmesini sağlayan kanal ve mesajı alıp yorumlayan alıcıdır. Bunlara ek olarak başarılı bir iletişim sürecinde bulunması gereken diğer bir öge geri bildirimdir. Yine iletişim sözlü, sözsüz ve yazılı olarak gerçekleşir. Başarılı bir iletişim süreci genel olarak anlam, algı ve kavrayış ortaklığı yaratır.¹⁷²

Böyle bir süreç içerisinde demokratik tutum ve eğilimlerle yönetilen işletmelerde, iletişimin taraflar arasında kurulması esastır. Demokratik olmayan süreçte de iletişim genellikle tek taraflı gerçekleşmektedir. Bunlardan en çok kullanılanları emir ve enformasyondur. Emir bir kişinin tutum, davranış ve hareketlerini değiştirmeye yönelik tek taraflı iletişim şeklidir. Enformasyon ise bir üstün astına verdiği emir karşısında astın tepki ve geri bildirimine dikkat etmemesi sonucu ortaya çıkan durumu ifade eder.¹⁷³

Demokratik yönetim süreci ise örgütte iletişim biçiminin şekillenmesi ile başlar. Bu sebeple örgüt içi ilişkiler, diğer demokratik unsurlar ve kurulacak örgütsel sistemin, iletişim sürecinden etkilenmesi kaçınılmazdır. İletişim biçimini demokratikleştirememiş örgütlerin genel anlamda demokratik tutum sergilemesi mümkün değildir.

2.1.1. Örgütsel İletişim

Örgüt içi ilişkiler bir bilgisayardan yayılan bilgi süreçlerine benzetilebilir. Çünkü çalışanların bir kısmı yüksek donanıma sahipken bir kısmı değildir. Çeşitli biçimlerde ulaşan bilgiler bazı çalışanlarca farklı anlaşılabilir. Başarılı bir işletme meydana getirmenin önde gelen unsuru kusursuz bir örgütsel iletişim sistemi kurmaktır.

¹⁷² İsmail Gökdeniz, “Örgütlerde İletişim”, **Yerel Yönetimler ve Denetim Dergisi**, Sayı: Nisan 1998, s.25.

¹⁷³ Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1991, ss.24-25.

İletişim kapsamında demokratik yönetimde esas olan bilginin şirketin bütün çalışanları tarafından açıkça bilinmesi veya en azından bildirilmesidir. Sabah toplantıları, konuşmaları, fabrika gezileri, ilan panoları genelde bu işlevi görürler. Öte yandan birimler arasında da açık ve işbirliği kültürüne dayalı bir iletişim süreci olmalıdır. Örneğin üretim ve idari birimler arasında bir bilgi alışverişi veya sorun meydana geldiğinde açık iletişim ön plana çıkarılmalıdır.¹⁷⁴

Örgütsel iletişim, örgüt için gerekli uygulamaları gerçekleştirmek üzere, çalışanların karşılıklı etkileşim ve bilgi paylaşımı içeren faaliyetler bütünü olduğuna göre örgütsel iletişimin başarısı, işletmenin bir bütün olarak başarılı olabilmesi bakımından da son derece önemlidir. Çünkü örgüt çalışanları, gerek günlük faaliyetlerini gerçekleştirmek ve gerekse örgüt iklimini olumlu kılmak amacıyla iletişim sürecini iyi kullanmak zorundadır. Örgütsel iletişimin işletme içi motivasyonu ve verimliliği artırmak, bilginin kolay ve doğru paylaşımını sağlayarak katılımı üst seviyeye taşımak gibi önemli amaçları vardır. Ayrıca işletmedeki yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulması muhtemel çok yönlü bir iletişim ağı çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır.¹⁷⁵

İletişimin yeterli, açık ve sistemli olduğu işletmelerde, örgüt amaçlarının doğru anlaşılması ve tüm çalışanlarca kabul edilmesi kolaylaşır. Jon Meliones Harvard Business Review’de yayınlanan makalesinde Duke Çocuk Hastanesinin batmaktan kurtularak parlak bir gelecek oluşturmasının altında değişen yönetim anlayışının ve özellikle iletişimin vazgeçilmez öneminden bahsetmektedir. Böylece örgüt üyelerinin işletmenin geleceği için işbirliğine ve eşgüdümeye dayalı bir performans göstermesi mümkün hale gelmektedir.¹⁷⁶ Wetlaufer de iletişimin sürekli iki yönlü ve açık olması gerektiğini, yöneticilerin genelde düşündükleri şeylerin çalışanlarca anlaşıldığını kabul ederek yanlışa düştüğünden söz etmektedir. Örneğin toplu bir biçimde işten çıkarmanın yaşandığı bir şirkette bunun sebepleri çalışanlarla açık olarak paylaşılmazsa zaman

¹⁷⁴ K.Murata ve A.Harison, **Japon Yönetim Teknikleri**, (Çev:Özden Arıkan), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss.37-50.

¹⁷⁵ Y. K. Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama** (7. Baskı). Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999.

¹⁷⁶ Jon Meliones, “Durumu Tersine Çevirmek”, (Çev. Ahmet Kardam), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Haziran 2002, ss.137-140.

içerisinde bir daha çıkarma olmayacağını söylenmesi de işe yaramayacaktır.¹⁷⁷ Her iki yaklaşımda da örgütün en zorlu dönemlerinde dahi yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst davranmasını ve şirketin başarılı olması için herkesin üzerine düşen sorumluluğu bilmesinin örgütsel etkinliği artıracığı vurgulanmaktadır.

Demokratik yönetim, iletişimi değişim ve yeniliğin başlangıcı olarak kabul etmektedir. Buna karşın örgüt içi iletişimin yukarıdan aşağıya ve aslında otoriter yönelişi iletişimin en büyük engellerindendir. Buna göre demokratik işletmelerde yöneticiden yönetilenlere doğru hiyerarşik bir iletişim yerine, yetkilendirilmiş çalışanlara doğru yönelen iletişimin bulunduğu söylenebilir.¹⁷⁸

İletişim sürecinin “insanileştirilmesi” tarafların bu hususta bilgili ve istekli olması ile gerçekleşebilir. Bu süreç, çalışanların amaç birliğine ulaşılmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece yöneticinin “ben sizden üstünüm” yaklaşımından “acaba o ne düşünüyor” şeklindeki bir yaklaşıma, yani empati kurma üstünlüğünü sağlamış bir ilişki biçimine geçişi sağlanmaktadır. Bu ortamın işletmenin çatışmaları vaktinde bertaraf edebilmesi, kişilerarası gerginlik ve kızgınlıkların asgariye indirilebilmesi için oldukça önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla geri bildirim uyum sağlamış, soru sorma ve dinlemede ustalık sahibi yöneticiler gerekmektedir. Yöneticilerin bu sorumluluğu, yetkilendirilmiş çalışanların performans düzeyini de etkilemektedir.¹⁷⁹

2.1.2. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütlerde iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişimdir. Klasik organizasyon yapılarında dikey iletişim söz konusudur. Burada mesajlar yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya akmaktadır. Dikey iletişimde emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içerisinde yukarıdan aşağıya; raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar aşağıdan yukarıya doğru akmakta, gruplar arasındaki iletişim ise hiyerarşik kanallar

¹⁷⁷ Suzy Wetlaufer, “Toplu İşten Çıkarmalardan Sonra Ne Olur?”, (Çev.Salim Atay), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 2000, s.165-166.

¹⁷⁸ General Accounting Office, Federal Quality Management: “Strategies for Involving Employees”, Letter Report, **The Electronic College Process Innovation**, 1995, s.10.

¹⁷⁹ Leslie Hildula, “Improving Employee Empowerment”, **CPA Journal**, Vol.66, Issue 1, January 1996, s.70.

içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır.¹⁸⁰ “Yukarıdan aşağıya iletişimde, notlar, mektuplar, süreli yayınlar, eğitim ve işe alma dokümanları, sağlık ve güvenlik politikası dokümanları, ortak danışmanlık ve diğer komitelerle ilgili bilgiler, toplantı tutanakları, seçim görüşmeleri ve disiplin görüşmeleri ile ilgili bilgi ve belgeler aktarılır.”¹⁸¹

Demokratikleşme konusunu göz ardı eden klasik yaklaşımın aksine çağdaş yönetim düşüncesinde yatay ve çapraz iletişim biçimi yaygınlaşmaya başlamıştır. Yatay iletişimde aynı kademedeki farklı örgütsel birimler, bağlı oldukları üst’e gitmeden kendi aralarında iletişim kurabilmekte, çapraz iletişimde ise değişik birimler fonksiyonel çalışmanın da bir gereği olarak doğrudan iletişim kurabilmektedirler.¹⁸² Aynı şekilde demokratik yönetim de, örgüt çalışanlarının ya da birimlerin herhangi bir izne gerek kalmaksızın diğer birimler ve çalışanlarla iletişim kurabildikleri bir yapıyı öngörmektedir.

Demokratik bir iletişim sistemi aynı zamanda işletmenin hiyerarşik yapısı ile yakından ilişkilidir. Çünkü yukarıdan aşağı iletişimde geri bildirim düşük olacağı için çalışanların baskı altında kalması ve sindirilmesi daha kolaydır. Bu nedenle otoriter tutuma sahip yöneticiler yatay iletişimi tehlike olarak görmektedir. Eşitler arası iletişim de denilen bu modelde yöneticiler şifrelenmiş bilgiye önem vermektedir. Örneğin genel müdür bir şube müdürüne ait bilgiyi bilmekte iken başka bir şube müdürü bu bilgiye ulaşmamaktadır.¹⁸³

Demokratik yönetimin etkin bir iletişim sisteminde başarılı sonuçlar elde etmesi daha kolaydır. Katılımın, özgüven sağlayıcı; yetkilendirmenin ise örgütsel bağlılık yönü demokratik iletişimle mümkündür. Bu sebeple örgütler demokratikleşme sürecinde yatay bir örgütlenme modeline, aşağıdan yukarıya ve çift yönlü iletişimin geçerli olduğu bir sisteme yönelmektedir.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 3.Baskı., McGraw Hill, 1981, s.352.

¹⁸¹ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2003, s.76.

¹⁸² Koçel, **a.g.e.**, s.420.

¹⁸³ Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev:Halil Can, Yavuz Baydar), TODAİE Yayınları, No:167, Ankara, 1977, ss.268-270.

¹⁸⁴ Muharrem Çetin, “Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi”, http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETIN.pdf, (09.12.2008).

Örgütlerde hemen fark edilen formal iletişimin yanında biçimsel olmayan iletişim de bulunur. Söz konusu iletişim biçimi genellikle biçimsel iletişimde karşılaşılan eksiklikler, örgüt kültürünün özellikleri ve iletişim sürecinin aşırı güçlü yanları sebebiyle oluşmaktadır. Bu süreçte özellikle işletme içi gruplar ve sosyo-psikolojik faktörler etkili olmaktadır. Demokratik yönetimin meydana getirdiği örgüt iklimi sayesinde biçimsel olmayan iletişimi asgariye indirmesi mümkündür. Çünkü çalışanların bilgi alışverişi, açıklık ve serbestlik ortamında faaliyet göstermesi gerekir. Ayrıca işletmelerin organizasyon şemalarına bakarak bu durumu tespit etmek mümkündür.¹⁸⁵ Bu şemalar demokratik yönetim biçiminin gerçekleşme düzeyi ve başarı şansı hakkında ipuçları verebilir.

O halde örgüt yöneticileri demokratik kural ve uygulamaları başlatmadan önce mevcut şemaları kontrol etme yoluna başvurabilirler. Üstelik resmi organizasyon şeması dışında bir de işletme içinde resmi olmayan organizasyon şemasının oluşma ihtimali vardır. Nitekim bazı işletmelerde herhangi bir çalışan yönetici pozisyonunda olmaması ve resmi bir yetkiyle donatılmamasına rağmen, en az yönetici kadar saygı ve itibar uyandırıyor olabilir.

2.1.3. Örgütsel İletişim ve Demokratik Yönetimin Başarısı

Örgütlerin demokratik yönetim sürecinde etkili olabilmesi için demokratik iletişim ağına ihtiyacı vardır. Yönetici ve diğer çalışanlar arasında bilgi akışı demokratikleştikçe; katılım, yetkilendirme ve güven gibi önemli unsurlar avantaj haline dönüştürmek mümkündür.¹⁸⁶

Örgütler iletişime ilişkin sistemi ve işleyişin demokratik eğilimlerden uzaklaşmasının otoriter karar ve uygulamalar meydana gelmesi doğaldır. Çünkü iletişim kanallarının kapalı olduğu bir güvensizlik ortamında korku hâkimdir. Korkunun hâkim olduğu yerde de işletme içi huzursuzluk ve çatışma söz konusudur. Buna göre örgüt içinde tanımlanmış iletişim ağları kadar tanınmamış olanların da dikkatle irdelenmesi

¹⁸⁵ Gökdeniz, a.g.e.,s.43-44.

¹⁸⁶ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, BETA Basım A.Ş., İstanbul, 2004, ss.124-125.

gerekir. İletişim ortamının etkinliği aynı zamanda çalışanlar için sağlam bir moral unsurudur.¹⁸⁷

Diğer yandan kurumsal işletmelerde iletişim ve örgüt sistemi uyumlu çalışır. Başarıyı getiren en önemli unsurlardan birisi süreklilik gösteren uyum süreçleridir. Brunswick Corporation'un Genel Müdürü Reichert şirketindeki iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak için şirketi desantralize (âdemi merkezileşme) etmeye çalışmıştır. Şirket personelinin yarısını işten çıkartıp bir iş bulma birimi kurarak, onların çoğunluğunu başka işlere yerleştirmiştir. On ya da on iki yönetim tabakası varken bunu beşe indirmiş ve iletişim süresini kısaltmıştır. Bu şekilde bürokrasi azalarak, verimlilik artmıştır. Personelin sayısındaki yoğunluk yönetim düzeyinden, imalat ve ar-ge bölümlerine kaydırılmış ve şirket 25 milyon dolar tasarruf etmiştir. Sonuçta şirketin tüm personel sayısı, eskisinin üçte biri olurken satışlar üçe katlanmıştır.¹⁸⁸ Burada bürokratik kademe ve işlemlerin azalması söz konusudur. Şirketi başarıya taşıyan gelişme; azaltılan kademeler ve doğru işe doğru kişiyi taşıyabilme anlayışı ile iletişimin hızlanmasıdır. Belirtilen bu durum aynı zamanda işletmede demokratikleşmenin önemli bir mesafe alması demektir.

Demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyini artıran başka bir etmen, iletişimin yönetim kademeleri ile işgören konumundaki çalışanların güven ve paylaşım gücü sağlayabilmesidir. Çoğunlukla problemlerini üstlerine hızlı ve güvenli bir biçimde iletebilen astlar, işletme sisteminin gerçek bir parçası haline gelmektedir. İletişimin demokratik bir hal alması, işletmenin amaçları ile örgüt çalışanları arasında mutabakat zeminini de güçlendirmektedir. Çünkü kurumsal amaçlar ile bireysel amaçlar çatırırsa orada başarı düşünülemez. Bu bakımdan günümüz yöneticilerinin yapması gerekenlerin başında işletme amaçlarını çalışanlara doğru bir şekilde aktarmak ve kabul ettirebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek ise demokratik iletişim sisteminden geçmektedir.¹⁸⁹

¹⁸⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Mart 2006, s.398.

¹⁸⁸ Howard Haas ve Bob Tamarin, **İnsan Lider Doğmaz**, (Çev: Sinan Köseoğlu), Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000, ss.177–202.

¹⁸⁹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, Ekim 2005, s.324.

Bir araştırmaya göre demokratik iletişim sistemi, işletmede direnç, iş değiştirme, verimsizlik gibi olumsuz sonuçları asgariye indirmekte; buna karşın verimlilik, örgüte bağlılık, performans ve motivasyon bağlamında olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Buna göre demokratik iletişimin örgüte sağladığı faydalar genel olarak şöyle sıralanabilir:¹⁹⁰

- Örgütsel iletişim örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ile örgüt-birey bütünleşmesini sağlar.
- Örgütün yönetim anlayışının değişmesi veya yeni teknolojiye ilişkin olarak üyeleri bilgilendirmek, bireylerin yeni duruma uyumlarını kolaylaştırması.
- Örgüt ikliminin değişmesini sağlar
- Örgüte yönelik tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda güdülenmesinde payı büyüktür.
- İşletme fertlerinin uyum ve ahenk içerisinde çalışmasını kolaylaştırır.

İletişimin demokratikleşmeyi hızlandıran pek çok avantajının dışında örgütün dış dünya ile alış verişini sağlama imkânı son derece önemlidir. Bu çerçevede demokratik muhtevaya sahip bir iletişim biçimi, örgütün değişen çevre koşullarından olumlu etkilenmesini sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilir.¹⁹¹

Demokratik yönü kuvvetli olan iletişim süreçlerinin, örgüt içi anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması ve işbirliği seçeneklerinin oluşturulması açısından yol gösterici olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle işbirliği kültürünün zaman alıcı yönü özellikle iletişimle azaltılabilir. Harvard tartışma projesinin yöneticilerinden Roger Fisher ve Scott Brown, anlaşamayan tarafların tutumları ne olursa olsun yöneticilerin yapıcı ve anlaşmazlığı çözmeye çalışan sakin bir iletişim biçimi kullanmalarının sorunu ortadan kaldırdığını ifade etmektedir. Burada yöneticilerin vaaz vermek yerine yapıcı iletişimden yana olmalarının gerektiği de çıkarılabilecek başka bir sonuçtur.¹⁹²

¹⁹⁰ Nurdan Özarallı, "Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi", (Ed.S.Tevrüz), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997, s.69.

¹⁹¹ Özarallı, **a.g.e.**,s.69.

¹⁹² Fran Sayers ve diğerleri, **a.g.e.**,ss.106-108.

Öte yandan iletişimin örgütte demokratik sonuçlar meydana getirmesi için önündeki engellerin de ortadan kaldırılması gerekir. Jacques, bu engelleri teknik engeller (gürültü, bina, dizayn vs.), dil engelleri (yanlış sözcük seçiminden kaynaklanan birbirini anlayamama sorunu) ve bireylerden kaynaklanan psikolojik engeller olarak ayırmaktadır.¹⁹³ Örneğin, yönetici bir şeyleri astına ne kadar sıklıkla söylemeye çalışırsa, astının onu yanlış anlama olasılığı o kadar artacaktır. Böyle bir durumda çalışanların neyi duymak istedikleri belirleyici olmaktadır.¹⁹⁴ Bu noktada demokratik yönetimin birbiriyle ilişkili pek çok etkileyicisinin olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü çalışanların istek ve beklentisinin değerlendirilmesi iletişim dışında başka belirleyicilerin varlığını gerekli kılmaktadır.

2.1.4. Demokratik İletişimin Oluşumu ve Temel Özellikleri

Günümüzde işletmelerin odaklanmaları gereken en önemli unsurlardan birisi örgütün çalışanlarıdır. Örgütsel faaliyetler ise bir organizasyon sorunu olduğu kadar da aynı zamanda iletişim sorunudur. Örgütler demokratikleşmek istediğinde ilk olarak iletişim sistemini gözden geçirmek durumundadır. Üstelik demokratik yönetim insan odaklıdır ve her şeyden önce insanın doğru iletişimi ile başlar.

Demokratik iletişimin boyutu ve içeriği işletmenin örgütsel yapısını dinamik hale getiren temel faktörlerdendir. Birbirini anlamayan, karşılıklı ilişki ve etkileşim yerine “kayıtsız şartsız emirleri yerine getirme” anlayışının geçerli olduğu bir güvensizlik iklimi, demokratik olmayan iletişim sürecinin de sonucu sayılabilir. İşletmelerin etkin olması için öncelikle etkin bir iletişim sistemi kurması gerekmektedir. Ancak iletişimin etkinliği ve başarısı sadece iletişim sürecinin belirlenmesi ile sınırlı değildir. Örgüt içerisinde bir dizi faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Her şeyden önce sürece engel olan sorunun görülmesi, onu engelleyen faktörlerin belirlenmesi gerekir. Özellikle bu hususta yöneticilerin kararlı olması beklenir. Sonra çalışanlarla bu konuda ortak düşünebilmek çok önemlidir. Birlikte çalışma, sorunlarla

¹⁹³ Jocelyn Jacques, **La Communication**, Geatan Morin, Paris, 1979, ss.139-141’den aktaran, İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 5.Baskı, VİPAŞ A.Ş.,Bursa,E Ekim 1998.

¹⁹⁴ Peter Drucker ve Joseph Maciariello, **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, (Çev: Zülfü Dicleli), Optimist Yayınları, 2007, İstanbul, s.74.

birlikte mücadele ve diyalog ortamının tesisi örgütsel iletişimin sürekliliği ve etkinliği için göz önünde bulundurulması gereken tedbirlerdir.¹⁹⁵

Örgütsel iletişimin etkileşim boyutu, işletmedeki yönetim biçimi hakkında ipucu verebilmektedir. Bu etkileşim tek yönlü ve iki yönlü gerçekleşebilir. Eğer tek yönlü bir iletişim mevcutsa klasik bir yapıdan söz edilebilir. Burada geri bildirim yoktur. Ancak iki yönlü iletişimde karşılıklı bir etkileşim vardır.¹⁹⁶ Geri bildirim iletişim süreci için olduğu kadar işletme içi uyum konusunda da belirleyicidir. Örneğin sözlü iletişimde karşıdakinin gülümseyerek kafasını sallaması iletişimin tarafları arasında bir paylaşımın varlığını gösterir.¹⁹⁷ Burada önemli olan birbirini anlama ve empati sağlanabilmesidir.

Demokratik olmayan bir iletişim yöneticiden, çalışan veya çalışanlara verilen emrin geri bildirim süreci dikkate alınmaksızın aktarılmasıdır. Bu emir biçimi demokratik değildir. Bir üstün asta vermiş olduğu emrin demokratik olabilmesi için ast (alıcı) tarafından emrin (mesajın) doğru algılanıp algılanmadığına dair bir kontrol sürecinin olması gerekir. Bu bir anlamda anlam ve sembollerini ortak kavrayışın da gerekçesi olmaktadır. Üstelik değişimin hızlandığı koşullarda algılama ve beklentilerin farklılık arz etmesi kaçınılmazdır. Önemli olan husus tarafların arasında gerçekleşen bir iletişimin çalışanların beklentisini karşılayabilecek açıklıkta olmasıdır.¹⁹⁸

Verilen emrin karşı tarafın doğru algılamasıyla yerine getirilmesi işletmeyi zaman ve emek kaybından kurtarmaktadır. Bilgi akışı sayesinde oluşan yüksek öğrenme düzeyi karşılıklı iletişimde geribildirim önemi artırmaktadır. Demokratik iletişimin biçimsel olmayan yönünü, beklenebilirliğin beklentisi olarak ifade etmek de mümkündür. İki yönlü iletişim demokratik emrin gerçekleşmesini sağlamaya yöneliktir. Yönetici ya da üst (gönderici), asta (alıcı) vermiş olduğu emir (mesaj) karşısında geribildirim gerçekleşmesini ve nasıl sonuçlandığını takip etmek durumundadır. Değilse, ast ve üst arasındaki sınırların katı bir biçimde ayrıldığı hiyerarşik düzen

¹⁹⁵ Doğan, **a.g.e.**, s.97.

¹⁹⁶ Richard Daft, **Management**, 3.Baskı, Dryden Pres, 1994, s.552.

¹⁹⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.411.

¹⁹⁸ Soonhe Kim, "Participative And Job Satisfaction: Lesson For Management Leadership" **Public Administration Review**, Vol.62 (2), 2002, ss.231-242.

içerisinde astlar birbirleriyle değil merkezi yetki ile donanmış bir üst vasıtasıyla iletişime geçmek zorunda kalmaktadır.¹⁹⁹

İş yaşamında genellikle yöneticilerin beklentisi, ekibi oluşturan insanlarla uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilmektedir. Ancak çok yaygın bir biçimde yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı olarak beklentilerini gerçekleştirememekten kaynaklanan sıkıntılar yaşamaktadır. Bu sıkıntılar ilk hissedildiğinde taraflar durumu açıklıkla değerlendirmeli, beklentilerini net olarak ifade etmeli ve ortak çıkarlar doğrultusunda önlemler almalıdırlar. Bu yönde etkin bir çaba gösterilmediği takdirde işbirliği ve anlayış ortamı kaybolabilmektedir. Hatalar ve başarısızlıklar için karşılıklı suçlamalar başlayabilmekte, çalışanlar sorunlarla ilgilenmekten, karar almaktan ve girişken davranmaktan kaçınmaktadır. İşyerinden uzaklaşmaların, devamsızlık ve işe geç gelmelerin başladığı gözlenmektedir.²⁰⁰ Bu bakımdan iletişim sürecinin demokratikleşmesinin yöneten ve yönetilenler arasındaki uçurumu ve verimsiz tartışmaları azaltabilme yönü bulunmaktadır.

Örgütlerde kurulacak sevgi ve saygı iklimi demokratik iletişim için motive edici bir unsurdur. Bu şekilde çalışanların katılımı artarken, çalışanlar arasındaki suni engeller azalmaktadır. Böylece çalışanların yöneticilere güvenmesi, kendilerine güven ve tatmin duygusunun gelişmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle doğru iletişim sürecinin belirlenmesi işletmeleri demokratik yönetime yakınlaştıran ilk aşama olduğunu ifade etmek mümkündür.²⁰¹

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanları arasında kurulan iletişimin etkinliği ve şekli ile çalışanların başarısı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmada birbirlerini iyi anlayan çalışanlar işlerini daha da severek yapmaktadır.²⁰²

Öte ayndan örgütlerin yapısı iletişim biçimi ile ayrılmayan bir süreçte değerlendirilmelidir. Bu süreci iyi planlayan, yönlüten ve kontrol eden yöneticiler

¹⁹⁹ Adler ve Elmhorst, **Communicating at Work**, (5th ed). McGraw Hill. NewYork, 1996, ss.88-89.

²⁰⁰ İsmet Barutcuğil, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2006, s.173.

²⁰¹ Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Önce İnsan**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s.148.

²⁰² Barış Ege, **İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2000, s.59.

işletmelerini demokratik bir muhtevaya büründürürmekte oldukça avantaj sağlamaktadır. İşletmede demokratik bir yönetimin oluşumunda iletişim sürecinin şu temel özelliklere sahip olması gerekir:²⁰³

- Çok yönlü etkileşim,
- Karşılıklılık ilkesine dayanan “empati” kurma yaygınlığı,
- Ast ve üstlerin çekinmeden ve korkmadan iletişim kurma özgürlüğü,
- Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının sağlanması,
- Amaç, hedef ve emirler başta olmak üzere çalışanların kişisel gelişimi ve alışverişi için gerekli tüm bilgilerin açıklık anlayışı ile anlatılması.
- İletişim kanallarının uygunluğu,
- Çalışanların geçmiş tecrübeleri, bilgi ve yaklaşımlarına göre değişen algılama farklılıklarının gözlenmesi ve uyumlaştırılması,
- Yeri geldiğinde yatay ve çapraz iletişim biçimlerine izin verilmesi,
- İşletme içi resmi olmayan iletişimin gözlenmesi ve kontrolü,
- Teknoloji ve yaratıcılığın desteklenmesi, uyarlanması,
- Fiziki koşulların hızlı ve etkin iletişimi engelleyen yönlerinin ortadan kaldırılması.

2.2. Demokratik Yönetim ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri, çalışanların örgütle ve birbirleriyle olan etkileşimlerini çevrelemektedir. Öte yandan örgüt kültürünün içeriği, o örgütün yapı, sistem, yaratıcılık, yeniliklere açık olup olmaması gibi pek çok sonucu etkileyen bir muhtevaya sahiptir. “*Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerinin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır.*”²⁰⁴ Yine örgüt kültürü için, “*bir şirketin benimsediği hâkim değerler*”, “*şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe*”, “*bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler*” gibi çeşitli tanımlamalar yapılabilir. Bu tanımların ortak yönleri göz önüne alınarak, *örgüt kültürü*,

²⁰³ Özcan Yeniçeri (ed.), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006, s.17.

²⁰⁴ Önal Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.137.

bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.”²⁰⁵

Toplumsal sistemler zamanla kendine özgü insan modeli oluşturur. Buna göre kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimlerinin ve farklı insan modellerinin meydana gelmesi söz konusudur. Örgütlerin kültürleri de büyük ölçüde toplumun ve çalışanlarının kültürlerinden etkilenir. Edgar Shein, örgüt kültürünün üç seviyede ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlar:²⁰⁶

- Yüzeyde ve en üst alanda kültürel göstergeler, fiziki nesnelere ve özel davranışlardır. Fiziki nesnelere içinde statü sembolleri olarak fiziki yerleşim, bina tasarımı ve dekorasyon örnek gösterilebilir. Özel davranışlar içinde ise törenler, toplantılar, ödüller ve cezalandırma vs. vardır.
- Normlar ve değerler sosyal ilkeleri, amaçları ve standartları içerir. Özgürlük, demokrasi, gelenek, sağlık, sanat gibi örgüt üyelerinin önem verdiği ve özen gösterdiği hususlardır. Değerler doğru-yanlış, iyi-kötü gibi yargılamaları kapsar. Manevi veya ahlaki düsturlara sahiptir. Kişisel hedeflerle yazılı olmayan kurallardan oluşur. İşe gidip gelme, oturup kalkma, giyinme şekli, amirlerle konuşma tarzı vs. birer norm oluşturur.
- Varsayım ve inançlar örgüt kültürünün çekirdeğini oluştururlar. Örgüt üyelerinin inançları, hissettikleri, düşündükleri, algılamaları ve gerçek olarak kabul ettikleri varsayımlar burada yer alır. Mesela ekonomik insan varsayımı, yönetim uygulamalarında yakın kontrolü ve otoriter tarzları getirirken; yaratıcı insan varsayımı katılımcı modeller ve yatay örgüt yapılarını oluşturur.

Örgütler içerisinde buldukları büyük sistemin alt sistemidirler. Ekonomik olduğu kadar sosyal sistemin de birer parçasıdır. Faaliyetleri sırasında çevreden ve buldukları ülkenin şartlarından etkilenirler. Bu sebeple aynı ülkenin farklı bölgelerinde değişik işletme modelleri ile karşılaşmak mümkündür. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler kültürden kaynaklanan bu farklılıkları iyi tespit etmek durumundadır. Örneğin McDonalds firmasının bir Avrupa ülkesinde sattığı ürün

²⁰⁵ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm>, (18 Ekim 2008).

²⁰⁶ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 9.Baskı, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya, Ekim 2007, s.154.

ile Müslüman ülkelere sattığı ürün arasında farklar vardır. Dolayısıyla çevreyi ve kültürleri dikkate almadan ürün profili oluşturmanın doğru olmadığı söylenebilir.²⁰⁷

2.2.1. Toplumsal Kültürün Demokratik Yönetime Etkisi ve Hofstede Yaklaşımı

Kültür, toplumlarda istenen, kabul gören veya istenmeyen, dışlanan değerler çerçevesinde, geliştirilen biçimsel ve biçimsel olmayan uygulamalardır. Yani kültür bir toplumun yaşama biçimini gösteren en temel süreçtir. Kültüre bu haliyle bakıldığında değişik toplumlarda farklı örgütsel kültürlerin meydana geldiği söylenebilir.²⁰⁸

Örneğin otoritenin kullanımı ve şiddeti konusunda toplumsal kültürün son derece etkili olduğu bilinmektedir. Amerikalı ve Kanadalı işadamları problemlerin çözümünde otoriteyi vazgeçilmez kabul ederken, İtalya ve Endonezya'daki işadamları kimin hangi kademedeki ve kimin üzerinde çalıştığının bir önemi olmadığını savunmaktadır. Aynı şekilde liderlerin bakış açısı da farklıdır. Bir örnek vermek gerekirse, Amerikalı liderler kendinden emin ve merkezileşmeye yakındır. Ancak Japonya'da liderler grup çalışmasına yatkın ve işbirliği kültürü kuvvetlidir. Ayrıca sosyal sistem, dil, din gibi unsurlar da kültürün belirleyicisidir. Özellikle dil ve iletişim arasındaki ilişki günümüz yöneticilerinin ve lider adaylarının üzerinde durması gereken bir konudur.²⁰⁹

Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütlerin kendilerine özgü sistemleri vardır. Ama aynı zamanda örgütler toplumsal üst sistemin de birer alt sistemidir.²¹⁰ Bu nedenle örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasında derin bir ilişki söz konusudur. Toplumsal kültür öncelikle o toplumda yaşayan kişilerin niteliklerini etkileyerek örgütlerin genel çerçevesini belirlemektedir. Bunun yanı sıra örgütler teknolojik gelişme ve toplumsal

²⁰⁷ Muzaffer Aydemir ve Kemal M. Demirci, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Şubat 2006, ss.26–28.

²⁰⁸ Mansour Javidan ve Robert J. House, “Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE”, **Organizational Dynamics**, Vol.29, No.4, 2001, ss.290-292.

²⁰⁹ Çiğdem Sofyalıoğlu, Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, cilt 7, sayı 1, 2007, ss.76-78.

²¹⁰ Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitapevi, İstanbul, 2001, ss.97-98.

yönetim biçiminin etkisiyle şekillenmektedir. Bu nedenle feodal ve üretim odaklı bir yönetim biçiminin demokratik eğilimler oluşturması zordur.²¹¹

*“Tasarımları, değerleri ve onların gerektirdiği davranışlar yerel kültürle bağdaşmayınca, söz konusu örgütler o toplum bireylerinin etkin çalışacakları kurumlar olma özelliğini nasıl kazanacaktır?”*²¹² İşletmeler açısından bunun cevabı iki noktada kendisini göstermektedir. Öncelikle toplumsal sistemin bir parçası olan örgütler çevreye uyum konusunda dikkatli davranmak durumundadır. Japonya bu konuda iyi bir örnektir. Bir zamanlar batıdan daha geri durumda olan Japonya buradan kendi toplumsal kültürüne uygun olanları alarak direnç engelini bertaraf etmiştir. Japon şirketleri örgüt kültürü ile ulusal kültür arasındaki uyuma önem vermektedir.

Toplumların kültürleri arasındaki farklılıkları ve bunların işletme üzerindeki etkilerini inceleyen en önemli çalışma Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir. Bir topluma ilişkin değerlerin farklı boyutlardan irdelenmesi gerektiğini ileri süren Hofstede, bu farklılıkları tespit amacıyla kültürün temel özelliklerini dört ana boyutta incelemiştir.²¹³ Çeşitli kaynaklarda farklı başlıklarla açıklanabildiği gözlenen bu boyutlar; Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Toplumculuk ve Erkek ve Kadına Özgü Değerler’dir.²¹⁴

2.2.1.1 Güç Mesafesi

Güç mesafesi bir ülkedeki insanların toplumda normal olarak kabul edebilecekleri eşitsizlik derecesidir. Başka bir deyişle bir topluluğun üyelerinin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamında değerlendirilmektedir. Çünkü güç toplumun temel gerçeğidir.²¹⁵

²¹¹ Charles Perrow, **Organizational Analysis: A Sociological View**, Wadsworth Publishing Company, California, 1970, ss.2-7.

²¹² Sargut, **a.g.e.**, s.221.

⁴¹ Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**, Newburg Park Sage Publications, 1984,s.25.

²¹⁴ Melek Tüz, **İşletmelerde Yönetim Modelleri**, Aktüel Yayınları, Bursa, Ekim 2004, s.2.

²¹⁵ Geert Hofstede, “Organising for Cultural Diversity”. **European Management Journal**, December, 1989, ss.7-26.

Güç mesafesi yaklaşımı bir toplumda eşitlik, birbirine bağımlılık, merkezilik, farklılaşma ve demokratikleşme kavramlarıyla örülü etkileşim alanında mesafeler arası uzaklığın tespiti ile gerçekleşen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu unsurlardaki değişime göre toplumsal güç mesafesi azalmakta ya da artmaktadır. Mesafenin az olduğu toplumlarda eşitsizlik, karşılıklı bağımlılık, merkezileşme derecesi düşük olmakla birlikte demokratik eğilim ve tutumlar artmaktadır.²¹⁶

İşletmelerde güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması örgütsel yapı ve işleyişi de etkilemektedir. Buna göre güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde merkezileşme derecesi fazla, katılım az ve otoriter liderlik anlayışı etkindir. Aynı şekilde bu tarz örgütlerde yöneticilerin bir takım ayrıcalıklara sahip olması kaçınılmazdır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütler ise katılımı ve yetki devrini esas alan demokratik bir liderliği öngörmektedir.²¹⁷

Güç mesafesinin yüksek olduğu çalışanlar üstlerinden aldıkları emir ve talimatları tartışmasız yerine getirirler. Hiyerarşinin ileri olduğu bir sisteme inanırlar. Düşük güç mesafesindeki bireyler ise daha sorgulayıcı, katılımcı ve demokratik olmaktadır.²¹⁸ Bu yaklaşıma göre küçük ya da büyük bütün toplumlarda inanç ve değerler, yapı ve normlardan kaynaklanan ayrışma ve etkileşimlerden söz etmek mümkündür.

2.2.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma kültürler arasındaki farklılıkları ortaya koyan başka bir yaklaşımdır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanlar risk almayı sevmezler, değer ya da normlardaki değişmelere karşı isteksizdirler. Dolayısıyla yazılı kuralların bütününe uyum hususunda statik bir davranış göstermektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu bir toplumda ise birey daha özgürlükçü, değişime açık ve isteklidir.²¹⁹ Avrupa ya da ABD'deki kültürel sistem buna bir örnektir.

²¹⁶ Tüz, a.g.e.,s.3.

²¹⁷ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, s.67.

²¹⁸ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>, (02.01.2009).

²¹⁹ Kadir Varoğlu ve diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000.

Eski doğu bloğu ülkeleri ise kendisini güvenceye almak ve geleceği Őekillendirmede bağımlı bir yaşam Şekline sahiptir.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgüt kültüründe, çalışanlar yazılı kurallara gerektiği kadar bağımlıdır. Biçimsel kural ya da sistemi bir araç olarak düŐünmektedirler. Böylece ast-st ilişkileri daha doğal ve demokratik bir ortamda Şekillenmektedir. Yönetici ve çalışanlar kararlara katılım konusunda daha özendirici ve isteklidir. Yine biçimsel yapının gerektiği kadar içselleŐtirilmesi, yönetici-yönetilen ilişkilerini demokratik yönetici- katılımcı çalışan eksenine oturtmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi azaldıkça formel ilişkiler artmakta ve merkezileşme düzeyi yükselmektedir. Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun; bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaŐıklıđın var olduğu, deđiŐmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.²²⁰

Örgütler risk almak istemedikleri ya da böyle bir riskin ihtimaliyle kendilerinden daha önceki kurumları veya örgütsel yapıları taklit etmeye çalıŐabilirler. Bu sebeple yöneticiler kararları erteleme ve sorumluluğu üzerinden atma düşüncesiyle hareket etmeleri mümkündür.

2.2.1.3. Bireycilik-Toplumculuk

Bireycilik kavramını görelili olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklamak mümkündür. Toplumculuk ise gruba bağımlılık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla karakterize edilir. Birey merkezli ve grup merkezli toplumlar arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Örgütlerde yapıyı etkileyen bireyci-toplumcu kültür farklılığı, öncelikle bireylerin dayanıŐma duygusunu etkiler. “Ben” duygusu gelişmiş bireyler bireyci, “Biz” duygusu gelişmiş bireyler ise toplumcu kültürün etkisindedir.²²¹

²²⁰ Tz, **a.g.e.**,s.7.

²²¹ Şişman, **a.g.e.**, ss.61-62.

Bireyci örgütlerde kararların tek başına ya da belirli bir hiyerarşik güç tarafından alınmakta, toplumcu kültürün etkisini hissettirdiği örgütlerde ise kararların çoğunluk tarafından alınması eğilimi artmaktadır.²²²

2.2.1.4. Erkek ve Kadına Özgü Değerler

*“Kültürün bu boyutu, bir toplumda erkeklere ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rolleri, toplumların farklı cinsler hakkındaki temel inançlarını ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Araştırmalara göre kimi toplumlarda aile ve toplum yaşamında erkeğe özgü olarak görülen değerler baskın iken kimi toplumlarda da kadınlara özgü değerler baskın olabilmektedir.”*²²³ Başarı, hırs girişkenlik erkeğe özgü değerler; fedakârlık, duygu ve ilişkiler yoğunluğu kadına özgü değerler olarak örgüt sistemini etkilemektedir. Yükselme arzusu, para kazanma hırsı ve saldırganlık gibi eğilimler sergileyen çalışanlar erkeğe özgü kültürel değerlerin etkisindedirler.²²⁴

Hofstede tarafından ortaya konulan ve yukarıda ifade edilen hususlar günümüz işletmelerinde çeşitli düzeylerde görülen ve karmaşık sonuçların açıklanmasında irdelenmesi gereken bir alanı işaret etmektedir. Buna göre demokratik yönetimler otorite-güç dağılımı, geleceği planlama-kaçınma, ben-biz duygusundaki ayırım ve insana dayalı karakteristik özelliklerin demokratikleşmesi neticesinde şekillenmektedir.²²⁵

2.2.2. Demokratik Örgüt Kültürünün Oluşumu

Son elli yıldır “insan ilişkileri devrimi” adı altında devam eden bir süreç yaşanmaktadır. İnsanı ön plana çıkaran bu anlayışla birlikte, korku ve tatminsizliğe bağlı güç ve otorite yaklaşımları geçerliliğini yitirmektedir. Artık örgütler buldukları sosyal sistemle iç içe düşünülmemekte ve örgütler demokratikleştikçe sosyal sistemler de

²²² Hofstede, a.g.e.,s.64.

²²³ Şişman, a.g.e.,s.60.

²²⁴ Tüz, a.g.e.,s.21.

²²⁵ Lisa Hoeklin, **Managing Cultural Differences: Strategies for competitive Advantage**, Addison-Wesley Publishers Ltd., England, 1995, ss.142-144.

demokratikleşmektedir. Demokratik örgütsel kültürün oluşumu her şeyden önce belirtilen ilişki biçimini dikkate alınması ile başlamaktadır.²²⁶

Başarıya ulaşmış birçok işletmenin yönetim felsefesi, örgütsel kültürün başarısı için neler yaptıklarının incelenmesiyle anlaşılabilir. Bu anlamda işletmeler sosyal birer organizmadır.²²⁷ Çünkü kültür, örgütün faaliyete geçmesi ile başlayan, şekillenen, değişebilen, karar ve uygulamalarla etkisini gösteren temel unsurlardandır.

Örgütsel kültür, işletmeden işletmeye değişebilen ve güç düzeyleri farklılık gösterebilen alt kültürlerden meydana gelir. İşletmelerde egemen olan bir kültür ve bunun altında yer alan alt kültürlerden söz etmek mümkündür. Egemen kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler sistemidir. Her örgütte bireyler genel ya da özel amaçlar için karşılıklı davranışta bulunurlar. Örgüt kültürü bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Örgüt kültürünü belirleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ürünler, müşteriler, büyüklük, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans koşulları, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim şekli, bilgi sistemleri, karar mekanizmaları, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaki faktörler gibi hususlar örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe katkı sağlarlar. İnanç, değer ve varsayımlar sayesinde davranış parametrelerini oluşturan örgütsel kültür ortaya çıkmaktadır.²²⁸

Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün geçmişini içermektedir. Bu süreçte örgütün uzun süredir üyesi olan çalışanların, birbirleriyle ve örgütle karşılıklı etkileşimleri belirleyici olmaktadır.²²⁹

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların da önemli payı bulunmaktadır. Bu kişilerin sahip olduğu inanç değer ve normlar örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Bu

²²⁶ Thomas Gordon, **Katılımcı Yönetimin Temeli**, 6.Baskı, (Çev:Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, ss.246-247.

²²⁷ Nurullah Genç, "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt.10, Sayı:1-2, Yıl:1993, s.300.

²²⁸ Selen Doğan, İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık, 1997, ss.59-60.

²²⁹ A.L. Wilkins, W.G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance" *Administrative Science Quarterly*, 28/1983, s.472.

süreçte yöneticiler işe alımlarda kendi değerler sistemine uygun çalışanlara şans vermektedir. Böylece çekirdek kadro meydana gelmektedir. Mintzberg, kültürün oluşumunu bir süreç içerisinde ve ideolojik temelle açıklamaya çalışmıştır. Birinci aşamada henüz oluşturulmamış norm, değer ve inançlar örgütün kurucuları tarafından belirlenir. İkinci aşamadan belirlenen kültür unsurları uygun dil ve araçlarla örgüt çalışanlarına aktarılır. Son aşamada da örgüte yeni giren ve girecek üyeleri kapsayan bir sosyalizasyon süreci meydana getirilir.²³⁰ Schein ise Mintzberg'in misyon temelli açıklamasını örgüt içi ve dışı etkileşim faktörü ile geliştirmiş ve çalışanların karşılıklı ilişkilerini kültürün oluşumunda temel unsur olarak ele almıştır.²³¹

Mondy'e göre örgüt kültürünü etkileyen etmenlerden birisi örgüt yapısıdır. Kararların alınış biçimi ve örgütün merkezileşme düzeyi çok önemlidir. Buna göre kararların tamamen üst düzey yöneticiler tarafından alındığı, yetki ve sorumluluk silsilesinin yüksek olduğu yapılar, kararların birlikte alındığı ve yönetim kademelerinin az olduğu bir örgüt yapısına göre demokratik eğilimleri geriletmektedir.²³²

Örgüt kurucuları başta olmak üzere yöneticiler, çekirdek sayılan işgörenler ve işletmeye sonradan katılan üyelerin demokratik algı düzeyleri yükseldikçe demokratik örgüt kültürü yerleşmektedir. Aynı süreçte örgütte belirlenen amaçlar, davranış kalıpları, duygu ve düşünce dünyası demokratik örgüt kültürünün yansımalarını ortaya koymaktadır.

2.2.3. Kültürün Demokratik Yönetim Üzerindeki Yansımaları

Örgütsel yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında; yapıyı ve üretimi esas alan bir anlayıştan, insanı ve değişimi önemseyen bir anlayışa yönelik olduğu görülmektedir. Bu yönelik çalışmanın insanileştirilme sürecinin de ifadesidir. Özellikle 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve sistemli araştırmalara konu olan örgüt kültürü, işletme kültürü, işyeri kültürü ya da işletme iklimi adı altında irdelenen kavramlar örgütlerin

²³⁰ Henry Mintzberg, "Ideology and Missionary Organization, the Strategy Process", Contexts and Cases, Prentice Hall Int, Inc, 1988, s.345.

²³¹ Edgar Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, 1983, s.14.

²³² R. Wayne Mondy ve Robert M.Noel, **The Management of Human Resources**, 3.Baskı, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987, ss.302-303.

başarı ya da başarısızlığının da temel etkileyicilerinden birisi olarak kabul edilmeye başlanmıştır.²³³

Değişen dünya şartları, hızla artan rekabet sorunsalı ve teknolojideki ilerlemeler, örgüt ve onu oluşturan insan unsurunda değişimi hızlandırmıştır. Örgüt çalışanlarının istek ve beklentileri, olaylara yaklaşım biçimleri ve kültür düzeyleri değişmekte ve bu duruma ilgisiz kalan örgütler sıkıntı yaşamaya başlamışlardır. Üretim teknolojilerinin hızlı dönüşümü ve küreselleşme sürecinin meydana getirdiği koşullar işletmelerin geleneksel yönetim biçimlerini sorgulamasına neden olmaktadır.²³⁴

Örgüt kültürü değişime açık bir etkileyicidir. Örgüt içerisinde alt kültürler ve bunların üzerinde bazı temel değerler bulunur. Baskın kültür örgütün çoğunluğu tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Bu değerler örgütün tümünde kabul görmüş baskın değerlerdir. Alt kültürler, bölüm ve coğrafi ayrımlarla oluşturulmaktadır.²³⁵

Bir örgütün kültüründen bahsederken baskın kültürden bahsedilmektedir. Bu örgüte ayrıcalıklı kişiliğini kazandıran kültüre makro bir bakıştır. Alt kültürler ise çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya deneyimleri yansıtır. Örneğin satın alma bölümünün elemanları tarafından paylaşılan bir alt kültür olabilir. Bu alt kültür temel değerlerle birlikte o bölüme ait kişilere ait bazı değerleri de içerir. Ancak örgüt kültürünün güçlü hale gelmesi ya da işletmedeki kültür yansımalarının etkinleşmesi kimi zamanlar olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Öncelikle güçlü örgüt kültürleri bir süre sonra tek belirleyici olarak otorite ve demokrasi ayrımında güç merkezli bir yönetime doğru yönelebilir.²³⁶

İşletmelerin sahip olduğu kültür örgütün amaçlarına, rekabet gösterdiği ortam ve endüstriye, çevresel unsurlara göre değişmektedir. Buna göre bütün işletmeler için “en

²³³ Ali Danışman ve Hüseyin Özgen, “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Ekim 2003 s.5.

²³⁴ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara, 1995, s.2-3.

²³⁵ Arat, **a.g.e.**, s.38.

²³⁶ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=4801&baslik=orgutsel_kultur&i=kultur_psikolojisi, (09.09.2009).

iyi örgüt kültürü” yoktur. Yerleşen kültür işletmenin günlük yaşamını ve faaliyetlerini yönlendiren bir muhtevaya sahiptir.²³⁷

Örgütsel kültür diğer örgütsel unsurları etkileyen ve değiştirebilen bir muhtevaya sahiptir. Burada “iyi” “kötü” ayrımı yapmak doğru olmasa gerek. Örgütler bir biçimde nesilden nesile aktaracakları kültürlere sahiptir. “*Örgüt kültürü bir kurumun nesilden nesile aktardığı değerlerdir, kurallardır, öğrendikleri ve öğrenemedikleridir.*”²³⁸ Örgüt kültürü bu yanıyla işletmeye süreklilik sağlar. Örgütün etkilendiği toplumsal kültür nasıl nesilden nesile aktarılıyorsa, örgüt içindeki güçlü kültür unsurları da aktarılır. Böylece işletme devamlılık özelliğiyle geleceğe taşınır.²³⁹

Örgüt üyeleri ulaşılması muhtemel bir hedef etrafında toplanarak ciddi bir ortaklık ve işletme içerisinde birlikte kullanılan dil meydana gelmişse hiyerarşi ve otorite kavramları önemini yitirir. Çalışanlar üst kademelerden emir gelmeden çalışmaya alışır. Çünkü işbirliği anlayışı yoğunlaşmıştır. Bu anlamda örgütsel kültürün yönlendirilmesi bütün işletmeler önemlidir.²⁴⁰

Kültür, örgütün her ögesine bakış açısı olarak etki eder; açıkça belli olmasa da niyetlerin derinliklerinde yer alır ve planlanan maddelere yansır. Petrock’a göre bir işletmenin kültürü, o işletmenin bütün çalışanlarının davranışlarını tamimiyle etkilemektedir. İşletmenin kültürü, yapıyı, kaynak dağılımını, çevreyle uyum sürecini, yönetim biçimini belirleyen etmenlerin başında gelmektedir.²⁴¹ Örgüt kültürü bir örgütün etkinliği için bazı nedenlerden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği amaç ve hedeflerin tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge unsuru olduğu için örgüt üyelerine güven duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarına dayanak oluşturur.

²³⁷ Edip Örcü, **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.100.

²³⁸ Melih Arat, **21. Yüzyıl İçin Yönetim**, Söz Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2008, s.38.

²³⁹ Güler Tozkoparan ve Türker Susmuş, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, cilt.1, sayı.1, 2001, s.205.

²⁴⁰ Jeffrey Pfeffer, **Güç Merkezli Yönetim; Örgütlerde Politika ve Nüfuz**, (Çev. Elif Özsayar), Boyner Holding Yayınları, İstanbul, Temmuz 1999, s.36.

²⁴¹ Frank Petrock, “Corporate Culture Enhances Profits”, **HR Magazin**, Vol:35, No:11, November 1990, s.66.

Diğer yandan işletme içinde çeşitli birim ve düzeylerde alt kültürler olabilir. Bu haliyle işletme kültürü bahsedilen alt kültürlerin üst üste toplamından ibaret değildir. Onları kapsayan ve işlerlik kazandıran daha makro bir anlamı içermektedir. Burada alt kültürlerin birbirleriyle ve üst kültürle olan uyum ve ilişkisi önemlidir. Eğer bir işletmede alt kültürlerden birisi baskın bir hal alıyorsa ve yöneticiler bunu engelleyemiyorsa çatışmaların olması muhtemeldir. Bu süreç işletmede performans azalmasına yol açabilir.²⁴²

Örgüt kültürü işletme içi etkileşim ve dış çevre ilişkisi ile oluşturulan bir süreç sonucunda belirli çıktılar meydana getirir. Bunlar kültürün işletmedeki boyutları ve yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürün işletmedeki boyutları konusunda yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı çalışanlar arası ilişkileri ve psikolojik süreçleri esas almış bir kısmı da işletmenin yapı ve organizasyon biçimini ön plana çıkarmıştır. En kapsamlısının Reynolds tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Reynolds örgüt kültürünün işletmedeki yansımalarına ilişkin çeşitli değerler tespit etmiştir. Bunlar:²⁴³

- Risk alma düzeyi,
- Bireysel özerklik düzeyi,
- Değişime fikrine bakış,
- Örgütün çevre ve iç ilişkilerine yönelme düzeyi,
- Ödül sistemleri,
- Sosyalizasyon biçimi,
- Merkezileşme,
- Kararların ortaklaşa verilme düzeyi,
- Değişimin önceden planlanması ve direnç düzeyi,
- İşbirliği anlayışı,
- Örgüt kimliği üzerinde uzlaşma düzeyidir. Bu boyutlara örgütsel bağlılık ve liderlik boyutunu da eklemek mümkündür.

²⁴² Şişman, a.g.e. s.72

²⁴³ Paul D. Reynolds, "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report", Journal of Management Studies, 1986, 23/3, s.334.

Demokratik kültüre sahip işletmelerin bütünsel olarak süreci devam ettirmeleri kolaydır. Yönetici ve yönetilenlerin, yapı ve sistemin, örgüt içi ilişki biçiminin demokratikleşmesi örgütsel kültürün etkisi altındadır. Buna göre yukarıda ifade edilen ve Reynolds tarafından sıralanan değerler de dikkate alındığında; örgütün iç ve dış çevresinden etkilenen kültürün, aşağıdaki değişkenler yoluyla işletmenin demokratikleşme sürecine ilişkin sonuçlar meydana getirdiği ifade edilebilir.

2.2.3.1. Birlikte Yönetim

Birlikte yönetimin sağlanması yönetici ve çalışanlar arasında kurulacak kesintisiz ve sürdürülebilir iletişim ortamı ile de yakından ilgilidir. İşletmelerde işbirliği ve ekip çalışmasının adeta bir gelenek haline gelmesi kültürün örgütteki işlerliği açısından önemlidir. Bilginin üretilmesi ve işletmeye kazandırılması süreci bu ortamın yöneticiler tarafından iyi yönetilmesiyle mümkündür.²⁴⁴ Demokratik kültür her şeyden önce yaratıcı ve yeniliğe açık yöneticiler eliyle sonuçlandırılabilir. Çünkü çalışanların her birinin ayrı ayrı duygu dünyaları vardır. Bunlar uyumlaştırılmadan ekip oyunu ya da birlikte yönetim yaklaşımını başarılı olması düşünülemez. Buna göre yöneticiler çalışanlarına karşı yapıcı ve tutarlı olmalı; onların düşüncelerini dikkate almalıdır. İkinci olarak iş bölümü, görev dağılımı ve yetki konusunda şüphe uyandıracak düzenlemelerden kaçınılmalıdır. Çalışanların “ben olmasam hiç bir şey olmaz” düşüncesi yerine “birlikteyse başarırız” duygusu ile konuya yaklaşmaları, demokratik örgüt kültürünün yansımalarındandır.

Günümüzde çalışanları iş dışında bir araya getirmek, sosyal ortamlarda çeşitli yollarla bir şeyler yapmalarını sağlamak takım oluşturma süreci olarak algılanmaktadır. Oysa ekip oluşturmak, ekip oyuncusu olabilme yeteneğine sahip insanları bulmayı, bu insanların yetişeceği kurumsal iklimleri yaratmayı ve ekip ruhunu sistematik bir şekilde ortaya çıkarmayı da içeren bir insan kaynağı yönetimidir.²⁴⁵

İşletme içerisinde işbirliği sürecinin etkinliği, çalışanların bu anlamda bir kültürel ortaklığa sahip olmasını kaçınılmaz kılar. Böylece düşüncelerin serbestçe ifade

²⁴⁴ Drucker ve Maciariello, **a.g.e.**, s.76.

²⁴⁵ Barutcugil, **a.g.e.**,s.187.

edilebilmesi mümkün hale gelir. Buradan hareketle çalışanların kendi çıkar ve beklentilerini işletmenin hedeflerinden yüksek görmesi işbirliğinin kültürünün yerleşmemesinden kaynaklanmaktadır.²⁴⁶

Çalışanlar birliktelik kültürünü sürdürebilmek amacıyla, birlikte karar ve sorumluluk almak ister. Bu beklenti beraberinde demokratik kültüre sahip yöneticileri zorunlu kılar. İşletmede birlikteliği ayakta tutan güç çoğunlukla bunu iyi kavramış liderlik faktörüdür.²⁴⁷ Yöneticiler işletmede tesis edilecek bu ortamın fayda ve olumlu yönlerini işletmenin nereye yöneleceğini, çalışanların kazanımlarını ve aksi halde kaybedeceklerini açıkça anlatmalı ve özendirmelidir.

Deming, ekip çalışmasının önemini şöyle belirtir: “*Herkes ne yapması gerektiğini biliyor. Herke elinden geleni yapıyor. Bilgi ve çaba bir arada. Ancak bilgi ve çabanın tutarlı, uyumlu olmasının sağlanması gerekir. Bunu ise en iyi ekip çalışması ve iyi ekip lideri gerçekleştirebilir. Bunların yerini hiçbir şey tutamaz.*”²⁴⁸

Japon teknoloji şirketi Canon’un onursal başkanı Ryuzaburo Kaku ise, şirketlere Kysoei’yi önermektedir. Kakui, Kysoei’yi çalışanların işbirliği ruhu olarak tarif etmektedir. Buna göre çalışanların her biri işbirliğini kişisel ahlak ilkelerinin bir parçası haline getirir. Bu gerçekleştiğinde yönetim ve iş gücü birbirlerini şirketin başarısı için yaşamsal önemde görmeye başlarlar. Her iki taraf da deyim yerindeyse aynı gemidedir ve aynı kaderi paylaşmaktadır.²⁴⁹

Başka bir örnek ise Murata’nın çalıştığı şirketteki toplantılardır. Bu toplantılar çalışanların birbirlerini anlayabilecekleri, çatışmadan tartışabilecekleri bir havada gelişmektedir. Murata’nın şirketinin üretim bölümünde bir ürünün tüketilmesi için küçük kumaş parçalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bunların temin edilmesi zaman alacaktır. Murata ve arkadaşları bu toplantılarda küçük kumaş parçaları kestiler, bir yandan toplantı konusu sorunu çözmek için uğraştılar bir yandan da işbirliği kültürünü

²⁴⁶ Jim Collins, **İyi’den “Mükemmel” Şirkete**, Boyner Yayınları, 2004, s.74.

²⁴⁷ Barutçugil, **a.g.e**, s.177.

²⁴⁸ W. Edward Deming, **Krizden Çıkış**, (Çev:Cem Aktaş), Arçelik A.Ş.,İstanbul, 1996, s.16.

²⁴⁹ Ryuzaburo Kaku, **Kyosei Tarzı**, (Çev: Murat Çetinbakış), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, Aralık 2005, ss.111–113.

yoğunlaştırdılar.²⁵⁰ Bu nedenle demokratik bir kültür yansıması olarak işletmede birlikte yönetim yaklaşımının başarılı olabilmesi bütün çalışanların enerji, bilgi ve birikimlerini işletmenin karar, uygulama ve kontrol mekanizmalarına seferber etmesi ve özellikle bu sürece tam katılım ile mümkün olmaktadır.

2.2.3.2. Örgüt İklimi ve Demokratik Kültür

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. Örgüt iklimi işletmede çalışanların genel tutum ve davranışların ilişkin içsel bir süreç, örgüt kültürü ise işletmenin dışarıya yansıyan yüzüdür.²⁵¹

Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen,²⁵² onlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt iklimini sınıflandırırken iki ana süreci irdelemek gerekir. İlki demokratik süreçtir. Burada katılımı teşvik söz konusudur. Demokratik bir kültürde ast-üst ilişkilerinde güven, ilişkilerde açıklık ve yetkilendirme ile gelen verimlilik artışı mümkündür. İkincisi ise otoriter eğilimler sergilemektedir. Burada demokratik bir sürecin tam tersine örgütü tehdit eden bir iklim vardır. Çalışanlarına güvenmeyen, tepeden inme, aşırı hiyerarşik bir ortamın varlığı ile işletmeden beklenen yüksek verim tehlikeye girmektedir.²⁵³

Örgüt iklimi verimliliği etkileyen bir kültür yansımasıdır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre üç değişik iklimin yarattığı sonuçlar demokratik kültürün niteliği hakkında ipuçları vermektedir. *“Bu ortamlardan ilki otokratik ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. İkinci iklim (ortam) arkadaşça ve demokratiktir. İformel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur. Üçüncü ortam farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir.*

²⁵⁰ K. Murata ve Harison, Japon Yönetim Teknikleri, (Çev:Özden Arıkan), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.41.

²⁵¹ Vehbi Çelik, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, 1993, s.142.

²⁵² Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978, s.6.

²⁵³ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.284.

*Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır.*²⁵⁴ Bu üç farklı iklimin çerçevesi işletmenin başarı ve verimliliği ile ilişkilidir.

Öte yandan örgütsel iklim, demokratik davranış kalıpları meydana getirmektedir. Bunlar rasyonel ve görüntüsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Rasyonel kalıpların başında işletmenin amaç ve hedefleri, organizasyon yapısı, ödül ceza ve kontrol sistemleri gelmektedir. Görüntüsel olanlar ise dil, sembol, simgeler, sloganlar ve giyim-kuşam vs. olarak gösterilebilir. Örneğin katılımcılık, otoritenin sorgusuz kabul edildiği bir iklimde gerçekleşemez. Bu nedenle her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması kültür ile birlikte düşünülmelidir.²⁵⁵

Örgütler bürokratik ve organik yapıların karışımından ibarettir. Bürokratik yapılar düzenin devamını, organik yapılar ise değişim ve özgürlük kavramlarını ön plana çıkarır. İşletmeler de demokratik iklimi oluştururken bu kavramlar arasında bir denge kurabilmek önemlidir.²⁵⁶

Yönetim mekanizmasının şekli ve biçimi örgüt ikliminin durumuna bağlıdır. Örgütte uygulanan karar, politika ve kurallar ne kadar ileri ve üstün olursa olsun ortam uygun olmadığı zaman yöneticiler eliyle gerçekleştirilen faaliyetler çalışanlarca yanlış yorumlanabilmektedir. Değişik örgütlerde aynı kural ve uygulamaların farklı sonuçlar vermesini de örgüt ikliminde aramak gerekir.²⁵⁷

Demokratik örgüt ikliminde patron-yönetici ilişkisinin mutabakat zeminine doğru yöneleceğini söylemek mümkündür. Yetenekli ve bilgili yöneticiler çoğu zaman patronların baskı ve kontrolü altında kalmayı istemezler. O zaman yapılacak şey, yetki devri, katılım ve güven faktörlerini harekete geçirmektir. Tek adam düşüncesi demokratik bir örgüt ikliminin önünde duran engellerdendir.²⁵⁸ Demokratik bir örgüt

²⁵⁴ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, VİPAŞ A.Ş., Bursa, Ekim 1998, s.111.

²⁵⁵ Koçel, **a.g.e.**, s.24.

²⁵⁶ John Adair, **Yenilikçi Liderlik**, (Çev: Serdar Uyan), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, Mart 2008, s.52.

²⁵⁷ Douglas McGregor, **Örgütün İlişkileri Yönü**, (Çev: Doğan Energin), ODTÜ, Ankara, 1970, ss.102-104.

²⁵⁸ Gönül Budak, **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir, 2005, s.94.

iklimi; yapıya ilişkin ilkeleri, hiyerarşiye fazla önem vermemeyi, kuralların oluşumuna herkesin katılımını, esnek yapıyı ve yöneticilerin iş görenlerle birlikte çalışabilmesini sağlayabilmektedir.

2.2.3.3. Yenilik ve Yaratıcılık

İşletmeler rekabet edebilmek için, gelecekteki fırsatları önceden görebilmeli ve çalışanların yeteneklerini gösterebilecekleri şartları, rakiplerinden daha hızlı oluşturabilmelidir. Bu bakımdan, çalışanların kendisini geliştirmesine olanak sağlayan mekanizmayı kurabilen işletmeleri “yaratıcı işletme” olarak ifade etmek mümkündür. Yaratıcı işletmede aşağıdakilerin gerçekleşmesi beklenir:²⁵⁹

- Yaratıcı davranışları destekleyen bir ortamın oluşturulması,
- Çalışanları yeni düşünce ve önerilerin seslendirilmesine teşvik edilmesi,
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerine olanak sağlayan işler vermek,
- Otoriter yönetim uygulamalarından uzaklaşmak,
- Karşı görüş biçiminde de olsa farklılıkların tartışılmasına imkân sağlamak,
- Çalışanları ödüllendirmek,
- Korkuları bertaraf etmek.

İşletmede çeşitli engel ve sorunları tespit etme, derecesini belirleme, eksiklikleri gözleme, çözüm önerileri sunma ve bunları sonuca dönüştürme gayretlerinin zemini olan yaratıcılık iklimi proaktif bir işletme meydana gelmesine katkı sağlar. Söz konusu iklimde örgütün etkinleşme ihtimalini artırmaktadır. Örgütsel etkinlik açısından ise önemli olan "doğru insanın doğru yerde çalıştırılması" dır. Bu sebeple işin gerektirdiği özellikler ile kişisel yeteneklerin örtüştüğü alan, düşünme becerilerinin daha kolay ortaya çıkmasına imkân tanır. Böyle bir işletmede demokratik kültür, yaratıcılığı; yaratıcılık da başarıya arzusunu tetiklemektedir.²⁶⁰

²⁵⁹ Gary Hamel, C. K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak** , (Çev.: Zülfü Dicleli), Anadolu Grubu Yayınları , İstanbul, 1995, s.93.

²⁶⁰ M. Kemal İrmek, **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003, s.73.

Başarma arzusunun sürekliliği için, başarısızlık durumunun da çalışanlar açısından motive edici bir sürecin parçası olarak düşünölmelidir. Yaratıcılık düşöncesinin örgüt sisteminde etkin olması bu bakımdan önemlidir. Doğru kararlar verebilmek, yanlışlıkları tespit edebilmek ve onlardan pay çıkarmakla mümkündür.²⁶¹

Bununla birlikte yaratıcı işletmeler aynı zamanda yenilikçi bir anlayışa sahiptir. Bu işletmelerde katılım, açıklık, iki yönlü iletişim gibi demokratik yönetimin diğere unsurlarının varlığından söz edilebilir. Yenilikçi anlayışın yönetimce benimsenmesi aynı zamanda örgütte bulunan örtölü bilginin açığa çıkmasına zemin hazırlar. Yenilik, reform yapmak değıl, işletme için faydalı dönüşümü gerçekleştirilmektir. Bu dönüşüm yöneticilerin demokratik yönetimin geleceğı için başvuracakları bir şifre niteliğı taşımaktadır.²⁶²

Ancak yaratıcı ve yenilikçi işletmenin meydana gelmesi için karşılaşılabilecek engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Aşağıdaki “üç beyaz zehir” olarak nitelendirilen engeller göz ardı edilmemelidir:²⁶³

- Bölücölük “benim bölümüm, benim adamlarım”
- Sistemin tutuculuğı “benim sistemim”
- Yetki kıskançlığı “benim yetkilerim”

Organik ve dinamik bir forma yatkın olmalarından başka yaratıcı ve yenilikçi organizasyonlar karar verme, problem çözme, üretici düşünce ve katılımı teşvik etmektedir. Katı kurallardan ziyade özgür davranış biçimleri ve yönergeleri vardır. Bu tarz işletmeler mümkün olduğı kadar kuralları en aza indirger. Yaratıcı ve yenilikçi kültür örgüt çalışanlarının mektup ve kısa notlar yerine sözlü ve ağızdan iletişim kurmasını teşvik eder. Kimse kimseden zorla hizmet beklemez. Örgüt içi saygının kazanılması yöneticilerin liderlik yönünü pekiştirir.²⁶⁴

²⁶¹ Bumin (ed.), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.28.

²⁶² Gönöl Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1998, s.89.

²⁶³ Necip Özçer, “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur?”

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=762&tempID=1®ID=2, (12.02.2009)

²⁶⁴ Adair, **a.g.e.**, ss.32-33.

Örgütlerde yaratıcı ve yeniliğe açık bir kültür meydana gelebilmesi, çalışanların bireysel olarak yaratıcı olması ile beklenir. Bireylerin bu konudaki yetkinlik ve becerileri, örgütün sistem olarak yaratıcı olması son derece önemlidir. Buna göre yaratıcı bir işletmenin oluşturulması çalışanların bireysel olarak yaklaşımları ile sistemin bu anlamda içeriğinin uyumu ile mümkündür.²⁶⁵

2.2.3.4. Yöneticilik Tarzı

Yöneticiler çoğu zaman ellerinde bulundurdukları güç ve otoritenin çalışanların yönetilmesi için yeterli olduğunu düşünür. Oysa yönetim, tek taraflı değil karşılıklı bir süreçtir. Katılımın önemsenmediği, bireylerin motivasyonu için klasik yöntemlerin uygulandığı örgüt kültüründe, demokratik yönetimin gerçekleşmesi daha zordur. Bu bakımdan işletme içerisinde demokratik süreçleri kavrayabilen, bu yönde tutum ve eğilimlerden yana olan yöneticilere ihtiyaç vardır.²⁶⁶

Yöneticiler, her şeyden önce çalışanların inanç, tutum ve beklentilerini bilmek ve buna göre yapıyı düzenlemek durumundadır. Bunu gerçekleştirebilen işletmelerde sıradan bir yöneticilik eğiliminin ötesinde, liderlik becerisinin varlığından söz etmek mümkündür.²⁶⁷ Demokratik kültüre sahip örgütlerde yöneticiler, kendilerini casus ve disiplin sembolü değil; çalışanların lideri olarak görmektedir. Böyle bir ortamda yöneticiler, çalışanların başarı düzeylerinin yanı sıra onların yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerini de bilmek ister.²⁶⁸

Çalışanlar genel olarak emir verilmesinden ziyade rica edilmesinden hoşlanırlar. Öte yandan çalışanlar arasındaki işbirliğini kuvvetlendirmenin yolu, onları adil bir biçimde motive edebilmekten geçer. Yöneticilerin çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri sağlayacak seçenekleri artırması örgütsel etkinliğin artışı ile sonuçlanabilir.²⁶⁹

²⁶⁵ Cameron M.Ford ve Giola A., "Creative Action in Organizations".London: Sage Publications, s.111.

²⁶⁶ C. Coşkun Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2005, s.204.

²⁶⁷ Ersin Kavi, "İşletme Yönetimi ve Kültür",
http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_kavi.doc,(14.11.2008)

²⁶⁸ Katz ve Kahn, **a.g.e.**,s.264.

²⁶⁹ Bob Burg, **Birlikte Kazanmak**, (Çev: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, ss.25-32.

Uygulamaya bakıldığında yöneticiler işletmenin başarısızlık sebeplerini çoğu zaman yönetim süreçlerine dayandırır. Örgüt kültürünü, onun işlerliğini, güncelliğini ve yetkinliğini dikkate almazlar.²⁷⁰ Bunu değerlendiren, örgüt iklimini teneffüs eden, insan kaynağının motive edilmesini benimsemiş ve alt kültürler meydana getirebilen yöneticilerin, liderlik yanlarını ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Uygulamada genellikle şirket ya da işyeri sahibinin liderlik rolüne büründüğü gözlenen lider-yöneticiler, demokratik örgüt kültürünün gerek oluşumu gerekse sürdürülebilirliği için önem arz eder.²⁷¹

Örgüt kültürü ile liderlik arasında tek yönlü bir ilişki yoktur. Karşılıklı etkileşim vardır. Ancak örgüt üyelerinin görüşlerine önem veren, katılımını esas alan liderlik anlayışlarının örgüt kültürünü belirlemede daha etkili olduğu düşünülebilir.²⁷²

Litwin ve Stringer örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada, 3 ayrı işletmenin genel müdürlerine neler yapacakları söylenmiş ve liderlik bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu durumda yüksek otorite, düşük tatmin, yaratıcılık dışı uygulamalar otoriter davranışlar; arkadaşlık, yüksek doyum ve çalışanlarla iyi ilişkiler ise demokratik davranışlar meydana getirmiştir.²⁷³ Hofstede'in de vurguladığı gibi, astların ve diğer çalışanların kültürel değerlerini ve kültürden etkilenen davranışlarını göz önüne almadan, dışarıdan liderlik becerileri ve yönetim metotları aktarmanın fazla bir anlamı yoktur. Ancak toplumsal kültürün ve teknolojinin gerekli öğelerini ele alarak yeni bir kültürel sentez oluşturabilen yöneticiler, işletmeyi rekabet üstünlüğüne taşıyabilir.²⁷⁴

2.2.3.5. Değişime Uygunluk

Kültür, gelişen ve değişebilen bir unsur olduğu gibi; örgütlerin bütünsel değişimi için zemin olma konumundadır. Bu sebeple örgütte değişim yapma isteğinde olan

²⁷⁰ Arat , **a.g.e.**,s.49.

²⁷¹ Rupert Eales-White, **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Etkili Liderlik Becerileri**, (Çev: Kader Ay), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.14.

²⁷² İsmail Bakan, Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, (Ed.Ömer Faruk Çolak), **TİSK Akademi**, Ankara, Mart 2009, ss.145-147.

²⁷³ George H.Litwin ve Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate**, Harvard Business School, Boston, 1968, ss.93-112.

²⁷⁴ Sargut, **a.g.e.**,s.140.

yöneticilerin çoğunlukla bir takım sebeplerle yola çıktıkları söylenebilir. Örneğin, Japonya'nın önde gelen firmalarından birisi olan Nissan'da yaşanan kültürel değişim, tepe yönetimde meydana gelen değişikliğin bir sonucudur. 1980'li yılların ilk yarısında Nissan'ın yurtiçi satışlarında meydana gelen hızlı düşüş ve tepe yönetimin sendika ile olan uyuşmazlığı sonucu, firma bu kötü durumdan kurtulmak için tepe yönetimini değiştirmeye ve bu sayede kültürün yenilenmesine karar vermiştir.²⁷⁵

Bir işletmedeki kültürün değişimi hususu, yönetim kademelerinin yetkinlik düzeyi ile ilintilidir. Kono, değişimin şu aşamalardan geçerek sonuçlandırılabilirliğini ifade etmektedir. İlk olarak daha önce mevcut olan değer ve inançların hatalı olduğundan yola çıkılarak geleneksel kültür unsurları ortadan kaldırılmalıdır. Daha sonra yeni düşünce tarzı ve istenilen değişime ilişkin ana fikrinin çalışanlara aktarılması ve benimsetilmesi sağlanmalıdır. Üçüncü olarak ise değişimin en önemli aşaması uygulamaya konulmalıdır. Bu aşamada ödül ve ceza sistemi etkin kullanılarak değişime ait unsurları benimseyen örgüt üyeleri ödüllendirilmelidir.²⁷⁶

Ancak örgütlerin büyüme ve rekabet edebilme adına gerçekleştirdiği değişiklik çabaları kimi zaman örgüt üyelerinin ve çevresinin isteklerine cevap vermeyebilir. Dolayısıyla örgütler varlıklarını korudukları kadar örgüt üyelerinin ve çevrenin beklentilerine de cevap verebilmelidir. Bunu sağlamak içinse örgütsel değişimin amaçları açık bir şekilde belirlenerek ilgili kademelere bildirilmelidir.²⁷⁷

Diğer yandan özellikle günümüz koşullarında uluslar arası bir önem kazanan reklam ve propagandanın büyük ölçekli işletmeleri yapı, sistem ve strateji bağlamında değişime zorladığı söylenebilir. Böyle bir dönemde alışlagelmiş yöntemlerin dışına çıkması beklenen işletmelerin öncelikle yönetim anlayışını, insan kalitesini ve potansiyelini örgütte uyumlaştırması gerekmektedir. Bu bir anlamda kültürün de örgüt içerisinde uyarlanması ya da sorgulanmasını gerektirmektedir.²⁷⁸

²⁷⁵ Yosuhiko Ishizuna, "The Transformation of Nissan-the Reform of Corporate Culture, Long Range Planning", **Pergaman Pres**, Vol.23, No:3, , Great Britain, 1990, s.9.

²⁷⁶ Toyahiro Kono, "Corporate Culture and Long Range Planning", **Log Range Planning**, Vol.23., No:4, Great Britain, 1990, s.18.

²⁷⁷ Chris Argyris, **Integrating the Individual and the Organization**, New York, 1964, s.137.

²⁷⁸ Kürşad Zorlu (ed), **İşletmelerde Reklamcılık ve Propaganda Yönetimi**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2009, ss.187-189.

Demokratik kültür, örgüt üyelerinin aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerinin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılır. Bu ilişki ve etkileşimlerin oluşturduğu iklim, örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere açık ya da kapalı olma durumunu belirlemektedir. Bir diğer önemli hususta demokratik yönetim için gerekli görülen değişimi örgütte var olan gayri resmi gruplara kabul ettirmektir.²⁷⁹

Demokratik kültür bu yönüyle yeniliğe açık olmalı ve geliştirilebilmelidir. Demokratik yönetim ise örgütsel değişime inanan ve direnç göstermek yerine destek olabilen örgüt üyeleri ile daha kolay gerçekleşebilir. Bu başarılırsa örgüt üyelerinin büyük ölçüde değişime hazır olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.3.6. Farklılık Yaklaşımı

Örgüt üyelerinin hepsinin aynı özelliklere sahip olması düşünülemez. Kuşak, cinsiyet, kişilik gibi pek çok hususta çalışanlar arasında farklılar söz konusudur. Üstelik çalışanlar çoğunlukla kendilerini farklı hale getiren özellikleri ile gündeme gelmek isterler. Böylelikle süreç içerisinde işletmenin çalışanları arasındaki farklılıklar çatışma alanı haline gelebilir. Demokratik kültürün esası ise bu sürecin anlaşma ve işbirliğinin kurulması doğrultusunda yönetilmesidir.²⁸⁰

Farklılıkların avantaja dönüştürülebilmesi; farklılıkları görmek, kabul etmek, buna sahip bireylere değer vermek ve gerekirse onları takdir etmekle mümkündür. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din, ırk ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların kabul edilmesi ve aynı şekilde farklı fiziksel özelliklerin, deneyimlerin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının anlayış ve saygıyla karşılanması gerekir. Kişilere göre yapılandırılmış görevler adam kayırmacılığın temel sebeplerindedir. Bundan kurtulmak ise; çeşitlilik ve çalışanlar arasındaki farklı özelliklerin güvenceye alınması ile mümkün olabilir. Çeşitliliğin engellendiği örgütsel yapı ve sistemler; değişimi sağlayamayan, başarıya uzak süreçler meydana getirebilir.²⁸¹

²⁷⁹ Ömer Faruk Akyüz, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss.10-19.

²⁸⁰ C.Odio, M.Kenti, "Farklılıkları Yönetmek" (Ed.Robert H.Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 1996, s.269-271.

²⁸¹ Drucker ve Maciariello, **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, a.g.e.,s.97.

Kültürün örgütteki demokratik yansımalarından birisi işletme içerisindeki farklılıkların yönetilmesi olduğuna göre amaç ve çıkar farklılıklarının da bu çerçevede değerlendirilmesi gerekir. Kişiler arasında çıkarların çarpışması, örgüt ve üyelerinin amaçları arasında belirgin farklılıklar, sorun teşkil edebilir. Bu durumda farklılıkların iyi yönetilmesi işletmenin etkinliği için önemli olduğu kadar, örgüt kültürünün demokratikleşmesi bakımından da önem kazanmaktadır.²⁸² Çünkü demokratik örgüt kültüründe farklılıklar örgütün zenginliği olarak kabul edilir. Bununla birlikte farklılıkları, işbirliği ve dayanışmaya; değişik düşünceleri özgürce seslendirmeye yönlendirebilen yönetim biçimlerinin demokratikleşme yolunda hızla ilerlediği ifade edilebilir.

2.2.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Bütünleşme

Demokratik yönetim, açıkça tanımlanmış amaçlar ve bu amaçlar etrafında toplanan serbest düşünceler ister. Bunun en önemli aşaması güçlü bir demokratik kültürdür. Güçlü bir örgüt kültürü ise, farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip örgüt üyelerinin; ortak değer norm ve davranışlar altında toplanması ve aynı amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ile mümkündür. Aksi halde farklı bölümler arasında birlik beraberlik ruhu yerine; belirli bir kişi, grup ya da bölüme ait amaçların örgüt amaçlarının önüne geçmesi söz konusu olabilir. Örgüt kültürü aynı zamanda örgüte yeni katılanların örgütü benimsemesine ve örgütle bütünleşmesine hizmet etmektedir.²⁸³ Örgüt kültürünün bu sonuçlarıyla, çalışanların ve örgüte yeni katılanların demokratik tutum ve felsefeye bakış açısını etkilediği ifade edilebilir.

Demokratik işletme kültürü örgütsel bağlılık konusunda yapısal dönüşümlere yol açabilmektedir. İşletmeye olan bağlılığın ve sahiplenme duygusunun yüksek olduğu durumlarda merkezileşmeden uzaklaşıldığı ve içsel denetim mekanizmasının hakim olduğu gözlenmektedir. Örgütsel bağlılığın zayıfladığı kültürel ortamda ise merkezi eğilimlerin artması ve dış denetim sürecinin hüküm sürmesi kaçınılmazdır.²⁸⁴

²⁸² William P.Sexton, **Organizations Theories**, A. Bel. Hawel Co.Columbos Ohio, 1970, s.332.

²⁸³ Göksel A. Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995, ss.74-75.

²⁸⁴ Birol Bumin (ed.), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Ekim 2003, s.97.

Demokratik örgüt kültürü işletmeye birçok açıdan yarar sağlayabilir. Öncelikle örgütsel bağlılığı düşük çalışanların faaliyetleri dağınıklaşır ve üretkenlik azalır. Demokratik kültür etkinleştikçe bu olumsuzluk ortadan kaldırılabılır.²⁸⁵ Böylesine güçlü kültürler, çalışanlar arasında örgütün amaçlarına yönelik ortaklığı teşvik etmektedir. Bu durum iletişim kanalları açık, birbirine ve örgüte inanmış çalışanlar meydana getirmektedir. Bir kez daha belirtmek gerekir ki demokratik yönetim sürecinin işlerliği bu sürece inanmış çalışan ve yöneticilerin varlığını gerekli kılmaktadır.²⁸⁶

2.2.3.8. Eğitim Düzeyi

Örgüt üyelerinin demokratik algılama ve yetkinlik düzeyleri yöneticiler kadar diğer çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Çünkü çalışanların eğitim seviyesi ile örgütün yönetim biçiminin devamlılığı arasında bir ilişki kurulabilmesi mümkündür. Genel olarak eğitim seviyesi ile demokratik yönetimin başarısı arasında nasıl bir ilişki olduğu hususu faaliyet gösterilen toplumsal sistem ve işletmelere özgü farklılıklarda aranması gerekir. Özellikle son dönemde “gelecek bilimcilerinin” pek çoğu “insana yatırım yapmaktan” bahsederken, aslında eğitimin önemine de vurgu yapmaktadır. Bir toplumsal sistemde erkekler kadar kadınların da eğitilmesi ya da eğitim alt sisteminin “bilgi” yerine insan odaklı olması gibi hususların; önce ülkenin, sonra da örgütün demokratik kültürünün yerleşmesine zemin hazırladığı söylenebilir.²⁸⁷

Öte yandan örgüt çalışanlarının hizmet içi eğitim yoluyla demokratik yönetim konusunda gerekli bilgi birikimine ulaşmasını sağlamak da mümkündür. Bunun bir ihtiyaç olup olmadığı ise yine işletmeden işletmeye değişen ve öncelikle yöneticilerin bakış açıları ile ilgili bir durumdur. Örneğin Amerika’da işletmeler işyerlerinde eğitim için yılda iki yüz on milyar dolar harcamaktadır. Bu sistemin bütün Amerika’nın ilk, orta, lise ve yüksek okullar sistemi kadar büyük olduğu ileri sürülmektedir. Bir ülkenin eğitime bu kadar harcama yapmasının nedeni gelecekte ülke ekonomisinin rekabet

²⁸⁵ C. John Chicken, **Yönetim ve Girişimcilik**, (Çev:Beyhan Kurt), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.44.

²⁸⁶ Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyon Kültürü”, **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, Haziran, 1993, s.13.

²⁸⁷ Cem Kozlu, **Türkiye Ekonomisi İçin; Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 2.Baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1994, ss.199-202.

gücünü belirleyen etkenlerin en başında olan iş gücü kalitesi ve eğitimini hedef aldığı açıktır.²⁸⁸

Yenilik, yaratıcılık ve rasyonel düşünceye sahip yöneticilerin demokratik kültür oluşturma çabasında önde olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu özelliklerin genellikle eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak geliştiği söylenebilir. Yapılan bir araştırmaya göre işletme içerisinde en mutlu olanların ve işe bağlılık duyanların hizmet içi eğitim alanları olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç eğitimin dışındaki demokratik karar ve uygulamaların da işareti olabilir.²⁸⁹ Dolayısıyla çalışanların gerek işe alımları gerekse iş başındayken eğitim düzeylerinin tespiti ve geliştirilmesi hususunun bir demokratik kültür yansıması olduğundan söz etmek mümkündür.

2.3. Demokratik Yönetim ve Motivasyon

Motivasyon; çalışanların isteklendirilmesi, moral gücünün yükseltilmesi ve bu sürecin başarıyla sonuçlanması bakımından para, eğitim, takdir ve ödüllendirme gibi yönetim araçlarının kullanılmasını içeren bir yönetim etkinliğidir.²⁹⁰ Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse motivasyon; davranışları harekete geçiren ve çalışanların istenilen biçimde davranmasına etki eden faaliyetlerdir.²⁹¹

Yöneticiler motivasyonu insan kaynağını aktifleştirmek, performans artışı sağlamak ve örgütsel verimliliği yükseltmek için bir araç olarak kullanmaktadır. *“Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir.”*²⁹²

Motivasyon, yönetim alanındaki gelişmelerle paralel olarak önemini artıran bir teşvik ve örgüt içi demokrasi aracıdır. Bu alanda çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

²⁸⁸ Şimşek, **İş Hayatında Önce İnsan**, s.132.

²⁸⁹ Richard Luecke, **En İyi Elemanı İşe Almak Elde Tutmak**, (Çev. Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, ss.115.117.

²⁹⁰ Aktan, **a.g.e.**, s.245.

²⁹¹ “Motivation-Nothing Would Ever Be Created Without It”, <http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/motiv.html>, (15 Nisan 2006).

²⁹² Koçel,**a.g.e.**, s.484.

Motivasyon konusunda yapılan çalışmaların başında Abraham H. Maslow'un 1943 yılında yazdığı makalesinde yer alan İhtiyaçlar Hiyerarşi'si gelmektedir. Buna göre Maslow, sonsuz ya da sınırsız olarak değerlendirilen insan ihtiyaçlarını 5 temel kategoriye ayırmış ve belli bir düzen içerisinde olduğunu vurgulamıştır. Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar şunlardır:²⁹³

- Fizyolojik İhtiyaçlar,
- Güvenlik İhtiyaçları,
- Sevgi ve aidiyet ihtiyacı,
- Saygınlık ihtiyacı,
- Hedefleri gerçekleştirme ihtiyacı

Buna göre bireyler tatmin oldukları varsayımı ile bir sonraki kademedeki ihtiyacı karşılamak isteğine girmektedir. Bireyler mevcut ihtiyacı koruma duygusunun yanı sıra sürekli olarak bir sonraki ihtiyacı tatmin etme yönünde motive olmaktadır.²⁹⁴ Maslow'un yaklaşımından çıkan sonuca göre demokratik yönetimin yansımaları örgüt üyeleri için birkaç aşamanın sonrasında önem kazanmaktadır.

Motivasyon konusunda geliştirilen bir diğer önemli teori de A. Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Buna göre motivasyonu belirleyen iki grup faktör vardır: Motive Edici faktörler ve Hijyen faktörler.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri oluşturmak, personeli motive etmeye yetmeyebilir.²⁹⁵ Herzberg tarafından yapılan bir araştırmaya göre öncelikle hijyen faktörler kişiyi gerçek anlamda motive etmemektedir. Herzberg'e göre binanın çatısı uçtuysa, bu aşırı tatminsizliğe neden

²⁹³ Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, Vol.50, 1943'den aktaran Özkan Tütüncü, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı İle İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.10, S. 2, 2008, s.189.

²⁹⁴ Keith Davis, **Human Behavior at Work**, Organizational Behavior, 6. Baskı, McGraw Hill, 1983, s.43.

²⁹⁵ Koçel, a.g.e., s.490.

olacak ve motivasyon azalacaktır. Örneğin personel yemekhanesinden çalışanlar memnunsu ya da mönü genişletilmişse daha fazla çalışma süreci başlayacaktır.²⁹⁶ Herzberg'in teorisi, demokratik yönetim uygulamalarının öncelikli ihtiyaçlardan olmadığı sonucunu vermektedir. Hijyen faktörlerin yerleşmediği örgütlerde katılım, yetki ve yaratıcılık gibi unsurların göz ardı edilmesi mümkündür.

Motivasyon kapsamında demokratik yöneticilerin sağlam bir iletişim becerisine sahip olması beklenir. Nitekim demokrasi bakışlı yöneticiler “gidelim” derken, patronlar “yürüyün” şeklinde yaklaşırlar. Çalışanları motive etmenin en önemli yolu öncelikle cezalandırmak yerine ödüllendirmeyi tercih etmektir. Çünkü ceza alçaltıcıdır ve huzursuzluk yaratır. Böyle bir yaklaşımla çalışanların işletmenin sahibi gibi hareket etmesi zordur. Buna göre gereksiz ve ölçsüz cezaların demokratik yönetim sürecinde olmaması beklenir.²⁹⁷

2.3.1. Demokratik Yönetim Sürecinde Motivasyonun Etkisi ve Önemi

İşletmeler açık sistemler olarak iç ve dış çevre ile yaşadıkları uyum süreci sayesinde değişen koşullara uyum sağlamayı başarırlar. Çalışanlar ise kişisel özellikleri, beklentileri ve tutumları, geçmiş tecrübeleri ile işletmenin yönetim biçiminde belirleyicidirler. Buna göre işletmelerin çalışanlarından kaynaklanan ve aynı işletme içerisinde farklı beklenti ve ihtiyaçlar meydana getirebilen ilişki biçimleri söz konusudur.²⁹⁸

Diğer yandan demokratik yönetim sürecinde çeşitli faktörleri yönlendiren önemli bir soru: “önce kendi istediklerimi mi yoksa kurum için yöneticilerinin isteklerini mi yerine getireceğim?”dir. Burada bir denge ve uyumun sağlanması motivasyon unsurunun gerçekçi zeminini oluşturmaktadır. İşe alım sürecinin de bu

²⁹⁶ Rupert –White Eales, **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Etkili Liderlik Becerileri**, (Çev:Kader Ay), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss.116-117.

²⁹⁷ George Shinn, **Motivasyon Mucizesi**, (Çev: Ulaş Kaplan), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss.126-128.

²⁹⁸ Zeynep Kusluvan, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:3, Sayı:3, 1999, s.57.

yaklaşım doğrultusunda yapılması gerekir. Nitekim demokratik yönetime uyumun özellikle işe alım ile başladığı ifade edilebilir.²⁹⁹

Toyota ile General Motors'un Fremont ve Kaliforniya'da Joint Venture olarak birlikte işlettikleri fabrikanın üretim müdürü Kosike Ikebuchi ise Toyotacı felsefeyi şöyle özetler: *“İkibin yüz üretim işçimiz, günde sekiz saat atölyelerde çalışır. Otuz mühendisimiz ise bu atölyelerde günde yalnız iki saat çalışır. Dolayısıyla mühendislerin temel görevi işçilerin düşüncelerini desteklemektir. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek değil. Bundan farklı olan her tutum devasa bir kaynağın boş harcanmasına neden olur.”*³⁰⁰ Bu yaklaşım, yöneticilerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları temel ve demokratik yaklaşım biçimlerinden birisidir.

Demokratik yönetim her şeyden önce, çalışanların katılımını, onların görüşlerine saygı duymayı, çift yönlü ve yatay bir iletişimi, yetki ve sorumluluk devrini gerekli kılar. Bunlar olmaksızın ücret artışları ya da yükselme olanaklarının verimliliği birebir etkilemesi iddialı bir yaklaşımdır. Üstelik demokratik yönetim, örgütte çalışmanın insan doğasına uygun hale getirilmesi demek olduğuna göre motivasyon faktörünün insan boyutunu ihmal etmesi düşünülemez. Buna göre kendisine saygı duyulduğunu, görüş ve fikirlerine önem verildiğini, güvenildiğini düşünen çalışanların; eşitlik ve etkileşimin esas alındığı bir örgüt ikliminde demokratik eğilimler konusunda daha istekli olması beklenir.

Motivasyonun çalışanlar üzerindeki bu etkisi beraberinde katılım ve sorumluluk alma ihtiyacını getirmektedir Ancak böylelikle demokratik yönetim süreci aksamadan devam edebilmektedir. Değilse sorumluluk ve risk almaktan kaçınan, düşüncelerini açıklamaktan çekinen; yöneten ve yönetilenlerin iletişim bozukluğu yaşadığı bir işletme iklimini öngörmek mümkündür. Bunun sonucu olarak merkezileşme düzeyi yüksek otokratik bir yapı ve çalışma sonunu ipe çeken, her an işlemeden ayrılma hevesi taşıyan çalışanlarla karşılaşmak mümkündür.

²⁹⁹ Marilyn Woodsmall ve Wyatt Woodsmall, **Davranış Kalıplarının Gücü; İş Yaşamında Başarının 9 Anahtarı**, Kariyer Yayınları, 2003, İstanbul, s.244.

³⁰⁰ Andre Gorz, **Yaşadığımız Sefalet**, Çev; Nilgün Tural, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2001, s.46.

2.3.2. Demokratik Yönetim Sürecinde Motivasyonel Araçlar

Uygulamada pek çok yönetici motive edici faktörlerle bireysel yetenekleri ayrı düşünmektedir. Oysa yöneticilerin çalışanlara seslenirken, “çok yeteneklisin ama kendini işine vermelisin, yoksa yeteneğin boşa gidecek” şeklinde ve iyi niyetle söylendiği düşünülen sözleri belirsizliklerle örülüdür. Çünkü bireylerin güdülerini değiştirmek zordur. Bireyleri motive eden süreçler zihinsel gayretleri sonucu şekillenir. Çalışanların yetenekleri ise onların motive olma seçeneklerinden ibarettir.³⁰¹

Bir işletmede çalışanın performans ve başarısını etkileyen, sürdürülebilir hale getiren motivasyon araçları vardır. Bunların etkin kullanımı çalışanların beklentisinin karşılanması ve istekli hale gelmesi ile sonuçlanır. Fakat çalışanların kültür, duygu ve geçmiş yaşantıları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan ayrışmaları söz konusudur. Birisi ücret konusunu temel motivasyon aracı olarak görürken diğeri güvenlik ve statü unsurunu ön plana çıkarabilir. Her şeyden önce klasik yönetimin etkisinde olan yöneticiler, çalışanların ayrı ayrı duygu dünyaları olduğunu ve onların bir makine gibi görülmemesi gerektiğini kavrayamayabilir. Bu durum zaman süreç içerisinde olumsuz etkiler meydana getireceğini söylemek mümkündür.³⁰²

Diğer yandan çalışanların farklı tatmin duygusuna sahip olması işletmede performans farklılıklarına sebep olabilir. Demokratik bir yönetimde yöneticilerin çalışanlara karşı, cinsiyet, yaş, yetenek ve tecrübe kaynaklanan ön yargılı tutumlardan uzak durması gerekir.³⁰³ Örneğin aile şirketlerinde herhangi bir sorun karşısında “zaten o bizden değildi” denilmesi motivasyonun demokratikleşme zemininden çok uzak bir yaklaşımdır.

Yöneticilerin bu hataları yapmak yerine çalışanlara açık bir biçimde hedef ve amaçları anlatması, onların inanç, değer ve duygularını da dikkate alan bir yönetim anlayışı geliştirmesi oldukça önemlidir. Üstelik demokratik yönetim sürecinde

³⁰¹ Marcus Buckingham ve Curt Coffman, **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, (Çev: Aslı Kurtsoy Hısım), 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, Şubat 2007, s.98.

³⁰² Herbert N. Casson, **İnsan Yönetme Sanatı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s.77.

³⁰³ Edip Örucü ve Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt.15, Sayı. 1, 2008, ss.95-96.

yöneticilerin uygulamaları kadar çalışanların tutumu da belirleyicidir. Motivasyonun demokratik sonuçlar meydana getirmesinde en önemli koşul kişinin istek ve inanç düzeyidir. Dolayısıyla motivasyonun içsel bir yönü olduğu kabul edilebilir.³⁰⁴ Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde demokratik yönetim sürecinde örgüt üyelerini motive edebilen araçları 7 grupta toplamak mümkündür.

2.3.2.1. Katılım Esaslı Değer ve Önem

Kişinin kendisine saygısı ve kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılayan katılım, çalışanların üretim potansiyellerini artıran bir faktör olmasına rağmen; uygulanmadığı zamanlarda biçimsel olmayan ilişkiler meydana getirebilen bir öneme sahiptir. Katılım, bu özelliği ile işletme içi uyumsuzluk ve işten soğuma gibi olumsuz neticelerin temel kaynağı haline gelebilmektedir.³⁰⁵

Çalışanların örgütsel sorunların çözülmesine katkı sağlaması; karar, uygulama ve denetim süreçlerine katılımlarının gerçekleşmesi motive edici sonuçlar da meydana getirmektedir. Bu durumda çalışanların söz konusu kararları, kendi kararları kabul ederek uygulama süreçlerine daha kolay uyum sağlayabilmektedir.³⁰⁶

Katılımın modern işletme yaşamında motivasyona dönük sonuçları bir süreç içerisinde anlaşılmıştır. Öyle ki geleneksel yönetim anlayışında astların görüş ve fikirlerini almak, onları dinlemek ve bu yolla işletmeye bağlılıklarını sağlamak ikincil bir yaklaşımdır. Genellikle yöneticiler bu tür bir yaklaşımı otoritenin sarsılması ve işletme içinde yöneticilik zafiyeti olarak değerlendirmektedir. Buna karşın çağdaş yöneticilerin zamanla yeni bir iletişim yöntemi geliştirerek, yönetim ağı içindeki çalışanların görüşlerini dikkate aldığı ve bu yolla performansların artırıldığı söylenebilir.³⁰⁷

³⁰⁴ Employee Empowerment: A Crucial Ingredient in a Total Quality Management Strategy”, s.4, <http://www.geocities.com/messquare/1848/org>.

³⁰⁵ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.85.

³⁰⁶ Solmuş, a.g.e., s.177.

³⁰⁷ Linda A. Hill, **Yöneticiliğe Giden Yol**, (Çev: Ümit Şensoy), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, Temmuz 2008, ss.110–115.

Bu çerçevede çalışanların önerilerinin yönetim tarafından kabul edilemez olması ya da uygulama açısından yeterli bulunmamasının fazla bir önemi yoktur. Asıl önemlisi çalışanların bu sürece ortak edilebilmesidir. Örgüt çalışanlarının yönetim süreçlerine katılması onlarda yetkinlik sağlama, örgütsel bağlılık ve sorumluluk alma isteğini artırmaktadır.³⁰⁸

Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde katılımın, demokratik yönetimin temel bir etkileyicisi ve aynı zamanda motive edici bir araç olduğu sonucu çıkarılabilir. Böylece katılımı elde edilen motivasyon düzeyi, hem demokratik yapıyı sağlamlaştırmakta hem de istekli, arzulu, üstlerine güvenen çalışanlar meydana getirmektedir.

2.3.2.2. Yetkilendirme

Günümüz yönetim anlayışında yöneticiler yetkilerinin bir kısmını veya tamamını belirli koşullar altında alt kademedeki çalışanlara vermek eğilimindedir. Böylelikle bireyler örgüte derin bir bağlılık hissi duymakta ve kendilerine değer verildiğini düşünerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha çok çalışmaktadır. Demokratik yönetim sürecinin önemli bir parçası olan yetkilendirme, çalışanları motive edebilen ve söz konusu sürecinin diğer etmenlerine zemin hazırlayan bir konumdur.³⁰⁹

Yetkilendirme, çalışanların örgüt içerisindeki güç ve yetki beklentisini karşılayan temel bir faktördür. Çalışanlar ise güçlerini çoğunlukla buldukları makam ya da statüden alırlar. Bazıları da bundan yansıyan güçten faydalanır. Bazı yöneticilerin ise bireysel güçleri vardır. Makam ve statüleri değişse bile etkileri devam eder. Demokratik bir sistem de kimin hangi gücü nasıl kullandığı bilinmemektedir. Yöneticiler için en etkili motive araçlarından birisi çalışanları bu yönde güçlendirmektir. Güç ve yetki vermek genel olarak insanlara önemli oldukları duygusunu verir. Demokratik yönetim sürecinin işlerliği bakımından yetkilendirme aracı kullanılırken güçlendirilen örgüt üyesinin yetkinliği de göz ardı edilmemelidir.³¹⁰

³⁰⁸ Adair, **a.g.e.**,s.20.

³⁰⁹ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.172.

³¹⁰ Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, (Çev: Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, ss.142–149.

2.3.2.3. Yükselme ve Rekabet

Çalışanlar başarıya ve değişim duygusu ile buldukları organizasyonda yükselmek ister. Bu süreç bir görevden başka göreve yükselmek şeklinde olabileceği gibi işletme içinde statü ya da güç olarak daha etkin hale gelmek şeklinde de gerçekleşebilir. Astlar genellikle üst görevlerdeki ücret farklılıklarını yükselme dürtüsü içinde değerlendirmektedir. Ancak demokratik bir süreç açısından yöneticilerin terfi ve kadrolar arası değişimleri planlarken bireylerin güçlü yönlerini ortaya çıkaracak alternatifleri göz ardı etmemek gerekir.³¹¹

Demokratik yönetim sürecinde örgüt çalışanları arasında hemen her konuda eşitlik olmak durumundadır. Burada kast edilen eşitlik her şeyden önce fırsat eşitliğidir. Örneğin, demokratik bir araç olarak örgütün fiziki koşullar, teknolojik imkânlar ve diğer unsurların da çalışanların beklentisine cevap vermesi onların motive olmasını sağlar. Bir bölümde bu fırsatlar varken diğer bölümde olmaması örgütü ciddi çatışmalara götürebilir. Dolayısıyla işletmede çalışan herkesin önceden belirlenmiş ve eşit şartlarda geliştirilen yükselme olanağına sahip olması beklenir. Maxwell, işletmelerdeki yükselme olanakları ve eşitlik konusunda etkili bir yaklaşım sergilemektedir. Buna göre uygulamada bir çalışanı terfi kadar ödüllendiren çok az şeyin olduğuna inanılır. Ancak önemli olan çabaların övülmesi ve sonuçların ödüllendirilmesidir. Organizasyonda çalışanlar her şeyin adil olmasını ister. Çalışanlara yükselme ve kariyer geliştirme fırsatı tanınması onları işletmeye daha çok bağlayabilir.³¹²

Victor H. Vroom ise önceden belirlenmiş eşit ödüllendirme sisteminin ve çalışanlar üzerinde bu yönde oluşacak bir güven ya da beklentinin onların motivasyonunu ve ardından performanslarını artırabileceğini ifade etmektedir.³¹³ Bu sebeple örgütlerin rekabette üstünlük ve verimliliği artırma çabalarında rekabet ve

³¹¹ Drucker ve Maciariello, **a.g.e.**, s.89.

³¹² John C. Maxwell, **360 Derece Lider**, (Çev: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, Temmuz 2007, İstanbul, ss.289-293.

³¹³ Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964'den aktaran Fatih Özdemir, **Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Çukurova Üni., SBE İşletme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006, ss.89-90.

yükselme aracı oldukça önemlidir. Demokratik bir araç olarak rekabet ve yükselme, örgüt üyelerini, yapı ve sistemi birlikte etkileyebilmektedir.

2.3.2.4. Güven

Demokratik yönetim sürecinde örgüt içi güven üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir problem alanıdır. Çünkü özellikle yöneticilerin bir kısmı uygulamada yeteneksiz çalışanlara sahip olduğunu düşünmektedir. “Acaba şu anda ne yapıyorlar”, “işler yine kötü mü gidecek” şeklindeki sorular zamanla örgütsel güvensizlikten kaynaklanan bir itaat kültürü ve demokratik olmayan iklim meydana getirebilmektedir.³¹⁴ Demokratik anlamda yetki verme, kararlara ortak etme, örgütsel bağlılık duyma örgüt içi güvenle doğrudan ilişkilidir.

Çalışanlara onlara güvenildiği duygusu hissettirilirse onlar da bu güvene layık olmak için çaba gösterebilir. Aynı şekilde onların bağımsız ve müşterilerine karşı duyarlı davranışları takdir edilirse, çalışanlar müşterilerine daha da duyarlı davranmaya devam ederler. Karar alma özgürlüğü de tanınırsa, kendi başlarına karar alabilirler. Bu kararlar örgütün doğru kademesindeki doğru kişiler tarafından alındıkları için ufak bir eğitim ve bolca destekle büyük yarar sağlar.³¹⁵

Murata, çalıştığı Yausa Battery adlı şirkette temizlik konusunda bir zafiyet görmüştür. Bu durumu üst düzey yöneticilere aktararak, temizliğin sağlanması için her departmanın önüne temizlik malzemelerinin konulmasını önermiştir. Yöneticiler bu durumda malzemelerin çalınmasının mümkün olduğunu bildirmişlerdir. Murata ısrarcı olmuş, fakat buna rağmen temizliğin yapılmadığını fark etmiştir. Murata’da çalışanlara güven duyulması gerektiğini ifade edebilmek adına tam 6 ay temizlik yapmış ve süreç içerisinde tepkiler almıştır. Ancak bir süre sonra herkesin bu durumun altında yatan sebepleri gördüğü anlaşılmıştır. Murata’nın şirketinde artık herkes bir anda birçok işi ve sorumluluğu alabilecek düzeye gelmiştir.³¹⁶ Başka bir örnek vermek gerekirse bir deneyde üç öğrenci grubu ayrılarak önceden tanışmadıkları üç öğretmene verilmiştir.

³¹⁴ Buckingham ve Coffman, **a.g.e.**, ss.127-131.

³¹⁵ Bop Nelson ve Peter Economy, **Yöneticilik**, Doğan Kitap, İstanbul, Eylül 2008, s.19.

³¹⁶ K. Murata ve A. Harison, **Japon Yönetim Teknikleri**, (Çev:Özden Arıkan), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss.68-69.

Öğretmenlerden birisine grubunun üst düzey, diğerine orta düzey ve üçüncüsüne ise alt düzeyde olduğu söylenmiştir. 6 ay geçtikten sonra, eğitim sonunda her grubun davranış ve performansının öğretmenlere söylendiği biçimde olduğu görüldü. Bu sebeple örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olan önyargılarının, geçmiş tutumlarının güvensizliği tetikleyen bir unsur olduğu ifade edilebilir.³¹⁷

Diğer yandan örgüt üyelerinin yükselme olanaklarının rekabet ilkesi üzerine kurulması günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışının “eşitlik” kavramını öne çıkarması ile ilgilidir. Bu kapsamda küresel ölçekteki çeşitli işletmelerin yetkinlik üzerine kurulu bir yükselme süreci belirlediği anlaşılmaktadır. Örneğin elektronik devi Sony’de işletmeye bekçi olarak giren bir kişi yetkinlik durumunda göre sekreter ya da daktilograf gibi görevlere gelebilmektedir. Bu durum hem örgüt içerisinde motivasyonu artıran bir unsur hem de yetkinlik düzeyinin yükseltilmesine yönelik bir araç olarak önemini artırmaktadır.³¹⁸

2.3.2.5. Takdir ve Ödüllendirme

Demokratik yönetimin insan odaklı olma özelliği motivasyon unsurunu gerekli kılmaktadır. Gözlenebilir çalışan davranışlarına bakıldığında ödüllendirilenlerin daha fazla çalıştığı fark edilir. Bu yolla çalışanların sadece motive olmakla kalmayıp kendilerini de iyi hissettikleri söylenebilir. Buna göre örgüt çalışanlarını uygun zaman ve koşullarda takdir etmek, ödüllendirmek tartışmasız en etkili yönetim araçlarından biridir.³¹⁹

Ödüllendirme süreci her zaman ve her şartta bütün çalışanları motive etmeyebilir. Kimi zaman ödül alan çalışanlar mutlu olmazlar. Bu aslında beklentilerle ilgili bir durumdur. Örneğin bir işletmede performans düzeyi yüz üzerinden doksanın üzerinde olanlar çoksa, yüz alan tek bir işgören de olsa eşitsizlik meydana gelebilir.

³¹⁷ Eales, a.g.e.,s.130.

³¹⁸ Sinan Ünsar, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:10, Sayı.1, 2009, s.48.

³¹⁹ Carla C. Carter, *Human Resource Management and the Total Quality Imperative*, New York: Amacom, 1994, s.43.

Ödül sistemi kurulurken çalışanlar için önemli olan konu; onların işletmeye sağladığı katkı ve oradan kendilerinin aldığı pay arasındaki dengedir.³²⁰

Öte yandan çalışanların bir kısmı, beklentilerinin karşılanmaması, adil biçimde gerçekleşmemesi ve verilen ödülün işin önüne geçmesi gibi nedenlerle çalışmadan soğuyabilirler. Bu sebeple takdir ve ödüllendirme demokratik yönetim sürecinin diğer etkenleri ile birlikte düşünülmesi doğru sonuçları verebilir.³²¹ Nitekim ödül varılması gereken bir hedef olduğunda işletmenin amaçları bir kenara itilmekte, kalite, müşteri memnuniyeti, katılım gibi unsurlar göz ardı edilebilmektedir.³²²

2.4. Demokratik Yönetim ve Yönetime Katılım

Yönetime katılma, çalışanların işletmenin verimliliğini artırmak adına yönetsel karar ve uygulamalarda söz söyleme, öneri ve düşüncelerini açıklama özgürlüğünü ifade eden bir süreçtir. Katılım her şeyden önemlisi bir istek ve arzu meselesidir. Çalışanları motive eden demokratik faktörler bir anlamda onların ihtiyaçlarıdır. Çalışanların ihtiyaçları bilindiğinde karşılanması daha kolaydır. Buna göre yöneticiler örgüt üyelerinin işe karşı tutumlarını etkileyebilmek için çalışan ihtiyaçlarının zaman içindeki değişimini de incelemelidirler. Bu ihtiyaçlardan ve beklentilerden birisi de yönetime katılımdır. Yönetime katılım uygulamaların hedefi yönetici-yönetilen, ast-üst ve işveren-işçi arasında işbirliğini hızlandırmaktadır. Çalışanların sorumluluk duygusunu ve örgütsel bağlılığını artırmak, demokratik yönetim uygulamalarına uyumunu gerçekleştirmek ve işletme verimliliğini yükseltmek de katılımın etkinliği ile ilgilidir.³²³

Yönetime katılımın üç temel özelliğinden bahsedilebilir:³²⁴ Birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi katılanların psikolojik tatmin gereksinimlerini karşılayacakları bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise yönetici ile çalışanlar

³²⁰ Fındıkçı, **a.g.e.**, ss.391-392.

³²¹ Alfie Kohn, "Rewards Produce Temporary Compliance", Foundation for Enterprise Development, 1994, ss.1-2, <http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/kohn.html>, (18.03.2009).

³²² Frank C. Hudetz, "Self-Actualization and Self Esteem are the Highest Order of Incentives" <http://www.fed.org/resrclib/articles/hudetz.html>, (18.03.2009).

³²³ Bumin (ed.), **a.g.e.**, s.6.

³²⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 8.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2008, s.499.

arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına kavuşturulmasıdır.

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde katılım, otoriteden demokrasiye, işveren önceliğinden çalışan isteklerine, “ben” duygusundan “biz” duygusuna yönelen bir sürecin ifadesidir. Yönetime katılma başka bir anlatımla katılmalı yönetim fikrinin somutlaştığı ve kendisini gösterdiği alandır. Katılmalı yönetim anlayışında, müşterek sorumluluk, işbirliği ve ortak hareket etme duygusunu kuvvetlendirmektedir. Ancak ücret, yıllık izin, maaş artışı gibi konularda ortak sorun yaklaşımının zayıflayabilme ihtimali bahsedilen katılım sürecini sekteye uğratabilmektedir.³²⁵

Çalışanların yönetime katılma düzeyi artmaya başladıkça cesaretlenerek, daha fazla sorumluluk duymaya başlarlar. Bu yönüyle katılım yaratıcılığı pekiştiren, çalışanların sonuçlara katılım isteğini şekillendiren bir süreçtir. Sıradan ve göstermelik toplantılarla katılımın sağlandığı söylenemez. Nitekim katılım çok yönlü, sosyal bir ifade biçimidir. Yöneten ve yönetilenlerin karşılıklı olarak bu etkileyicinin önemini anlaması ve bunun için gerekli örgüt iklimini oluşturması demokratik yönetim sürecinin başarısı ve etkinliği için de gereklidir. Sorumluluk bilincini ortaya çıkarması, geliştirmesi, bu konuda çalışanları yüreklendirmesi yönetime katılım kavramının en belirgin özelliklerindedir.³²⁶

Yönetime katılma çalışanlara ücret, insan kaynağının yönetimi, yapının dizaynı, kararların sonuçlara olumlu biçimde yansıtılması sürecine katkı sağlama imkânı verir.³²⁷ Yönetime katılma örgüt üyelerinin işletme yönetiminde söz hakkına sahip olması, yönetimin karar ve politikalarını etkileyebilme serbestliğidir. Genel olarak işletmelerde yönetime katılımın aşağıdaki yollarla gerçekleştiği söylenebilir:³²⁸

- Gönüllü katılma: Bu katılım biçiminde çalışanları bağlayan bir yasal zorunluluk olmadığı için kişilerin kendi istek ve arzusuna göre özgürce gerçekleşmektedir.

³²⁵ Kurthan Fişek, **Yönetime Katılma**, TODAİ Yayın No:58, Ankara, 1977, s.55.

³²⁶ İrmek , **a.g.e.**,s.119.

³²⁷ D.E. Bowen ve Lawler, “The Empowerment of Service Workers, What, Why, How And When?”, Sloan Management Review, 33–3,1992, ss.31–35.

³²⁸ Nurullah Genç, **Meslek Yükseköğretim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.86-87.

- Temsili katılma: Yasal olarak işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin beraber oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir.
- Eşit sayıda katılma: Yasal olarak işgören temsilcileri ile işveren temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir.
- Sendikal katılma: Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendikalara ve onun temsilcilerine verildiği bir katılma biçimidir.

2.4.1. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Yönetime katılımın demokratik yansımalarından birisi de Kendi Kendini Yöneten Ekipler (KKYE)'dir Burada kararlara, uygulamalara katılım ve sonuçların sorumluluğunun çalışanlarda bulunduğu bir ortam söz konusudur. Yöneticilerin fazla seçme şansının olmadığı KKEYE'ler, bağımsız takımlar oluşturulması yoluyla yetkilendirmenin uygulanabildiği demokratik alanı temsil eder.³²⁹ KKEYE'lerin başarısı çalışanların eğitim durumu ve yetkinlikleri ile ilişkilidir. Burada paylaşma kültürü, heyecan ve istek söz konusudur. Bu yönetim biçiminin doğru sonuçlar verebilmesi için yöneticiler eliyle desteklenmesi ve güçlendirilmesi beklenir. Böylece ekip üyeleri cesaretle, birlikte sonuçlara ulaşabilme yeteneğine kavuşabilmektedir. Dolayısıyla demokratik bir yönetimin işlerliğinin "birliktelik" duygusunun sağlamlığına bağlı olduğu iddia edilebilir.³³⁰

Günümüzde modern firmalar KKEYE'leri özendirmektedir. Bu beklenti aynı zamanda çalışanların yaratıcılığını, serbestçe düşünebilme ve kararlara katkı sağlama isteklerini motive etmektedir. Böylece işletme rekabet koşullarına uyum sağlama konusunda bir adım öne geçmektedir.³³¹ Örgüt demokrasisini keyfiliğe taşıması ve diğer kademeleri sarsma eleştirisine rağmen kendi KKEYE'in işletmeye sağladığı katkılar önemlidir.

³²⁹ J.M Eppler ve O. Sukowski, "Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Anabling Factors" **European Management Journal**, Vol.18, No:3, Britain, 2000,s.2

³³⁰ Lawrence Rohstein, "The Empowerment Effort That Came Undone", **Harvard Business Review**, January-February 1995, ss.30-31.

³³¹ Ruth Wageman, **Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams**, **Organizational Dynamics**, Summer 1997, s.49.

2.4.2. Yönetime Katılımı Kolaylaştıran Unsurlar

Yukarıda belirtilen temel yaklaşımlar çerçevesinde yönetime katılımın bir süreç içerisinde ele alınması gerektiğini ifade etmek mümkündür. Örgütlerde katılımı sağlamak adına gerçekleştirilen toplantı ve takım çalışmalarında, çalışanların sadece orada bulunmaları salt katılımın sağlandığı sonucunu vermeyebilir. Burada önemli olan katılanların fikir, düşünce ve önerileri ile karar, uygulama ve politikaları etkileme ve belirleme iradelerinin bulunmasıdır. Üstlerinden korkan, görüşlerini açıklamaktan çekinen çalışanların işletmeyi başarıya taşıyacak bir katılım süreci oluşturması beklenemez. Bu bakımdan olmaması gerekenlerden hareket edildiğinde, yönetime katılımın demokratik sonuçlar vermesi için örgüt içerisinde temel olarak şu unsurların yer alması gerekir:³³²

- Merkezileşmeden uzak bir örgüt yapısı,
- Düşünce ve fikir açıklama özgürlüğünü esas alan serbestlik ortamı,
- Çalışanların yaratıcılığını geliştirmeye yönelik oluşturulan örgüt kalitesi ve eğitim düzeyi,
- Ast-üst ilişkilerinde demokratik iletişim biçiminin kurulması,
- Yönetim organlarının katılımı kolaylaştıran bir biçimde düzenlenmesi,
- Örgüt içi güven,
- Etkin çatışma yönetimi,
- Çalışanların eğitim, teknoloji ve diğer imkânlar bakımından güçlendirilmesi.

2.4.3. Yönetime Katılımın Karar Alma Sürecine Etkisi

İşletmeler artık yalnızca makine ve teçhizatları ile değil aynı zamanda çalışanlarının etkin ve verimliliği ile rekabet edebildiğine göre örgütün çeşitli bölümlerinde çalışanların kendi konuları ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip olması beklenir. Bu beklenti öncelikle işe alma süreci ile başlar. İşe alım sürecinden itibaren örgütleri etkileyen bireyler günlük yaşamları sırasında bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde kararlar alırlar. Bu kararlar alınırken bireylerin heyecan, kaygı ve önyargıları;

³³² Jay A., Conger ve Rabindra N. Kanungo, "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13, 1998, s.470-472.

tecrübe ve eğitim düzeyleri ile etkilendikleri çevre önem kazanmaktadır. Dolayısıyla her kararın doğru olması beklenemez. Örgüt için önemli olan kararın etkili, uygulanabilir ve zamanlama bakımından uygunluğudur. Bu sebeple karar almanın bireyler kadar işletmeler için de büyük önemi vardır.

Örgüt açısından alınacak kararların başarısı ve verimliliği çok önemlidir. Karar alma süreci belirsizlikten kaynaklanan seçim zorluğu ve imkânların yetersizliği sebebiyle başarısızlığı da bünyesinde barındırır. Business Week Research 2004 yılında Avrupa ve ABD’de 650 yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada kötü kararlar veren yöneticilerin % 77’sinin doğru bilgiye ulaşma güçlüğü çektiği ortaya konulmuştur. Yöneticiler çoğu kez karar verirken seçenekler ve alternatifler oluşturmak zorundadırlar. Tek seçenekli bir yol haritası işletmeyi sadece başarısızlığa sevk edebilir. Oysa alternatif riski azaltır. Örgütler çalışanlarının görüşlerine başvurmak ve onlarla müzakere yapmak yoluyla bilginin rasyonelliğini sağlayabilir ve doğru seçimler yapma imkânına kavuşur. İşletmeyi hedefe götürmek ve başarısını artırmak için karar almak yöneticiler açısından bir zorunluluk olduğuna göre, kararlara katılım da bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır.³³³

Demokratik bir örgütte kararlar azınlık tarafından değil karardan etkilenen kişilerin onayı ile alınmaktadır. Japonya’daki organizasyonlarda kararların gruplar içinde tartışılarak veya herkesin onayı ile alınması ABD’de uygulanmaya çalışılan “katılımlı karar alma” tekniğinden anlam olarak oldukça farklıdır. ABD’deki katılımlı karar alma tekniğinde tartışma yoluyla ortaya en iyi kararların çıkacağı ya da kararların alınmasında değişik grupların temsilcilerinin bulunmasının bu grupların kararlar üzerinde söz sahibi olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Japon örgütlerinde kararların alınması sırasında çalışanlar arasında kurulan ilişkiler önem taşımaktadır. Karar alma sürecine katılım sırasında söz konusu örgüt üyeleri farklı görüşler ortaya koysa bile işletme içerisinde karşılıklı anlama ve uzlaşmanın yolu açılmaktadır.³³⁴

³³³ Kadir A. Varoğlu ve Ünsal Sığı, **İş Yönetim ve Diplomasi Dünyasında Müzakere**, Siyasal Kitapevi, Ankara, Nisan 2008, ss.105–107.

³³⁴ Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1986, s.41.

Birlikte düşünen örgüt üyelerinin birbirlerini etkilemesi de kaçınılmazdır. Bu yönüyle katılım karar alma sürecinde etkili araçlardandır.³³⁵ Psikolog Scott Plous'un söylediği gibi: *“İnsanlar doğaları itibariyle toplumsal varlıklar olduklarından dolayı verdikleri hükümler ve kararlar sosyal etkilere maruz kalır. Karar verme konumunda olan kimseler, tek başlarına olduklarında dahi tutumlarını, bunun başkaları tarafından nasıl karşılanacağını düşünerek biçimlendirirler. Sonuç olarak hüküm ve karar verme konusunda yapılacak detaylı bir değerlendirmeye toplumsal faktörler de dahil edilmelidir.”*³³⁶

Örgütsel kararların bu derece öncelikli ve önemli olduğu göz önünde bulundurulursa, bir şirket ancak tutarlı ve doğru kararlar verebildiği takdirde rakip şirketlerle rekabet edebilir. Örneğin Apple bilgisayar şirketinin dijital müzik dosyası depolama cihazı olan İpod'u piyasaya sürme kararı son derece etkili olmuştur. Bu kararın alınması ve hayata geçirilmesi şirketin servetine servet katarak borsadaki hisse senetlerinin fiyatını artırmıştır.³³⁷

*“Bir kuruluşun her düzeyinde kararlar alınır... Alt düzeyde görünen kararlar bilgi tabanlı bir örgütte son derece önemlidir. Bilgi işçilerinin kendi uzmanlık alanları-örneğin vergi muhasebesi- hakkında herkesten daha çok şey bildikleri varsayılır. O nedenle aldıkları kararların muhtemelen şirketin bütünü üzerinde bir etkisi olur.”*³³⁸ İyi ve etkin kararların kendilerine özgü süreçleri ve unsurları vardır. Kararlar risk kavramı ile iç içedir. Alınacak her karar belirsiz ve bilinmeyen bir geleceği ortaya koyar. Böyle bir süreçte hiçbir unsur ihmal edilemez. Değişken ve etkileyiciler ayrıntılı bir biçimde incelenmelidir. Bunu göz ardı eden işletmeler *“tıpkı kötü inşa edilmiş bir duvarın bir depremde çökeceği gibi yerle bir olacaktır.”*³³⁹

Örgütler süreç içerisinde önemli kararlar yanında işletmenin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan rutin kararlar da alırlar. Demokratik yönetim ve onun en

³³⁵ Luecke Richard, **Karar Almak**, (Çev: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, İstanbul, s.140.

³³⁶ Scott Plous, **The Psychology of Judgment and Decision Making**, McGraw-Hill, 1993, New York, s.204.

³³⁷ Richard, a.g.e., s.3.

³³⁸ Peter Drucker, **Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?**, Harvard Business Review, 2004, s.61.

³³⁹ Drucker ve Maciariello, a.g.e.,s.179.

önemli parçası olarak görülen yönetime katılım, yalnızca örgütün verimliliğini artırmak değil aynı zamanda doğru ve rasyonel kararların verilmesini sağlamaya dönük kar artırıcı bir vazifeyi de görmektedir. İşletmeler en doğru kararları aldıklarında kısa veya uzun vadede kendilerini ileriye taşıyacak bir süreci de başlatmış olurlar. Bu yönüyle yönetime katılım, kararlara katılım demektir.³⁴⁰ Söz konusu süreç demokratik ve etkin kararlar meydana getirme hususunda yöneticilerin elini kuvvetlendirmektedir. Çünkü en iyi kararların alternatifler arasından seçim yapılabilen ve farklı fikirlerin savunulabildiği ortamlarda oluştuğunu söylemek mümkündür

2.4.4.Yönetime Katılımın Demokratik Sürece Yönelik Faydaları

Yönetime katılma çalışanların kendileriyle ilgili konularda, yönetim kademelerine fikirlerini sunma sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte çalışanlar kendi işleriyle ilgili kararların alınmasında görüşlerini ortaya koymakta, işlerini geliştirmeye ilgili düşüncelerini açıkladıklarında ve bu görüşleri kabul gördüğünde ise işin sahibi ve takipçisi olabilmektedir.³⁴¹ Ancak, örgütün merkezileşme ve hiyerarşi düzeni, “ her şeyi en iyi ben bilirim ” anlayışının yaratıcılığı yok etmesi, karşılıklı güvensizlikle gelen düşünce açıklama engelleri, yönetime katılımdan beklenen başarıyı sekteye uğratabilmektedir.

Yönetime katılımın demokratik olduğu işletmelerde maliyetlerin düştüğü, israfın azaldığı, üretim kalitesinin ve verimliliğin arttığı, çalışanların çalışma arzusunun yükseldiği, kişisel yeteneklerin geliştiği görülmektedir. Ancak buna rağmen International Institute for Labour Studies (IILS) tarafından yürütülen bir araştırmanın ön raporunda, işçinin yönetime katılması ile emek verimliliğinin artması ya da azalması arasındaki ilişkinin kesin çizgilerle ortaya konulamayacağı ifade edilmektedir.³⁴² Dolayısıyla işletmedeki verimlilik artışını sadece katılım olgusu ile açıklamanın bazı bilimsel hatalara yol açabileceğini belirtmek gerekir. Örneğin katılım sürecinin sona

³⁴⁰ E.A.Locke ve D.M. Schweiger,“Participative Management Is an Ethical Imperative”, **Research in Organizational Behaviour**, 1, 1979,ss.265-270.

³⁴¹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.13, S.1, 2008, s.32-34.

³⁴² IILS, “Workers’ Particapatation in Managament: A Research Project”, **Bulletin (IILS)**, No.2, Geneva, 1967, s.112.

ermesinin ardından verimlilik ya da kâr artıyorsa bunu sadece katılıma bağlamak için ücret iyileştirmesi, fiziki şartların düzenlenmesi ve teknolojik yenilikler gibi faaliyetleri gerçekleştirilmediğinin tespit edilebilmesi gerekir. Katılım verimlilik artışını sağlayan bir araç olmaktan öte onun bizzat kendisi olabilmek durumundadır. Bu görüşe, katılımla verimlilik artışı arasındaki bütün ara uygulamaları önemsiz hale getirmektedir. Yönetime katılımın başarısı ve etkinliği ya da işletme üzerindeki verimlilik artışını ne ölçüde sağladığını anlamak için, işletmedeki diğer değişkenlere, o işletmenin içinde bulunduğu çevre, kültür gibi faktörlere bakmak ve irdelemek gerekir.³⁴³

Yönetime katılım, demokratik yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanların ortak isteklerini yansıtan ve bu yönüyle etkili bir güdüleme aracı niteliğini alan yönetime katılma, çalışanların çok yönlü sosyo-psikolojik gereksinmelerini de karşıladığı için, moral yükseltici etkiler oluşturmakta ve ortaya çıkan yeni durumu tam kapasite çalışma, işe ilgi ve çalışma barışı şeklinde somutlaştırmaktadır. Fişek'e göre katılımın bu yönü, çalışanların yapıcı görüşlerini yönetime ileterek üst organlarda alınan kararları daha sağlıklı duruma getirmesi, çalışanları yenilikleri benimsemeye isteklendirerek onların kendi yazgılarına sahip çıktıkları inancını vermesi, her türlü iş duraklamasını önleyip çalışma barışını gerçekleştirmesi, çalışanların maaş artışı isteklerini yönetime göre ayarlamalarını sağlaması yoluyla verimlilik artışını mümkün hale getirdiğini ifade etmektedir.³⁴⁴

Yönetime katılımın örgüt içi çatışmayı azaltıcı ve çoğunlukla yönetilmesini kolaylaştırıcı etkisi de vardır. Örgüt içi çatışmaya ilişkin üç ana görüş bulunmaktadır. Bunlar; geleneksel görüş, insan ilişkileri görüşü ve etkileşimci görüş şeklinde sıralanabilir. Geleneksel görüş, çatışmanın bütünüyle zararlı olduğunu yansıtır. Olumsuz olduğu varsayımından yola çıkarak çatışmadan kesinlikle kaçınmak gerektiğini savunur. İnsan ilişkileri yaklaşımıysa çatışmanın doğal olduğunu her grupta kaçınılmaz bir biçimde gündeme geleceğini ileri sürer. Zaman zaman çatışmanın grupsal yararlar sağlayabileceği görüşü de kabul edilir. Etkileşimci görüşe göre çatışma olumlu bir güç kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Yine bu görüş çerçevesinde çatışmanın grubun etkili performans gösterebilmesi için gerekli olduğu belirtilmektedir.

³⁴³ Y. Wang, "Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises", **Journal of Management Psychology**, 18(6), 2003, p.541.

³⁴⁴ Fişek, **Yönetime Katılma**, ss.66-74.

Birlikte çalışma öngörüldüğü zaman, ilişkileri yumuşatma ve dengeleme yerine farklılıkların açıkça belirlenip ortaya konması temel davranış biçimini oluşturur. Katılımcılar tüm seçenekleri göz önüne alırlar. Birlikte çalışma yaklaşımı açıklığı ve güveni ön planda tuttuğu için çatışmaları azaltıcı bir etki yapar.³⁴⁵

Çatışma yönetimi yaklaşımında örgüt yöneticilerinin çatışmadan kaçınma yönünde davranış sergiledikleri görülmektedir. Ancak demokratikleşme sürecindeki işletmeler ve bunların yöneticileri birlikte çalışma ve yarışma yönünde eğilimler sergilemektedir. Katılım bu yönüyle işletme içi demokrasiyi kuvvetlendirmekte, ast-üst ilişkilerini tek yönlü olmaktan çıkararak taraflar arasında sürdürülen bir boyuta taşıyabilmektedir. Böylece yöneticiler çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını tespit ederek örgüt içi huzursuzlukların önüne geçme fırsatı elde edebilmektedir.³⁴⁶

2.5. Demokratik Yönetim ve Liderlik

Birçok kişi liderliğin gücünü bir pozisyondan ya da unvandan aldığını düşünmektedir. Aynı şekilde işverenin konumundan, şirket yöneticisinin de unvanından dolayı yol gösterdiği sanılmaktadır. Ancak lider bundan daha fazlasını yapabilir. John White bu durumu açıklarken “*insanlar programları değil, onlara ilham verenleri izler*”³⁴⁷ demektedir.

Örgüt içi iletişim sürecinde şu sorularla karşılaşmak mümkündür “*Bir lider misiniz? Ben mi liderim yoksa bölümüm mü? Şirket sahibi gerçek bir lider mi yoksa bölümüme bakan genel müdür yardımcısı mı ?*” John Miller, kim lider sorusu karşısında ismi Jim Leader olan birisinin bu benzerlik sebebiyle kendini doğuştan lider kabul etmesini uygulamada önemli bir sorun olarak kabul etmektedir. Her şeyden önce liderlik bir düşünce sistemidir. Lider gibi düşünmek onun gibi davranmayı gerekli kılar. Miller’in hocası W.Stewen Brown ise liderliğin problem çözen değil üreten olduğunu

³⁴⁵ Sargut, a.g.e., ss.200-202.

³⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1991, ss.241-245.

³⁴⁷ John C. Maxwell ve Jim Donran, **Başarı İçin Stratejiler**, (Çev: İdil Güpüpoğlu), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.193.

söyleyerek aslında liderlerin çalışanların kendilerini geliştirmesi ve yenilemesine olanak sağlayan birisi olması gerektiğini ifade etmektedir.³⁴⁸

İşletmenin geleneksel yapıdan demokratik bir yapıya kavuşması sürecinde yöneticilerin içselleştirdikleri sorular arasında “çalışanlara güvenebilir miyim” biçiminde güvensizlik buhranları da yer alır. Bunlar bir anlamda geleneksel yönetici tipinin neyi nasıl yapacağını bilemediği ve hatalarla korku arasında gidip geldiği bir süreci işaret eder.³⁴⁹ Liderliği, işletmede bu tarz düşüncelerin hâkim olmasını engelleyen sistematik bir süreç olarak değerlendirmek gerekir.

Lider en genel tanımıyla bir grup insanı ortak hedefler etrafından toplayabilen, onlara nereye nasıl gideceklerini gösteren ve etkileme gücüyle harekete geçirebilen kişidir. Diğer yandan örgüt ve yönetim yaklaşımlarında nesnelliğin ve niceliğin önde tutulma çabalarına karşın işler sanıldığı gibi yürümez. Örneğin yöneticiler onlara sunulan sayı ve sembollere bakarak karar vermezler. Liderler niceliğin ardındaki nitelikleri de görmek için çaba harcar. Öznel olduğu düşünülen öğeler de işin içine o zaman girer. Yönetimin şifresi o sayıların ardında gizlidir. Bu gerçeklerin peşine düşmek demek yaratıcılığın peşine düşmek demektir.³⁵⁰

Liderler, değişim ve yaratıcılıkları ile işletmede geleceği planlayan aktörlerdir. Bu nedenle işletme liderliğinin bir dizi doğuştan gelen üstün yetenek ve karizmaya sahip olması beklenir. Fakat kendini tanıyan ve yönetebilen, çevresindeki insanları anlayan ve onları etkileyebilen, yüksek duygusal zekâyâ sahip olan hemen her insan liderlik niteliklerine sahiptir. Lider bu yönüyle çevresindeki karmaşıklığı çözümleyen bir ustalığa sahiptir. Liderlerin en büyük görevi amaç birliği sağlamak, ekip üyelerini ortak amaç etrafında bütünleştirmektir. Liderler ekibe kimlik kazandırır, ortak kültürü oluşturur ve onu en iyi şekilde temsil ederler. Liderler kendi başarılarından çok ekip üyelerinin başarılarından heyecan ve gurur duyarlar, Kendilerini değil etrafındakileri

³⁴⁸ John G. Miller, **SAS: Sorunun Ardındaki Soru**, (Çev: Arzu Sami), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss.64-72.

³⁴⁹ Derek Furze ve Chris Gale, **Enterpreting Management: Exploring Change and Complexity**, International Thomson Business Pres, London, 1996, ss.226-228

³⁵⁰ Sargut, **a.g.e.**, ss.163-164.

güçlendirmek için çaba harcarlar. Onları sürekli cesaretlendirir, özgüvenlerini pekiştirirler.³⁵¹

Liderlik başarısı özellikle işletmede birlikte yaşama ve ekip ruhunun yaratılması, çatışmaların ortadan kaldırılmasında önemli hale gelmektedir. Yine çalışanların bir amaç etrafında birleşmesi ve değişen koşullara göre motive edilmesi yöneticilik sıfatından liderliğe sıçramanın dönüm noktasıdır.³⁵²

Günümüzde organizasyonların kalıcı başarısı yöneticilerin kendilerini geliştirerek liderlik niteliklerini kazanmalarına ve bu nitelikleri ile çalışanlarını etkilemelerine bağlıdır. Bugünün liderleri sadece kumanda eden değil, dinleyen, anlayan ve gereken geri bildirimleri veren yöneticilerdir. Çünkü çalışanlar kendilerine güven duyulmasını beklerler. Kararlar, planlar ve talimatlar hazırlanırken görüşlerini belirtmek ve katkıda bulunmak isterler.³⁵³

İşletmede demokratik bir sürecin başlaması, oluşturulması ve sürdürülmesi, birbiri içine geçmiş etkileyicilerin lider-yönetici koordinasyonunda sergilenmesi sonucunda meydana getirilebilir. Dolayısıyla “lider mi yoksa yönetici mi” yaklaşımı açıklığa kavuşturulması gereken bir sorundur. Çünkü çoğunlukla uygulamada yönetici ile lideri aynı kabul eden bir düşünce tarzı hâkimdir. Hâlbuki onları birbirinden ayıran pek çok unsur söz konusudur.

2.5.1. Demokratik Yönetim Sürecinde Yöneticilik ve Liderlik Ayrışması

Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Liderlik, yöneticilik yetenekleri üzerine kurulur. Yöneticilik sürecini etkinleştiremeyenlerin liderlik becerilerini ortaya çıkarması zordur. Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenebilir. Çünkü lider; iyi plan yapabilmeli, işleri yürütebilmeli ve kontrol edebilmelidir. Burada önemli olan doğuştan gelen bir liderlik anlayışı değildir. Yani bir yöneticinin doğuştan bu özellikten yoksun olması

³⁵¹ Barutcugil, a.g.e., s.294

³⁵² C.W. Pollard, Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak, (Ed.Robert H.Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998,s.61.

³⁵³ Barutcugil, a.g.e., s.221.

demokratik bir yönetim için lider davranışları gösteremeyeceği sonucunu vermeyebilir. Yöneticileri lider olmaya taşıyan süreç, geleneksel yaklaşımlardan öte işletme için ne yapıp ne yapamadıklarıdır.³⁵⁴

Günümüz işletmelerinde çoğunlukla yöneticilerden lider olmaları da istenmektedir. Oysa bu her zaman geçerli değildir. Özellikle orta ve alt kademedeki yöneticilerin liderlikten çok yönetme becerisine ve bulunduğu alanda başarılı olmaya odaklanması daha rasyonel kabul edilmektedir. Böylece liderliğin işletmenin üst kademelerinde gerçekleşmesi doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum yetkinin merkezileşmesi ile aynı değildir. Gerekliğinde yetkilendirme uygulaması liderin kontrol alanında gerçekleşebilir.³⁵⁵

Ancak liderleri yöneticilerden ayırırken örgüt yapısına bakmakta yarar vardır. İşletme içerisinde biçimsel olan ve olmayan örgüt yapısı liderin belirlenmesinde önemli rol oynar. Biçimsel örgütte lider bellidir, özellikler ve davranışlar ön plana çıkar. Biçimsel örgütte lider bir elektronik mühendisi iken, biçimsel olmayan örgütte çay ocağındaki çocuk olabilir. Bu şekilde örgüt içerisinde lider sayısı artabilir.³⁵⁶

İyi bir yöneticiyle iyi bir lider arasındaki en önemli farklardan birisi odak farkıdır. İyi yöneticiler içeriye bakar. Şirketin içine, bireylere, insanların tarzları, hedefleri, ihtiyaçları ve motivasyonları arasındaki farkı düşünür. Liderler ise dışarıya bakar. Dışarıdaki rekabete, geleceğe, önündeki alternatif yolları arar. Resmin bütününe odaklanıp bağlantılar, çatlaklar bulurlar. Bundan elde ettikleri avantajları direnişin en zayıf olduğu noktaya oturturlar.³⁵⁷

Yöneticiler ile liderleri ayıran temel faktörlerden bir diğeri de süreç ve insan yönetimindeki ayrımdır. Liderler süreçleri yöneten insanlara liderlik etme becerisine sahiptirler. *“Bir organizasyonda bütün işler makineler tarafından yapılıyorsa ve süreçler bilgisayarlar tarafından gözlemlenip kontrol ediliyorsa, o organizasyonun*

³⁵⁴ Marquis ve Huston, **Leadership roles and management functions in nursing: theory and application**, 5.baskı. Philadelphia: Lippincott; 2006, ss.290-294.

³⁵⁵ İlhan Ürkmez, **Liderin Başarı Anahtarı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008, ss.17-20.

³⁵⁶ Ahmet Şerif İzgören, **İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği**, 24.Basım, Elma Yayınevi, Ankara, Mart 2008, s.213.

³⁵⁷ Buckingham ve Coffman, **a.g.e.**, s.67.

lidere ihtiyacı olmaz. Ama işi ve süreç yönetimini insanlar yapar ve insanlar makineler gibi çalışmaz. Duyguları vardır. Düşünürler. Sorunları, umutları ve hayalleri vardır. İnsanlar yönetebilir ama liderlik almaları daha iyidir. Liderlik aldıklarında çok daha yüksek seviyede performans gösterirler.”³⁵⁸

Liderler derin değişiklikler yaratabilmektedir. Yöneticiler ise sürekliliği olan ve yenilenebilen etki ve uygulamalara yönelirler. Liderler her şeyden önce değişim ve yaratıcılık kavramları ile yaşarlar. Aynı zamanda hayranlık uyandırırılar, saygı görürler. Bu onların çalışanlarla empati kurabilme yeteneğinin de bir ürünüdür. Liderler çalışanları yönlendirir ve hedeflerine kendi kararları ile varabilmenin önünü açarlar. ABD’de yönetim alanında kitapları en çok satanlar listesinde olan Bennis’e göre yöneticilik ile liderlik arasındaki belirgin farklar vardır. Yönetici işin zamanında ve verimli olarak yapılmasını sağlar, liderler ise işlerin itici gücü olmak adına doyum ve tatmin duygularını düşünürler. İşletmenin ufkunu açıcı dönüştürücü kuvvettirler. Diğer yandan kimi zaman yönetici ve liderler bir noktada buluşabilir. Bu konuda Harvard İşletme Okulu Profesörü Jonh Kotter’in şu ifadelerini değerlendirmek gerekir. “*Şurası kesin ki, ancak güçlü bir yönetim ve güçlü bir liderliğin bileşkesi, istenmeyen sonuçların alınmasını engelleyebilir. Gerçek liderlik olmadan güçlü bir yönetim, boğucu bir kırtasiyecilik geliştirebilir, çünkü düzeni yalnızca düzen adına ister. Kendisi ile aynı dengeleri tutturabilen bir yönetim olmadan güçlü bir liderlik de yalnızca değişimin istendiği sahte yöneticiliğe dönüşebilir.”³⁵⁹*

Demokratik örgütler açısından önemli olan yönetimi üstlenmiş kişi veya kişilerin liderlik beceri ve öngörüsüne sahip olmasıdır. Bu sebeple lider-yöneticilerin hem karar alan hem de uygulayan bir aktör olarak günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu bir model olduğu ifade edilebilir. Demokratik yönetim süreci ikisini aynı ortamda uyumlaştırabilen örgütlerde doğru sonuçlar vereceği söylenebilir.

³⁵⁸ John C. Maxwell, **360 Derece Lider**, (Çev: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, Temmuz 2007, ss.132-133.

³⁵⁹ Marie ve Louise Neubeiser, **Liderlik ve Büyüleyicilik**, Evrim Yayınevi ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul, 1996, ss.9-18.

2.5.2. Demokratik Liderliğin Kuramsal Çerçevesi

Liderlik işletmeden işletmeye farklılık gösteren, rekabet ortamındaki gelişmelerle birlikte kendisini ve böylelikle örgütü yenileyen bir temel faktördür. Liderlik yaklaşımları Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı olarak 3'e ayrılabilir.³⁶⁰

2.5.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, liderin bireysel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Yani bir kişinin başka bir kişi ya da grubu etkileyebilme gücü o kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, liderin kişisel özellikleri ile diğer bireylerden ayrılması ve bu özellikleri sebebiyle farklı olması beklenir. Özellikler yaklaşımı uygulamada sadece bu faktörün etkisini dikkate alma yönüyle eleştirilmektedir.³⁶¹

Hogan'a göre yalnızca özellikleri sebebiyle görevlendirilen liderlerin başarı şansı yarı yarıya azalmaktadır. Çünkü öncelikle hangi özelliğin vazgeçilmez olacağı önemli bir sorundur. Örneğin katılımcı yönü ağır basan mı yoksa fiziksel özellikleri üstün olan bir lider mi desteklenecektir. Bu seçim aynı zamanda işletmelerin kültürü ile de yakından ilişkili bir husustur.³⁶² Demokratik yönetim bakımından önemli olan liderlerin demokratik unsurları hayata geçirebilme yönündeki özelliklerdir.

2.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım

İnsanın özelliklerinin örgüte ait dinamik sonuçları açıklamada yetersiz kalmasıyla birlikte liderlik araştırmalarında “davranışçılık” akımı güçlenmeye başlamıştır. Bu yaklaşım, liderlerin sahip olduğu düşünülen ayırt edici özellikleri yerine, liderlerin ne yaptıkları ile ilgilenir. “*Liderler bir görevin tanımına mı bakar, yoksa*

³⁶⁰ Dilaver Tengilimoğlu, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4, S.14, 2005, s.3. <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16.pdf>, (18.03.2009).

³⁶¹ Koçel, **a.g.e.**,ss.448-451.

³⁶² Robert Hogan, “What We Know About Leadership:Effectiveness And Personality”, **American Psychologist**, 49, Haziran, 1994, 495.

astlarının mutlu olmalarını ve morallerinin yüksek olduklarıyla mı ilgilenir? Liderlik davranışları demokratik ve katılımcı yaklaşımı en iyi davranış olarak önerir.”³⁶³

Davranışsal Yaklaşım, liderlerin gösterdiği davranışlar bakımından oldukça güncel ve uyarlanabilir sınıflamalar oluşturmuştur. Bunlardan en çok bilinenleri otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik olarak sınıflanan ayrımdır. Bir başkası otokratik lider, bürokratik lider, diplomatik lider ve katılımcı lider şeklindeki sınıflamadır. Ayrıca liderlik tarzları seçimi ölçeceği de geliştirilen diğer bir sınıflamadır.³⁶⁴ Dereli'nin incelediği liderlik kuramlarında davranışçı liderlik otokratik, demokratik ve “Laissez Faire” olarak belirlenmiş ve bunlardan demokratik liderlik en olumlu liderlik biçimi kabul edilmiştir.³⁶⁵ Nitekim günümüzde en çok kabul gören demokratik liderliktir. Çünkü modern dünyanın değerlerini ve görüşlerini korumak için en önemli yol demokratik davranış ve tutumlardır.³⁶⁶

Bu yaklaşıma göre önemli olan, lideri ayırt edici kılan şeyin çalışanlara bakışı ve onlara dayanan uygulamalarıdır. Örneğin yetki veren bir yöneticinin bu davranışı onu demokratik liderliğe yakınlaştırmaktadır. Bu konudaki temel araştırmalar, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları, McGregor'un X ve Y teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi'dir. Bu çalışmalarla birlikte yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre örgüt içerisindeki insan boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte motivasyon, etkili olma ve yapıyı harekete geçirebilme yönleri incelenmiştir. Fakat Davranışsal Yaklaşım değişen çevre koşullarını dikkate almayışından ötürü eleştirilmiştir.³⁶⁷

Çalışmaların genelinde iki konu ağırlık kazanmıştır. Birincisi iki yönlü iletişim, katılımcılık ve güven duygusunun geliştiği, çalışanların tatmin ve takdir edildiği, insani ilişkilerin ağır bastığı boyuttur. İkincisi ise yapıyı esas alan ve daha çok işletme

³⁶³ Gökhan Torlak, **Organizasyon Teorileri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2008, ss.264-265.

³⁶⁴ Tame Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ., İstanbul, 2007, s.455.

³⁶⁵ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:2142, İstanbul, 1976 ss.191-216'dan aktaran Hüseyin Korkut, “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, s.95, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/503/6037.pdf>, (18.08.2009).

³⁶⁶ Sinan Yörük ve İbrahim Kocabaş, “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.11, 2001, ss.226-227.

³⁶⁷ Koçel, a.g.e.,ss.453-454.

ihtiyaçları ile ilgilenen boyuttur.³⁶⁸ Burada liderin demokratikliğinin yanı sıra astların demokratik beklentisi de önem taşımaktadır.

2.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

En uygun liderlik biçiminin duruma ve şartlara göre değişebileceğini vurgulayan durumsallık yaklaşımında her örgüte olması gereken serbestliğin ls görecelidir. Çünkü her türlü karar, politika ve uygulamada tam serbestlik, liderliğin pasifleşmesine neden olabilir. Örneğin W.L. Gore and Associates'da katılımcı ve paylaşımcı bir liderlik tarzı uygulanmaktadır. Burada bir emir zinciri ya da hiyerarşı söz konusu olmadığı gibi kişilerin unvanları da yoktur.³⁶⁹

Durumsallık Yaklaşımı bu yönüyle demokratik liderlik biçiminin her örgütte aynı ölçüde gerçekleşmeyeceğini ifade eder. Bu yaklaşıma göre her örgütün kendine özgü şartlarıyla meydana gelen bir liderlik söz konusudur. Çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğu, düşünce ve fikirlerine güvenen bir ekip ortamının varlığında otoriter bir liderin işletmeyi demokratikleştirmesinin oldukça güç olduğu iler sürülebilir. Tersinde da aşırı serbestlik ve yetkilendirme liderliği görünürde bir yönetici haline getirebilir.³⁷⁰

2.5.3. Liderlikte Otokrasiden Demokrasiye Geçişin nemi

Günümüz işletmelerinde genellikle yapı, sistem ve çalışanlarla ilişki çerçevesinde bir uçtan diğerine değişen iki liderlik biçimi bulunmaktadır. Buna göre otoritenin kullanılış biçimi, katılımcılık düzeyi, merkezileşme derecesi, çalışanların tatmin düzeyi ve açıklık gibi etmenler otoriter yönetimden demokratik yönetime uzanan çizgiyi temsil etmektedir.³⁷¹

³⁶⁸ Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations**, 2.Baskı, Prentice-Hall International, USA, 1989, ss.75-79.

³⁶⁹ John K. Clemens ve Douglas F. Mayer, **Klasiklerden Liderlik Dersleri**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004, s.208.

³⁷⁰ Ferit ler, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.136-139.

³⁷¹ Tengilimoğlu, **a.g.m.** s.7.

İşletme ikliminin demokratik ya da otoriter olması liderliğin boyutu ile yakından ilgilidir. Eğer katılımcı bir yönetim varsa ve bütün iletişim kanalları açıksa demokratik bir liderlikten, pozisyondan güç alan ve çalışanların görüşlerine dikkat etmeyen bir yönetim varsa otoriter liderlikten söz edilebilir.³⁷²

Diğer yandan bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder. İş görenlere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur. Örgüt içerisinde lider konumunda olan kimse, astların baskı ve korku hissinden uzaklaşması amacı ile makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme durumundadır. Bunu yaptıktan sora; iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. General Electric firmasının bir dönem başkanlığını yapmış olan Jack Welch' in şu açıklaması bu anlayışı doğrulamaktadır: “*Şirketimizin en değer verdiğimiz özelliği sınırsız ve kısıtlamasız olmasıdır. Bu özellik sayesinde şirketteki tüm hiyerarşik seviyelerde aşağı ve yukarı serbest bir şekilde hareket etme, coğrafi sınırları aşma, hem müşterilerimiz hem de tedarikçilerimizle serbestçe çalışma imkânına sahibiz. Kimlerle görüşüleceği, nerelere gidileceği, nerelere dokunulabileceği gibi kısıtlamalar ve sınırlamalar koymadığımız zaman, elde edilen sonuçlar mükemmel oluyor.*”³⁷³ Dolayısıyla demokratik lider, çalışanlara kararları dayatan değil, onlara yol gösteren bir orkestra şefidir.

Yöneticilere yasal olarak emretme yetkisi veren otorite gücünün kullanımı ve düzeyi işletmelerin demokratik yönetim sürecinin gideceği yön açısından önemlidir. Çünkü yöneticilerin en önemli avantajı otoriten bağımsız olarak sonuçlar meydana getirebildikleri duygusal etki gücüdür. Bu güç aslında bir “enerji” alışverişinin başarısıdır. Üstelik örgütün bütün olarak iyi yönetimi bir anlamda onun doğru yönelendirilmesi ile ilgilidir.³⁷⁴

³⁷² Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, s.91.

³⁷³ Dönüşüm Konağı Psikoloji Enstitüsü, “İşyerinde Motivasyonu Artırmada Psiko-Sosyal Araçlar”, http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_osyal_Araclar, (16.04.2009).

³⁷⁴ Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.249.

Yöneticiler çoğunlukla bu güçlerini bir tarafa bırakıp, demokratik yaklaşımlar sergilemeyi tercih etmezler. Demokratik liderler çalışanlarına sürekli emir veren değil, neyi ne zaman ve nasıl yapması gerektiğini anlatan, yol gösteren bir simge haline alır. Otokratikten demokratik bir yönetime doğru dönüşüm gösteren lider-yöneticinin bir takım davranış biçimleri bulunmaktadır. Bu davranış biçimleri aynı zamanda liderde aranan çağdaş ve farklı özellikleri de ortaya koymaktadır.³⁷⁵ Bunlar:³⁷⁶

- Çalışanlarını destekleyen ve güçlendiren,
- Korkuları uzaklaştıran,
- Katılımı özendiren ve yaygınlaştıran,
- Sorumluluk alma duygusunu geliştiren,
- Fikirlerin savunulabildiği bir ortam hazırlayan,
- Vizyonu paylaşılan,
- Açık ve cesaretli davranış biçimleri sergileyen lider demokratik bir ortamın habercisi olmaktadır.

Demokratik tarzı benimseyen bir liderin özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü gibi duygusal zekâ yetkinliklerine ihtiyacı vardır. Öncelikle liderin iyi bir dinleme becerisine sahip olması gerekir. Gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya hazır ve istekli olmalıdır. Çatışmayı ilgili tarafların ortak çıkarları yönünde ve kazan-kazan anlayışı ile çözmeyi bilmelidir. Değişik amaçları, yöntemleri, değerleri olan insanlarla uyum sağlama ve farklılıkları yönetme becerileri olmalıdır. Demokratik liderlerin iş tatmini ve performansı birlikte yükseltme yeteneğine sahip oldukları söylenebilir.³⁷⁷

Demokratik liderler daha az kontrol etme taktikleri kullanırlar. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Demokratik liderliğin olumlu yönü; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden

³⁷⁵ Özcan Yeniçeri, "İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken", **Standart Dergisi**, Aralık, Ankara, 2002, s.15.

³⁷⁶ Matt M.Starcevich, Carol A.Otto, "Coaching Behaviors and Skills Utilised by Empowering Managers", Center for Coaching & Mentoring Inc., 1999, ss.1-2.

³⁷⁷ Barutcugil, **a.g.e.**,s.302.

tatmin sağlamaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir ekip elde edilmesidir. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Bu sebeple liderlerin çoğunlukla acil durumlarda otoriter eğilimleri tercih ettikleri ifade edilebilir.

2.5.4. Demokratik Liderliğin Örgütsel Fonksiyonları

Yönetim sürecine çalışanları dâhil eden ve onları dikkate alan yöneticiler başarıya daha fazla yaklaşırlar. *“Esrarlı, kerameti kendinden menkul, tepeden bakan liderliğin günümüzde başarı şansı yok denecek kadar azdır.”*³⁷⁸ Çalışanların özgür, açık fikirli ve yaratıcı olduğu bir ortam lideri kendine getirir ve gerçek anlamda liderlik yapma fırsatı verir. Buna göre lider çalışanların kendilerini ifade etmesinden çekinmemelidir. Çünkü baskı ve korku ortamı yaratarak yönetimi sürdürmek ancak kaos ve çatışmanın tetikleyicisi olur.³⁷⁹

Liderlik aynı zamanda cesaretle doğru orantılıdır. Bu açıdan bakıldığında bir kimsenin yetersizliklerini söylemesi de cesaretin ürünüdür. Lider kendisine olduğu kadar çalışanlara da güvenen ve bütün bilgileri çalışanlarıyla paylaşabilme cesaretine sahip olan kişidir. Hatasını itiraf edebilen yönetici-liderler başarısızlıkları avantaja çevirebilecek bir zemin elde eder.³⁸⁰

İşletmelerde demokratik yönetim sürecinin oluşturulabilmesi liderlik faktörünün dikkatle değerlendirilmesini gerektirir. Bu sürecin aynı zamanda dönüşümcü liderliğin meydana getirdiği sonuçlarla benzerlik taşıdığı söylenebilir. Çünkü örgütsel iklim, organizasyon yapısı, kurum içi ilişkiler ve geleceğin planlanması demokratik bilgiye sahip yöneticiler eliyle gerçekleştirilebilir. Sıradan yöneticileri veya profesyonelleri, liderlik becerisine taşıyan süreç demokratik bir örgüt oluşturulmasındaki kararlılık ve buna ilişkin uygulamalarla açıklamak mümkündür. Söz konusu uygulamalar dönüştürücü liderlik sürecinin de yansımaları olarak kabul edilebilir. Bir başka ifade ile

³⁷⁸ Özcan Yeniçeri, (ed.), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006, s.23.

³⁷⁹ Yeniçeri, 2006, ss.23-24.

³⁸⁰ James F. Bolt, “Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi”, **Geleceğin Lideri**, Forum Yayınları, İstanbul, 2000, s.225.

demokratik liderliğe geçiş dönüştürücü liderlik süreci ile açıklanabilir.³⁸¹ Buradan hareketle örgütlerde demokratik liderliğin temel fonksiyonları şu ana başlıklarda değerlendirilebilir:³⁸²

2.5.4.1. Karar Alma ve Uygulamada Bütünsellik

Klasik yönetim anlayışında birey için öncelikle bir yerde çalışıyor olmak ve verilen işleri en azından yapar gibi görünmenin yeterli olduğu düşüncesi geçerlidir. Ancak günümüzde çalışanlar daha fazlasını beklemektedir. Yöneticiler için önemli olansa çoğunlukla çalışanların performansını ve işletmeye katkısını artırmaktır. Bu bakımdan çalışanları dinlemek, onlara değer vermek, çeşitli vesilelerle onların görüşlerini almak ve yönetim uygulamalarına katkı sağlamak demokratik bir liderlik fonksiyonudur. Bu konuyla ilgili olarak Trach, büyük bir dağıtım şirketinin patronunun işletmesinin zor durumda olduğu günlerde çalışanları ile toplantılar yapmaya başladığından bahseder. İlk buluşmada şüphe ile yaklaşan çalışanlar nihayet üçüncü toplantı ile patrona ve hedeflerine güven duyma konusunda adım atarlar. Güvenin devamlılığı sağlandığında işletmenin normalleşme sürecine girdiği gözlenebilir. Çalışanlar kendi istekleri ile tasarrufa yönelirken satışlar hızla yükselir ve kara geçme dönemine ulaşılır. Öte yandan Trach'a göre çalışanları bir arada tutan, onları motive eden en önemli araç katılımcılıktır.³⁸³

Demokratik liderlik tarzı, yönetimde insan ilişkilerine önem veren Neo-Klasik dönemde popüler olmuştur. Burada lider, astlarına danışarak ve onların fikirlerini de alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Böylece çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar geleceğe ilişkin kararlarında kendi sorumluluk alanlarına sahiptir. Yine astlar aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Liderliğin bu yönü, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın

³⁸¹ İnan Özalp ve Hülya Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik (Transformational) Yaklaşımı”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S.4, 2000, ss.216-219.

³⁸² Levent Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, ISSN: 1303-5134, ss.13-28.

[http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/168/168,\(11.08.2009\)](http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/168/168,(11.08.2009))

³⁸³ Brian Trach, **İş Hayatında Liderlik**, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2003, ss. 89–92.

oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına yol açmaktadır.³⁸⁴

John Stuart Mill ise liderliğin katılımcı yönünün üç sebepten ötürü önemli olduğunu vurgulamaktadır.³⁸⁵

- Bir düşünce suskunlukla karşılandığında onun doğruluğunu ispatlayabiliriz. Tersini liderler için “hiçbir zaman hata yapmam” düşüncesi kadar temelsizdir.
- Suskunlukla karşılanan düşünce hatalı olabilir de çoğunlukla doğruluk payı içerir. Buradaki doğruluk payını ortaya çıkarmak karşıt görüşlerin çarpışmasıyla ortaya çıkar.
- Genellikle kabul edilen görüş ise fikirler arasında karşılıklı bir sentez gerçekleşmedikçe ortaya sürülen görüşün bir önyargıdan ibaret olmasıdır. Dolayısıyla çalışanların görüşlerine önem vermeyen onların fikirlerini yönetim karar ve uygulamalarına katmayan yöneticiler çok büyük bir hata yapmaktadırlar.

Öncelikle demokratik örgütlerde katılım ve düşünce açıklama özgürlüğü arasında yakın bir ilişki vardır. William L. McKnight elli yıl önce levhalara yazdığı şu sözler demokratik liderliğin dayandığı özgürlükçülük anlayışını özetlemektedir. “Yetki ve sorumluluk verdiğimiz insanlar, iyi insanlar ise, kendilerine ait özgün düşüncelere sahip olacaklardır. Ve işlerini kendi bildikleri şekilde yapmak isteyeceklerdir... Bunlar, insanlarda aradığımız özellikler olup, ortaya çıkartılmaları ve sergilenmeleri teşvik edilmelidir. Hatalar yapılacaktır, ancak bunlar, uzun koşumuzda çok da ciddi hatalar değildir; asıl önemli olan diktatörce bir yönetim uygulama yanılışına düşmemektir.”³⁸⁶

Demokratik örgütlerde çalışanları idare etmek ve yöneltmek ancak liderlik becerisi ile açıklanabilir. Çünkü demokratik eğilimleri yüksek olan işletmelerde çalışanların genellikle sorgulamadan, düşünmeden ve tatmin olmadan uygulamaya

³⁸⁴ Okan Veli Şafaklı, “K.K.T.C’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (1) 2005, ss.134-135.

³⁸⁵ John K. Clemens ve Douglas F. Mayer, **Klasiklerden Liderlik Dersleri**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004, ss.215-216.

³⁸⁶ Clemens ve Mayer, **a.g.e.**,s.219.

geçmediğini söylemek mümkündür. Böylesi bir iklimde liderler demokrasiyi hem başlatan hem de ayakta tutan bir fonksiyon sergilemektedir.

2.5.4.2. Şeffaflık ve Karşılıklı Güven

Demokratik yönetim bir başarı olarak kabul edilirse, bunun çoğu zaman bir formülden ibaret olduğu söylenebilir. Bu formülün çalışanlardan gizlenmesi işletmenin gelecekte sona ermesi demektir. O halde yöneticiler için açık ve şeffaf olmak liderlik koltuğunu seçmek ve seçmemekle ilgilidir.³⁸⁷ Demokratik yönetimde etkinliği sağlayan araçlardan birisi olan şeffaflık, işletme çalışanlarının gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiye en kısa zamanda ulaşmasını sağlayan; bu sayede değişikliklere kolayca uyum göstermelerini ve aynı zamanda da öğrendiklerini de birbirleriyle paylaşmalarını öngören bir kavramdır.³⁸⁸

Buna karşın çalışanların bir makine gibi görüldüğü dönemlerde işçiler kötü muameleye maruz kalmakta ve ilgiden yoksun bırakılmaktadır. Günümüz koşullarında ise bu yaklaşımı andıran işverenlerin de olduğunu söylemek mümkündür. İşçiler işletmede otuz yıl çalıştıktan sonra kapı dışarı edilebilmektedir. Onlara karşı ilgisiz davranma, yeteneklerini geliştirmeleri ve kendilerini ifade etmelerinin önüne set çekildiği durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durum çalışanların işletmeden soğumasına ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. Oysa çalışanları ile şeffaf ya da açık bir iletişim kurabilen yöneticiler liderlik başarısını gösterebilmektedir. Örneğin, Henry Ford çalışanları ile sürekli iletişim kuran, onları dinleyen bir işveren olmuştur. Makinistliği ile patronluğu döneminde farklı davranmamıştır. Aynı şekilde Rockefeller, Colaroda'da bir demir fabrikasını satın aldığı anda grevler vardır. İş başına gelince ilk olarak tüm işçilerin her zaman kendisini görebileceğini duyurarak ve grevleri sona erdirmiştir.³⁸⁹

Bu örnekten hareketle iletişim ve liderliğin şeffaflık yönüyle arasındaki ilişkinin demokratik yönetimin ayrılmaz bir parçası ve örgüt içi güvenin teminatı olduğu

³⁸⁷ David Taylor, **Şeffaf Lider**, (Çev. Selim Yeniçeri, Arlene Yeniçeri), Dinozor Yayınları, İstanbul, 2009, ss.15-17.

³⁸⁸ İsmail Bakan (ed.), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s.210.

³⁸⁹ Herbert N. Casson, **İnsan Yönetme Sanatı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006,ss.23-26.

söylenbilir. Yönetimlerin demokratikliği açıklıkları kadardır denilebilir.³⁹⁰ Çoğunlukla yöneticilerin ailelerinden, daha önce çalıştıkları yerlerden ve deneyimlerinden öğrendikleri iletişim kuralı “çalışanları disipline etmektir.” Hâlbuki demokratik iletişimde aşırı hiyerarşi yoktur. İletişime, fikirlere ve değişime açık olmak aynı zamanda katılımcılığında önünü açan bir unsurdur. Demokratik lider-yöneticinin yapması gereken demokratik bir ortamın varlığını sağlamak adına biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarını açık tutmaktır.³⁹¹

Liderlikteki demokratik uygulamaların etkili sonuçlar vermesi şeffaflık ve karşılıklı güven ilkesi ile yakından ilişkili olduğu bellidir. Demokratik liderlik çalışanların gelişimi için gerekli tedbirleri alan bir anlayışı gerekli kılar. Nitekim çalışanların yaşamında etki sahibi olmak onları çeşitli açılardan geliştirmekle mümkündür. Ne yazık ki pek çok yönetici etkili olmayı otoriter olmak, onların hatalarını düzeltmek ve sözde eleştiri yapmak olduğunu düşünür. Yöneticiler çalışanlara en azından güvendiğini göstermek durumundadır. Öte yandan gelişim için cesaretlendirmeli ve onların tanınma duygularını tatmin etmelidir. Bu sebeple demokratik liderlik örgüt içi sevgi ve saygı kavramına büyük önem vermek zorundadır.³⁹² Liderliğin bu fonksiyonunun öncelikle çalışanların onları açık, destek veren, dürüst ve kendilerini dinlemeye hazır yöneticiler olarak görmesi ile başlayacağı ifade edilebilir. Bu nokta aynı zamanda demokratik liderliğin de başlangıcı konumundadır.³⁹³

2.5.4.3. Çatışmayı İşbirliğine Dönüştürme

Çatışma ilk anda olumsuz bir duyguyu akla getirir. Genellikle istenmeyen sonuçların doğduğu, bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybettiği ve güçlünün güçsüzü ezdiği bir süreç olarak algılanır. İyi yönetilmeyen ve ilkel davranışların ağır bastığı çatışmacı durumlar için bu doğru olabilir. Ancak çatışmacı durumlarda tarafların yaklaşım tarzları doğru yönlendirilirse çatışma zarardan çok fayda sağlayan yeni

³⁹⁰ Özcan Yeniçeri (Ed.), Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006, s.13.

³⁹¹ İzgören, a.g.e.,ss.27-35.

³⁹² Metin Aksu, **Başarı İnsanı Başarı Lideri**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2008, ss.40-55.

³⁹³ P.J. Stack, “Kendinizi ve İş Paylaşmak”, (Ed.Robert H. Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS İstanbul, 1998,s.95.

çözümlerin bulunmasına ve birlikte daha çok kazanmaya yardımcı olan bir sürece dönüşebilir. Çatışmanın iyi yönetilemediği örgütlerde pasif, tekdüze, durağan yapı ve çalışanların olacağını belirtmektedir. İyi yönetilen çatışma ortamı ise işletmeleri demokratikleşmeye götüren bir çeşitliliği bünyesinde barındırmaktadır.³⁹⁴

Demokratik olmayan yöneticiler çoğunlukla güçlerinin korku verdiğini düşünür ve böylece yönetimde etkin olacaklarını sanırlar. Oysa bu yaklaşım ast-üst arasında ciddi iletişim problemleri, sadece istenileni yapan yaratıcılıktan yoksun çalışanları ve örgüt içerisinde yıpratıcı yarışma koşullarını meydana getirir. Bu durum çatışmaları körükler ve güçlendirir. Dolayısıyla sadece iş görenler değil, aynı zamanda yöneticiler de zarar görür. Zaman kaybı, stres ve bütün enerjisini çatışmaların ortadan kaldırılmasına harcayan liderler başarıdan uzaklaşır. Çatışma örgüt üyeleri arasında güç ve otorite kullanma ile buna karşı verilen tepkinin doğal bir yansıması olduğuna göre liderliğin bu fonksiyonunun çatışma ile işbirliği arasında bir dönüşümü hedeflemesi beklenir.³⁹⁵

Çatışmanın yönetimi açısından çok çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunlardan hangisinin kullanılacağı duruma ve şartlara göre değişebilmektedir. Bir kısmı çatışmayı tamamen ortadan kaldırırken bir kısmı belirli ölçüde azaltmaktadır.³⁹⁶ Ancak kısmen ya da tamamen olsun, demokratik bir liderin en önemli gücü, çatışmaları ortadan kaldırabilme becerisidir. Dünya ölçeğindeki firmalara çatışma yönetimi konusunda danışmanlık yapan Barry Rosen, olgular, duygular ve farklılıklarla birlikte gelen çatışma durumlarına “zor etkileşimler” demektir. Bunlar genellikle pozisyon ve çıkar farklılıkları, algı ve motivasyon farklılıkları ile yaşam şeklini belirleyen kültürel arka plandaki farklılıklar sebebiyle kaynaklanmaktadır. Rosen, çatışmaları yönetmenin gönüllü bir mücadele ile olacağını ifade etmektedir.³⁹⁷ Dolayısıyla çatışma ortamlarında işletmeyi düzluğe çıkaracak olan kişinin liderden başkası olamayacağı öne sürülebilir. Lider yeteneklerini kullanıp herkesi bir masa etrafında toplaması da bu özelliğinin yansımasıdır.

³⁹⁴ Joe Kelly, “Make Conflict Work For You”, **Harvard Business Review**, July-August, 1970, s.103.

³⁹⁵ Gordon, **a.g.e.**,ss.150-159.

³⁹⁶ Ali Şahin ve Diğerleri, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15, 2006, s.556.

³⁹⁷ Barry Rosen, **Zor Etkileşimleri Yönetmek**, (Çev. Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul, 2009, ss.18-27.

2.5.4.4. Çalışanları Güçlendirme

Demokratik eğilimlere sahip liderlerin insan ilişkilerindeki yeteneğinin olumlu sonuçlar verebilmesi için güvenilmesi, gerektiğinde takipçilerinin problemlerini samimiyetle çözmesi, ekip çalışmasını teşvik etmesi ve çalışanlara ümit verebilmesi beklenir. Aynı şekilde liderlerin demokratiklik boyutu tüm işgörenlerin işe katkıda bulunmaktan ortak anlam çıkarabildiği ve zevk duyabildiği şartların oluşmasını sağlama özelliği ile yöneticilerden farklı bir konuma yükselmektedir. Bir örgüt liderinin kendisi başlı başına motivasyon aracıdır. Çalışanlarıyla sohbet eden, onları dinleyen, görüşlerini değerlendiren liderler, işletmenin bütünsel motivasyon kazanmasına zemin oluşturmaktadır.³⁹⁸

Trach, liderlerin örgütün demokratik yönetim sürecinde işgörenleri motive etme biçimi ve etkilerini şu şekilde özetlemektedir. “*Yüksek bir güven ortamı oluşturmanın anahtarı, insanların dürüst hatalar yapmalarına, onların kendilerini yetersiz ve kötü hissetmelerine neden olmadan izin vermenizdir. İnsanlar hiçbir cezalandırılma korkusu olmadan risk alma ve hata yapma iznine sahip olduklarında kendilerine olan güvenleri artacak ve korkuları kalkacaktır. Bunun sonucu olarak da şirket hedeflerine ulaşma konusunda daha akılcı ve daha yaratıcı olacak, en yüksek performanslarını sergileyeceklerdir.*”³⁹⁹ Buna göre örgüt liderinin çalışanlarını güçlendirmesi demokratik eğilimleri artıran bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

Motivasyon ve yetkilendirme, çalışanları güçlendiren ve birbiri ile bağlantılı olan hususlardır. Yetki devretmeyi güçsüzlük olarak kabul eden kişiler liderlik yapamaz. Bunu başarabilen yöneticiler aynı zamanda iyi bir iletişim sisteminin de temelini atmış olurlar. Fakat yetkinliğe sahip çalışanların yetkilendirilmesi sayesinde liderler yol gösterici kimliklerini kazanırlar. Bu noktada doğru yetkiyi doğru çalışana verme becerisi de önem kazanmaktadır.⁴⁰⁰

Casson, “*sıkı bir rejimle iş görmeye çalışan fabrikatör, dünya çapında işyeri kurabilir... Bu tür insanlar bütün yönetimi kendi üzerinde toplamak isterler. Kimseye*

³⁹⁸ Cihanser Erel, **Lider**, İdealist Düşünce Yayınları, Ankara, 2008, s.112.

³⁹⁹ Brian Trach, **İş Hayatında Liderlik**, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2003, s.98.

⁴⁰⁰ George Shinn, **Motivasyon Mucizesi**, (Çev: Ulaş Kaplan), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.129.

güvenmez ve her işi kendisinin yapacağını zanneder, sürekli emirler yağdırır, yanında kişilik ve yetenek olarak zayıf adamları toplarlar. Kendisi kuvvetli olan böylesine diktatör işadamlarının kendileri hayatta başarılı olabilir ama şirketleri koftur ve bir şahıs sayesinde ayakta durabilmektedir. Herhangi bir durumda şirketin yıkılmaması için bir sebep yoktur.” şeklindeki yaklaşımını şu örnekle açıklamaya çalışmıştır. 3000 işçi çalıştıran bir işyerini miras olarak alan bir İngiliz, çalışanlarına çok kötü davranarak onlara zulmetmektedir. Onlarla ilgilenmeyen, konuşmayan ve dertlerini dinlemeyen yönetici, işyerini tanımamaktadır. İşgörenlerine emirler yağdıran, bağırarak ve küçümseyen sözde yöneticinin çok geçmeden işletmesinin zor durumda olduğunu öğrendiği anlaşılır. Ancak iş işten geçmiştir, çünkü işletme çok önceden iflas etme sürecine girmiştir.⁴⁰¹

Güçlendirmenin yetki verme ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir. Çünkü çalışanlara yetki vermek yetkilendirilenlerin ve yöneticilerin hayatlarını değiştirebilir. Yetkilendirilen çalışan örgüte bağlılık duygusu ile hisseder. Sorumluluk alma avantajı ile kendini yenilemek ve yeteneklerini göstermek adına çalışmalar yapar. Bir yönetici ne kadar çalışırsa çalışsın ve ne kadar yetenekli olursa olsun çalışanlarıyla birlikte bir anlam ifade eder. Demokratik liderler yetkilendirdiğinde sadece o çalışanı değil onun etkilediği diğer insanları da etkileme şansına sahip olur.⁴⁰²

Öte yandan bir yetki verme işleminde yetki verilen ile pozisyon, ilişki, saygı ve bağlılık gibi belirleyicilerden en az birisinin mevcut olması beklenir. Uygulamada pek çok yönetici çalışanlara gücünün azalacağı düşüncesiyle yetki devrinden kaçır. Ancak yetki devriyle çalışanlar, gerekli birikim ve performans ölçülerine hızla yaklaşır. Böylece kendi başlarına özgürce kararlar alabilme imkânına kavuşur. Bu durum her şeyden önce işletmeyi ve dolayısıyla yetki veren patron ya da yöneticiyi başarılı kılar.⁴⁰³

⁴⁰¹ Casson, a.g.e.,ss.36.40.

⁴⁰² Zhu ve Diğerleri, “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 2004, s.20

⁴⁰³ Aksu, a.g.e.,ss.152-168.

2.5.4.5. Çalışanlara Dayalı Güç Yaklaşımı

Örgütlerde liderin iki farklı temelden kaynaklanan otorite kullanma biçimi bulunmaktadır. Birisi pozisyon odaklı otorite kullanma gücü, diğeri de şemsiyesi altındaki çalışanların ona vermeye hazır oldukları ölçüde otorite kullanma kudretidir. Her ikisi arasında sadakat, bağlılık ve demokratiklik anlamında farklı sonuçlar vardır. Lider bu iki kaynak arasında bir denge kurabilmek durumundadır. Çünkü liderin meşruiyeti bu ikisi arasındaki farkın düzeyine dayalı olarak değişir.⁴⁰⁴ Bu bakımdan demokratik liderlerin bir diğer fonksiyonu da güç-otorite ilişkisine demokratik ilke ve kurallar çerçevesinde bakabilmeleridir.

Buna göre üç değişik merkezli otorite vardır. Bilgiden kaynaklanan otoritede, lider gücünü uzmanı olduğu alan ve bu konudaki bilgi ve tecrübesinden almaktadır. İkincisi, güç kullanmaktan kaynaklanan otoritedir. Burada liderin gücü, ödül ve ceza sistemini elinde tutmasından kaynaklanmaktadır. Son derece keyfi uygulamalar ortaya çıkartabilir. Üçüncüsü ise keyfiliğin daha az görüldüğü işten kaynaklanan otoritedir. Bu da çalışan ile yönetim arasında önceden kabul edilmiş çerçevede kullanılan otoriteyi ifade etmektedir.⁴⁰⁵

Karar alma yetkisinin, gücün ve otoritenin tek bir merkezde toplanması anlamına gelen "otokrasi", şirketlerin yönetim kademelerinde sıkça başvurulan bir metottur. Burada, şirketin amacı, hedef saptamaları, stratejileri, belirlenen hedefe ulaşılması için esas alınacak yöntemler tek bir merkez tarafından belirlenir. Otoriter yapılanmayı seçen bir şirkette, güç merkezi dışında kalan tüm bireyler, güç merkezinin yönlendirme ve yöntemleri doğrultusunda hareket etmek durumundadır.⁴⁰⁶

Liderlerin örgüt içerisindeki karar ve sorumluluklara çalışanları da ortak etmesi aynı zamanda örgütün zaman zaman karşılaşacağı meydan okumalarda yönetici-yönetilen arasındaki duvarların tamamen yıkılmasına yol açabilir. Örgütün bu tür

⁴⁰⁴ Ürkmez, **a.g.e.**, ss.56-57.

⁴⁰⁵ Ürkmez, **a.g.e.**,ss.58-59.

⁴⁰⁶ Ne Kadar Demokrasi, <http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/ne-kadar-demokrasi.html>, (11.01.2009)

mücadele alanlarına girmesi durumunda çalışanlara dayalı bir güç sistemi yürürlükte olacaktır.⁴⁰⁷

Demokratik bir işletme kültürünün meydana getireceği liderlik tutum ve davranışı; saygınlık kazanmak, astların bağlılığını sağlamak ve çalışanlara liderlik etmek şeklinde gerçekleşebilir. Ancak çalışanlara her zaman kapıyı açık tutmak, onlarla iş dışında görüşmek, yemekler düzenlemek gibi birçok faaliyet aslında günümüz yöneticilerinin liderlik şifresini çözmeye çalışırken buldukları uygulamalardır. Sadece emir vermek, güç gösterisinde bulunmak, yukarıdan aşağı talimatlar göndermek, işletmelerin sıkça karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları bir yönetim sorunudur. Astlarla iyi ilişkiler kurmak liderin motivasyon ve iletişim süreçlerini iyi yönetmesiyle ilgilidir.⁴⁰⁸ İlişkiler bu sürece girince demokratik yönetimin yerleşmesinin hiç de zor olmadığını ifade etmek mümkündür Dolayısıyla örgüt içerisinde meşruiyet ve gücün çalışanlara dayanması demokratik liderliğin önemli bir fonksiyonudur.

2.5.4.6. Değişimi Planlayabilme

Küreselleşme süreci ile meydana gelen gelişmeler, değişim ve onu şekillendiren yaratıcılık kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu süreçte değişimin şifresini çözen işletmeler ve yöneticiler başarıyı yakalamaktadır. Söz konusu süreç aynı zamanda insanı esas alan lider-yönetici ihtiyacını ortaya koymaktadır.⁴⁰⁹ Ayrıca makro anlamdaki gelişmelerin dışında görüş ve fikirler değişmeye başladıkça bireyler ve örgütler değişimle baş başa kalır. Yönetici-liderlerin bu süreçte karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmak için ödülleri, iyimser ikna yetenekleri, amaçları benimsetme gibi yollara başvurdukları gözlenir.⁴¹⁰

Fortune 500 dergisinin yaptığı bir araştırma gelecekte şirketlerin en üst yöneticilerinde (CEO) bulunması gereken özellikler arasında iyi iletişim kurma,

⁴⁰⁷ Richard Pascale ve diğerleri, Değişme Tarzımızı Değiştirmek, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard **Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Haziran 2002, ss.75.76.

⁴⁰⁸ Linda A. Hill, **Yöneticiliğe Giden Yol**, (Çev: Ümit Şensoy), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, Temmuz 2008, ss.93-100.

⁴⁰⁹ Mustafa H. Paksoy, "Küreselleşme ve Liderlik", **Liderlik ve Motivasyon**, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2008, s.28.

⁴¹⁰ Pat Heim ve Elwood N. Chapman, **Liderliği Öğrenmek**, (Çev: Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul, 1997, ss.71-74.

güvenilir ve insan odaklı olma yer almaktadır.⁴¹¹ Yaratıcılıklarını sergileyebilen çalışanların başarısıyla değişime ayak uyduran işletmelerin, liderliğin temel bir fonksiyonunu da gerçekleştirmiş olduğu söylenebilir. Demokratik liderler yetki devri ve katılım yoluyla örgütün rutin işlerini yöneticiler eliyle gördürmekte; böylece yaratıcılık, değişim, yenilik ve vizyon yönetiminin üzerinde yoğunlaşan bir önder konumuna yükselmektedir.

2.5. Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Unsurların Oluşumu

Yularıda geniş bir biçimde ele alınan ve demokratik yönetim sürecinde etkili olan faktörlerin birbirinden ayrı düşünülmesi bir örgütte bütünsel yönetim anlayışının yerleşmesini zorlaştırabilir. Buna paralel olarak demokratik yönetim sürecinde etkili olan faktörlerin, örgüt içerisinde meydana getirdiği sonuç ve değişimlerin sürece ilişkin belirleyici unsurları oluşturduğu söylenebilir. Üstelik bu faktörlerin örgütlerde salt “demokrasi” olarak algılanması demokratik yönetimin, süreç olma özelliğine aykırı bir durum teşkil etmektedir.

İletişim, kültür, katılım, motivasyon ve liderlik bir örgütten diğerine değişen oranlarda demokratik sonuçlar meydana getirebilir. Bu sonuçları örgütte görünür ve ölçülebilir hale getiren ise demokratik yönetimin unsurlarıdır. Bunlar çalışmanın uygulama bölümünde “belirleyici unsurlar” olarak analiz edilecektir. Üstelik belirleyicilerin etki ve derecesi işletmeden işletmeye değişmekle birlikte; hepsinin dikkate alınarak irdelenmesi demokratik yönetim sürecinin bütünsel ve dinamik olma durumuyla ilgilidir. Demokratik yönetim sürecinin temel odağı kendi kendini yöneten bir yönetim, dinamik bir yetkilendirme-performans ilişkisi, beceri geliştirme ve öğrenmeye odaklı bir performans ölçümü ve değerlemesi; bireysel ihtiyaçların karşılanabildiği, yetenek ve yaratıcılık konusunda güçlendirmeyi esas alan örgütsel iklimdir.⁴¹²

⁴¹¹ www.ceosuccession.com. (17 Kasım 2008).

⁴¹² rik Jansen ve Ken Thomas, “Empowerment in the Military: Strategic Importance and Implications for Reward Systems”, A Symposium on Investigating New Frontiers: Understanding When and How to Implement Empowerment, Academy of Management Meeting, Cincinnati, Ohio, 1996, ss.14-15.

Öte yandan demokratik yönetimin insan odaklı bir süreç olduğuna göre işletmelerin günlük geçiş stratejileri ile demokratik yönetim sürecini tamamlamaları oldukça güçtür. Demokratik yönetim, işletme için varılması gereken bir hedef olarak örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmesinin dinamik bir aracı konumundadır. Demokratik yönetim, bu yönüyle modern yönetim anlayışının en önemli reçetelerinden birisidir. Üstelik demokratik yönetimin daha kapsayıcı ve pek çok faktörün etkilediği bir süreç olduğunu söylemek mümkündür.

Demokratik yönetim sürecine ilişkin unsurları meydana getiren faktörlerin: yapı, sistem, çevre ve tüm örgüt üyelerinin etki ve katılımıyla oluştuğunu ifade etmek gerekir. Bu unsurlar demokratik eğilim ve uygulamaların birer yansıması olarak demokratik yönetim sürecini etkileyen faktörlerle de örtüşmektedir. Buna göre aşağıda sıralanan unsurların, örgütlerin demokratik yönetim sürecini ve gerçekleşme düzeyini belirlediğini ifade etmek mümkündür:⁴¹³

- Açık Yönetim⁴¹⁴,
- Demokratik Örgüt Kültürü⁴¹⁵,
- Katılımcılık⁴¹⁶,
- Bilgiye Ulaşma⁴¹⁷ ve İfade Özgürlüğü⁴¹⁸,
- Amaç Birliği⁴¹⁹,
- Demokratik İletişim Ağı⁴²⁰,
- Güçlendirme⁴²¹,

⁴¹³ Margaret Erstad, "Empowerment and organizational change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.9, No.7, 1997, s.325.

⁴¹⁴ Yeniçeri (ed), a.g.e.,ss.14-15.

⁴¹⁵ Hürriyet Bilge, "İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2003, Manisa, ss.11-17.

⁴¹⁶ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.13, S.1, 2008, ss.31-42.

⁴¹⁷ Abdullah Karakaya, "Yönetimsel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", **Teknoloji Dergisi**, Sayı: 3-4, 2001, ss.86-89, <http://teknoloji.karabuk.edu.tr/arsiv.html>, (06.05.2009).

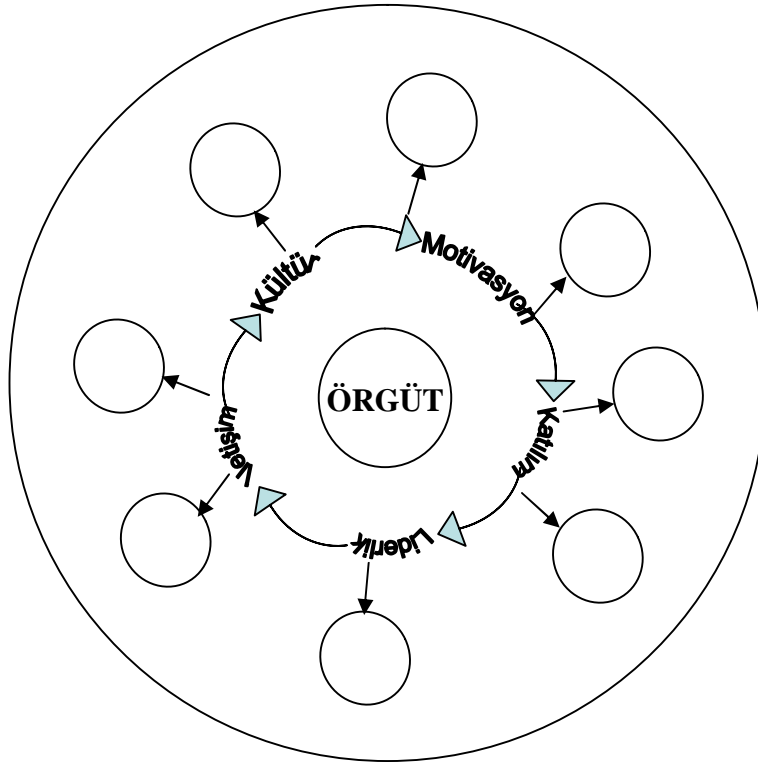
⁴¹⁸ Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, S.3, 1999, ss.69-86.

⁴¹⁹ Hüseyin F.Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:1304-0278, C.4, S.14, 2005, s.70, <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf>, (22.09.2009)

⁴²⁰ Rüveyde Akyürek, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1643, Ağustos Ekişehir, 2005, ss.5-9.

- Örgüt İçi Güven⁴²² ve Yetkilendirme,
- İşbirliği ve Ekip Ruhu

Sıralanan bu unsurlar aynı zamanda demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyini belirlemeye yönelik temel ölçütler olarak kabul edilebilir. Demokratik yönetim sürecinin etkileyen faktörler sürecin başarı düzeyini belirleyen unsurların meydana geldiği zemini hazırlamaktadır. Böylelikle sistem yaklaşımının demokratik yönetim sürecinde uygulanabilir bir yaklaşım olduğunu ifade etmek mümkündür. Şekil: 1’de, bir örgütte demokratik yönetimi etkileyen faktörlerle, meydana gelen unsurların etkileşim ve dönüşüm süreci yer almaktadır. Bu süreç, bütünsel bir mekanizma olarak örgütün demokratik yönetime geçişini sağlamaktadır.



Şekil 1: Demokratik Yönetim Sürecinde Faktörler ve Unsurlar İlişkisi

⁴²¹ Selen Doğan ve Özge Demiral, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi**, S.12, Yıl:9, Haziran 2007, ss.282-303, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2007/23.pdf>,(21.05.2009).

⁴²² Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve R. Cesaira (2000) “IABC Research Foundation Univels New Study on Trust”, **Communication World**, Aug/Sep, 17:6’den aktaran İpek Kalemci Tüzün, “Güven Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:13, 2007.

Bu sürecin bir işletmede bulunması pek çok olumlu neticeyi de beraberinde getirebilmektedir. Uygulamada bezgin, mutsuz, haklarının yendiğini ve istismar edildiğini düşünen çalışanlar işletmeden soğumakta, bağlılıkları kaybolmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılığının artırılması demokratik yönetimin hem sebebi hem de sonucudur. Bu süreçte yöneticilerin yeni reçeteler üretmesi gerekmektedir. London School of Economics profesörlerinden Lynda Gratton, bu reçeteyi özgürlük, esneklik ve bağlılık kavramlarında aramaktadır. Gratton'a göre günümüz işletmeleri bilgi temelli yönetilmelidir. Yöneticiler adil davranmalı ve hiyerarşiye gerek kalmadan herkesin sorumluluk bilinciyle hareket edebileceği bir ortam tesis edilmelidir. Çalışanları bezdiren, tehdit eden örgütsel dayanaklar ortadan kaldırılırken, teknolojinin hızla ilerlediği çağdaş dünyada yapay sınırlamalar da olmamalıdır.⁴²³

Örgütlerde demokratik yönetim sürecinin çalışanlara sağladığı çeşitli faydalar vardır. Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasinin çalışanlara sağladığı bazı katkılar bulunmaktadır. Bunların tüm örgüt üyelerine anlatılması ve benimsetilmesi sürece ilişkin unsurların daha hızlı geri dönüşümünü sağlayabilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde yer alan hususlar çerçevesinde söz konusu faydalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanlar kendilerine ayrılan iş alanında söz sahibi olurlar.
- Çalışanlar katılımcı, yükselmeye açık, tatmin sağlama ve önemli olma duygusu elde ederler.
- Yeni şeyler öğrenme ve gelişim konusunda cesaretlenirler.
- Yetenek, yaratıcılık ve üstünlüklerini ortaya çıkarabilecek örgütsel iklime sahip olurlar.
- Böyle bir ortamda bireyler kendisini güvende hisseder ve örgüt içi güven pekişir.
- Çalışanların performans artırma ve sorumluluk alma duyguları artar.
- Anlamsız, yoğun bürokratik ve zaman alıcı kurallardan kurtulurlar.
- Çalışanların uzun süre örgütte kalabilmesinin zemini oluşur.

⁴²³ Lynda Gratton, **The Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment**, Pearson Education Ltd., Harlow, 2004, s.65.

Bu faydalarının yanı sıra demokratik yönetim sürecinin örgütsel verimliliği artırıp artırmadığı da tartışmalı bir konudur. Buna göre bazı araştırmalarda liderlerin sergilediği demokratik turum ve yaklaşımların otoriter ve baskıcı yaklaşımlara oranla verimliliği artırdığı tespit edilmiştir.⁴²⁴ Öyle bile olsa verimliliği azaltan ya da artıran etkenleri ayrı ayrı incelemek daha doğru olacaktır. Örneğin kararlara katılımın yüksek olduğu işletmelerde yanlış verilen bir karardan ötürü maliyet artışı yaşanması orada demokratik bir yönetimin olmadığı sonucunu vermeyeceği gibi, bu düşünüşün katılım kaynaklı olduğunu da göstermeyecektir.

Örgütsel dönüşüm ve yönetim biçimindeki değişimlerin salt verimlilik açısından değerlendirilmesi bir takım kısıtlara sebep olabilir. Demokratik yönetim her şeyden önce bir kültür ve yönetim felsefesidir. Örgütsel etkililik çerçevesinde mutlaka hedeflenen bir dizi ilke ve karar vardır. Bu sebeple örgütlerin söz konusu süreç içerisinde karşılaştığı sorunların düzey ve boyutunun, önceden belirlenen hedeflerin gerçekliği ve belirleyici unsurların uyumu ile ilgili olduğu ifade edilebilir.

⁴²⁴ Özcan Yeniçeri (Ed.), “Liderlerin Stratejik Sorumlulukları”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.69.

Üçüncü Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İşletmeler, günlük faaliyetleri sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşırken, aynı zamanda bu sorunlara çözüm üretmek durumunda kalmaktadır. Bu sebeple işletmelerin bünyesinde barındırdığı bir takım kaynakları harekete geçirebilen organizmalar haline dönüştüğünü ifade etmek mümkündür. Günümüzde söz konusu kaynaklardan en kıt olanı “insan”dır. Dolayısıyla çalışanlar, işletmelerin en önemli sermayesi haline gelmişlerdir. Örgüt üyelerinin gönül gücünün kazanılması, yaratıcı ve özgür bir iklimde çalışması, takdir edilmesi yönetimin etkinliği açısından son derece önemlidir.⁴²⁵

Diğer yandan insanla ilgili sorunların ertelenmesi, stok edilmesi, görmezlikten gelinmesi mümkün değildir. Örgütlerdeki ast-üst ilişkileri, iletişim süreci, kültürel birikim ve yapısal belirleyiciler; sadece bireylerin yetenekleriyle değil aynı zamanda onların yönetimiyle de ilgilidir. Bu nedenle günümüz işletmeleri, çevreyle uyum sağlamak ve gelişen rekabet koşullarından olumsuz etkilenmemek için insan kaynağının yönetimini her geçen gün daha çok önemsemektedir.⁴²⁶

Özellikle son dönemde yaygınlaşan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve bu isimle oluşturulan örgüt içi birimler bahsedilen önemin bir göstergesidir. Örgütler böyle değerlendirildiğinde insandaki aidiyet duygusunun, örgütsel bağlılığın ve yaratıcılığın harekete geçirilmesi ile örgütteki yönetim biçimi arasında karmaşık bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Tepeden inmece ya da otokrat, hiyerarşik ve dikey bir örgüt modelinde bireylerin yeteneklerini örgüt amaçları için kullanabilmeleri güçtür. Dolayısıyla örgütteki yönetimin “insani” olması, her şeyden daha önemlidir. Bu da örgütteki çalışmaya ilişkin süreç ve koşulların insanileştirilmesini zorunlu kılar.

⁴²⁵ John P. Kotler, **Liderler Gerçekte Ne Yapar, Liderlik**, (Çev: Meral Tüzel), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s.50.

⁴²⁶ Özcan Yeniçeri, **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009, ss.15-17.

Örgütlerde demokratik yönetim aynı zamanda değişimi de sembolize eder. Demokratik yönetimin görüldüğü işletmeler yenilik, yaratıcılık, katılım ve yetkilendirme gibi unsurlar açısından etkin olmak durumundadır. Yaratıcılık aynı zamanda özgür düşünce ve açıklık ortamında sonuç verebilir.⁴²⁷

Demokratik yönetim sürecinin başarısı için gerekli unsurların hayata geçirilmesi öncelikle işletmeyi bir bütün olarak görmekle başlar. Günümüz örgütlerinin içerisinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal sistem düşünüldüğünde işgörenlerin desteklenmesi, yönlendirilmesi ve işbirliğinin tesis edilmesi gerekir. Söz konusu gereklilik, yönetici ya da işgörenlerin kendi kendine yeterli olamayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü sistem, çalışanlardan; kültür, yapıdan; iletişim, örgüt ikliminden; yönetici ise liderlikten ayrı düşünülemez.⁴²⁸

Buradan hareketle demokratik yönetim sürecinde işletmeyi karmaşık ve bütünsel olarak bekleyen bir takım sorunların olduğunu söylemek mümkündür. Bu sorunların düzeyi ve niteliği işletmelerin kendilerine özgü koşullarına göre farklılaşmaktadır. Karşılaşılan sorunların kaynağı ve sebebi ne olursa olsun işletmelerin bu süreci engelleyici faktörleri tespit ederek, ortadan kaldırması proaktif yönetim anlayışının da bir ürünüdür. Üstelik örgütlerde demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyi ile bu süreçte karşılaşılan sorunlar arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair sonuçlar; söz konusu sürecin örgüt yöneticileri tarafından kabulünü hızlandırabilir.⁴²⁹

Bu önemli ilişki irdelenmeden önce çalışmanın bu bölümünde işletmelerin demokratik yönetim sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlar açıklanmaya çalışılacaktır. Bu sorunlar kaynaklandığı alana göre 5 temel başlıkta değerlendirilebilir:

- Yapısal sorunlar
- Yönetimden kaynaklanan sorunlar
- Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar

⁴²⁷ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çev: O.Tekok, B.Aytek, S.Şen), Turhan Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, 1979, s.289.

⁴²⁸ Dora Russel ve Bertranda Russel, **Endüstri Toplumunun Geleceği**, Çev: Melih Ölçer, Bilgi Yayını, Ankara, 1979, s.32.

⁴²⁹ Jay A.Conger and Rabindra N. Kanungo, "The empowerment process: Integrating theory and practice", **Academy of Management Review**, 13, 1998, s.477.

- Örgütsel sorunlar
- Çevreden kaynaklanan sorunlardır.

3.1. Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Yapısal Sorunlar

Demokratik yönetim hedeflenen sonuçlar açısından dinamik unsurlar ve ilişkiler içerir. Bu süreçte örgüt yapısının da dinamik olması beklenir. Katı kuralları olan, şirket politika ve prosedürleri esnetilemeyen, uyarlanamayan işletme yapıları otoriter yönetimler meydana getirebilir. Aynı şekilde hedefler, programlar ve sorumlulukların aşırı katı hale gelmesi örgütün demokratik bir süreç geçirmesini güçleştirebilir. Böylece işletme yapısını dinamik hale getiren unsurların, demokratik süreci başarısızlığa götürecek sorunlara dönüşebilmesi mümkün hale gelmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde otoriter örgütlerin olumsuz yanlarından birisi, çalışanların yöneticilere ait kararlara karşı çıkmamak adına kendi zihinsel süreçlerini düzenleyebilme çabalarıdır. Dolayısıyla yöneticiler her şeyin en iyisini bildiklerini varsayarak örgüt yapısında yeni arayışlardan kaçınmaktadır.⁴³⁰

Oysa aşırı örgütlenme bürokratikleşme ve hiyerarşi çalışanlar arasındaki etkileşimi engellemektedir. Bu nedenle duygusal ilişki gücü zayıflamakta ve karşılıklı yabancılaşma yaşanmaktadır. Neticesinde örgütün dış sistemindeki etkileşimin düzeyi ile iç sistem arasındaki doğrusal ilişki azalmaktadır.⁴³¹ Örgütsel yönetim düşüncesindeki değişimlerle birlikte işgörenler, dinleyen, kapısını sonuna kadar açan ve iyi iletişim kuran demokratik yönetici-liderler istemektedir. İletişim sistemindeki yanlışlıklar bilgi alışverişini engellemekte ve çalışanların örgütsel iklimin içeriği konusunda kuşkuya düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle duyguları açığa çıkaran, motivasyon sağlayan ve gelecekte hata yapmayı önleyebilen bir iletişim modelinin insan doğasına daha uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.⁴³²

⁴³⁰ İnal Cem Aşkun, “Yönetim Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı:2, Haziran 1979, s.2.

⁴³¹ George C.Homans, **İnsan Grubu**, (Çev: Oğuz Onaran, Baskın Oran), TODAİE Yayını, Ankara,1971,ss.264-265.

⁴³² Paul Albou, **Problemes humains de l'entreprise, “la vie du travail”**, Dunaod, Paris, 1968, s.30.'den aktaran Özcan Yeniçeri (ed.), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006.

Diğer yandan örgütler çoğunlukla dikey ve yatay olarak yapılıdır. Dikey hiyerarşide en üstte bir genel müdür onun altında genel müdür yardımcıları, daire başkanları ve bir dizi alt departman yer alır. Burada emirler yukarıdan aşağıya doğru verilir. Performans değerlendirme ölçütlerinin objektifliği sınırlıdır. Yükselmek için patrona yakın olma gayretleri fazladır. Yatay hiyerarşide ise katmanlar azalmıştır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya öneriler gider. Yükselmek için yetenekler daha fazla esas alınır. Bu yapılanma şeklinin örgütlerin karar verme sürecini hızlandıran, yaratıcılığı ve performansı artıran bir yönü vardır.⁴³³

Günümüzdeki uygulamalara bakıldığında birebir demokrasiye uyan işletmelerle karşılaşmak zordur. Çoğunlukla otoriter ve demokratik özelliklerin iç içe olduğu örgütler söz konusudur. Bu iki yapı arasındaki açıklık ülkeden ülkeye, demokrasi geleneğindeki geçmişe ve işletmelerin kendilerine özgü koşullarına dayanarak değişiklik arz etmektedir. Hiyerarşi ve iş kuralları arttıkça biçimsellik ve sosyal uzaklığın artması⁴³⁴, otoriter yönetimlerde yetkinin üst kademe ve azınlık bir grubun elinde toplanması sonucunu getirmektedir. Demokratik yönetimlerde ise yetki ve güç aşağıdan yukarıya doğru bir dağılım gösterir. Örneğin amaçlarından sapmamış, evrensel kurullarla hareket eden sendikalar demokratik yönetim tarzına daha yatkındır.⁴³⁵

Yöneten ve yönetilenlerin birlikte yaşadığı demokratik örgüt iklimi hakkında ipuçları veren ve örgüt yapısını etkileyen unsurlar birbiri ile ilişkilidir. Yapısal sorunlar iç içe geçmiş bir süreci ortaya koymaktadır. Merkezileşmenin hiyerarşi, bürokrasinin örgütlenme ile ast-üst ilişkilerinin de iletişim biçimi ile birlikte irdelenmesinin bütünsel yönetim anlayışına daha uygun olduğu söylenebilir. Örneğin bürokratikleşme, hiyerarşi ve aşırı merkezileşme örgütteki stres kaynaklarındandır. Ancak bunların hepsi örgütün yapısından kaynaklanan birbiri ile ilişkili sorunlardır. Örgüt yapısının merkezileşmesi karşısında katılımın gerçekleşme şansının azaldığı söylenebilir.⁴³⁶ İşletmeler için önemli olan bu sorunları tespit etmek ve vakit geçirmeden gerekli çözümleri gerçekleştirmektir.

⁴³³ Ahmet Şerif İzgören, **İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği**, 24.Basım, Elma Yayınevi, Ankara, Mart 2008, ss.210-213.

⁴³⁴ Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978, s.26.

⁴³⁵ Gönül Budak, **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir, 2005, s.106.

⁴³⁶ Ali Ş.Örnek ve Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.175-177.

3.1.1. İletişim Sorunu

Ast-üst ilişkilerindeki bozukluk ve açıklık ilkesinin uygulanmayışı yöneten-yönetilen arasında iletişimsizliğe neden olmakta ve işletmede demokratik şartların oluşmasını engellemektedir. Buna çerçevede yönetimin demokratikleşmesi için iletişimin demokratikleşmesi gerektiği ileri sürülebilir. Demokratik bir iletişim sürecinin öncelikle açıklık ilkesi üzerine kurulabileceğini söylemek mümkündür. Bu anlamda yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki mercek etkisiyle açıklanabilir. Demokratik içeriğe sahip iletişim bu yönüyle aşağıdan yukarı ve iki yönlüdür.⁴³⁷

Ancak örgüt üyeleri ve özellikle yönetim kademesindekiler iletişim bozukluklarını çoğunlukla karşı tarafta aramakta ve mesajların iletilmesindeki yanlışlık kadar, algılanmasında da eksiklikler olabileceği göz ardı edilmektedir. Böyle bir örgüt içerisinde genellikle çalışanlar yöneticilerin odasına gitmekten çekinirler. Çünkü işgörenler hata yapmaktan korkarlar. Oysa iletişimin en etkili yüz yüze kurulanıdır. Yöneticiler bu konuda avantajlıdır. Bir örnek vermek gerekirse, Deforest&Linton firmasının yönetim kurulu başkanı Don Ambrose her gün sabah saatlerinde ofisin içinde dolaşarak çalışanların odalarının önünden geçtiğini, bu esnada sıkıntı ve isteklerini iletmek için çalışanların odadan dışarı çıkmalarının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ambrose, onları içtenlikle dinlemekte ve geri bildirimde bulunmaktadır. Bu yolla örgütte neler olup bittiğini öğrenebilmektedir. Ambrose söz konusu uygulamanın çalışanlardan elde edilen verim ve yönetime güven duygusunu artırdığını belirtmektedir.⁴³⁸

İletişim sürecinde karşılaşılan diğer bir sorun, işletmenin binası, iç tasarımı ve fiziki koşullarının ilgili süreçlere uygun olup, olmamasıdır. Örgütlerin önemli bölümü bunu bir sorun olarak görmez. Örneğin General Motors hiyerarşik yönü güçlü bir kuruluştur. İşletme binasının tasarımı da bu yöndedir. Wright, General Motors'da on dördüncü katın çalışanlar için özel bir öneme sahip olduğunu, bu katın özel bir elektronik sistemle korunduğunu, burada eşsiz bir sessizliğin hâkimiyetinden söz

⁴³⁷ James G March ve Simon A. Herbert, **Örgütler**, (Çev: Ömer Bozkurt), TODAİE, Ankara, 1975, ss.186-189.

⁴³⁸ Shaun Belding, **Cehennemî Yaşatan Eleman Sendromu**, (Çev: Ceyda Eda Babaoğlu), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.32-37.

etmektedir. Üstelik çalışanlara göre bu kata çıkmak onların kariyer hedeflerinin son noktasıdır.⁴³⁹

Apple Computer'de ise bunun tam tersi bir durum söz konusudur. Rose'a göre yönetici son derece sade ve gösterişsiz bir mekânda çalışmaktadır. Yönetici sekreteri ile kendi odası arasındaki cam bölme, açık iletişimin düzeyini yansıtmaktadır.⁴⁴⁰ Bu iki farklı ortamda yönetici-yönetilen ilişkisi ve iletişim biçimi farklı sonuçlar meydana getirmektedir. Her iki durumda da çalışanların karar ve uygulamalara karşı çıkma düzeyi farklıdır. Dolayısıyla ast-üst ilişkilerindeki en temel sorun korku, baskı ve güven eksikliğidir. Bunların yoğunlaştığı işletmelerde iletişimin sınırlı ve göstermelik kalacağı öne sürülebilir.

Araştırmalar, bir işletmede orta kademe yöneticileri ne kadar çok olursa, demokratik iletişim sisteminden sapma olasılığının o kadar yüksek olacağını göstermektedir. Böyle bir örgütte emirlerin uygun biçimde iletilme şansı azalmaktadır. Katayama'ya göre aşırı büyüme sorunu yaşayan Japon JNR firması bir dizi küçülme çalışması gerçekleştirmiştir. Ofislerinin önemli bir bölümünü kapatılarak, çalışanlarla doğrudan iletişime girebilecek merkezler oluşturulmuştur. Böylece mesafeleri daralmış, daha iyi iletişim kurabilen ve işbirliği kültürü yaygınlaşan bir işletme meydana gelmiştir.⁴⁴¹

İletişim sorununu derinleştiren bir diğer faktör yönetim zincirinin uzamasıdır. Sorunun yerleşmesi ile beraber karar alma süreci yavaşlamakta ve etkin karar alma mekanizması hasar görmektedir. Böyle bir iletişim yapısı, bilgi aktarım süreçlerinin uzamasına ve bilginin tahrif olmasına neden olmaktadır. Çalışanlar bilgi verirken, verecekleri bilginin seçimine dikkat etmektedir. Dolayısıyla iletişim sorunlarının derinleşmesi aynı zamanda doğru bilgi akışını da engellemektedir. Bu sebeple çoğu zaman işletmede performans ve verimlilik kaybı meydana gelmektedir. Örnek olarak DuPont firması gösterilebilir. Firmanın süreç içerisinde kar ve satış oranının yavaşladığı

⁴³⁹ J.Patrick Wright, **On a Clear Day You Can See General Motors, Grosse Point**, MI: Wright Enterprises, 1979, ss.16-18

⁴⁴⁰ Frank Rose, **West Of Eden: The End of Innocence at Apple Computer**, Viking Penguin, New York, 1989, s.139.

⁴⁴¹ Osamu Katayama, **21.Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri; Başarıya Götüren Stratejiler**, (Çev: Gülden Şen), Sabah Yayınları, İstanbul, 1996, s.75.

gözlenmiştir. Buna bağlı olarak araştırmalara başlayan üst yönetim, sorunun iletişim bozukluğuna yol açan aşırı hiyerarşik yapılanmadan kaynaklandığını tespit etmiştir.⁴⁴²

İletişim, demokratik yönetimin unsurlarından birisi olduğu kadar bu süreci olumsuz etkileyen bir sorun haline de gelebilmektedir. Çünkü iletişim örgüt içi faktörler kadar örgütün yer aldığı toplumsal sistemin kültür boyutuyla da değişebilir. Bazı kültürler sözlü ya da yazılı, bazıları ise vücut diliyle iletişimi ön plana çıkarır. Bir araştırmada kurulan sözlü iletişimin ancak %7'sinin karşıdakiler tarafından doğru algılanabildiğinden söz edilmektedir. Örneğin Kazakistan'da bir işletmede Amerikalı, Türk, Kazak, Macar ve Avusturyalı işçiler bir arada çalışırken; bir süre sonra çeşitli iletişim bozuklukları meydana geldiğinden bahsedilmektedir. Bu durum söz konusu işletmede, yemekhane dâhil pek çok hususta çalışanların uyruklarına göre bölümlere ayrılmasına neden olmuştur.⁴⁴³ O halde işletmede çeşitlilik ve farklılıkların aynı ölçüde değerlendirilmesi ve yönetilmesini öngören demokratik yönetim anlayışının devam edebilmesi için iletişimin bu yönüyle de ele alınması gerekmektedir.

3.1.2. Bürokrasi Sorunu

Bürokrasi, işbölümü ve uzmanlaşma ile başlayan; hiyerarşik düzenin kalıcılığı ile sonuçlanan gayrişahsî ilişkileri içerir. Bürokratikleşen örgütlerde karar süreçleri etkin olmaktan uzaklaştığı için güçlü yöneticilerin varlığı gereklidir. Bu durum, bir grup azınlığın ya da üst yönetimin güçlenmesini, otoriter eğilimler göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle bürokratikleşen yapılar, demokratik yönetim ve uygulamalarla ters orantılıdır.⁴⁴⁴

Örgütlerde bürokrasi sorunu, örgüt yapısının karmaşıklaşması, otoriteyi tetikleyen aşırı büyüme, merkezileşme ve kuralcılık ile birlikte artar. Uygulamada artan hizmet sayısı genelde hizmet alanlarının birbiri ile ilişkisini azaltmaktadır. Örgütsel büyümenin gerekli düzeyi aşması ise yüz yüze iletişimi engellemektedir. Bunun

⁴⁴² M. Gökhan Torlak, **Organizasyon Teorileri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul,2008, s.20.

⁴⁴³ Yaprak Özer, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, ss.173-176.

⁴⁴⁴ Erol Eren, **Yönetim Organizasyon**, 8.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.ss.30-32.

düzeltilmesi yönündeki karar ve uygulamalar otoriter ve kuralcı bir yönetim anlayışına zemin hazırlamaktadır.⁴⁴⁵

Küresel bir üne sahip olan David Taylor “düz yapılar”ın günümüzdeki çekiciliğinden bahsederken aslında bazı problemleri de beraberinde getirdiğini söylemektedir. Taylor’a göre, bürokrasi ortadan kaldırılması gereken bir problemdir. Ancak çok sayıda kişinin aynı yöneticiye bağlanması ve aynı işi farklı sorumlulukların yerine getirmesinin önce karmaşaya sonra da ani otorite beklentisine sebep olacağını ifade etmektedir.⁴⁴⁶ Ancak bu farklı yaklaşımlara rağmen aşırı bürokratik yapı, çalışanların özgürlüğünü kısıtlayan, karar alma ve uygulama süreçlerine engel olan bir muhtevaya sahiptir. Demokratik yönetimlerde ise doğruluk, hızlilik ve rutinleşen kuralların en uygun noktada olduğu varsayılır. Bürokratik yapılarda esneklik, duygu ve his dünyalarına yer olmadığı için çalışanlar kendilerini adeta kural ve simgelerin esiri gibi görmektedir.⁴⁴⁷

Bürokratikleşme ile birlikte gelen işbölümü ve hiyerarşi artışı aynı zamanda çalışanların yönetime katılımına engel olur. Michels tarafından bürokrasiye bir eleştiri olarak getirilen Oligarşinin Tunç Kanunu bürokratikleşme eğilimlerinin demokrasiyi engellediğini ortaya koyar. Özellikle büyük ölçekteki örgütlerde azınlığın eline geçen yönetimin işgörenlerin katılımına izin vermemesi demokratik yönetim sürecinden sapma anlamına gelir.⁴⁴⁸ Bu durumda karmaşık, birbiri içine geçmiş, kuralların ve yazışmaların esir aldığı bürokratik örgütlerde yönetime katılımı sağlanmasının ancak iyi yetişmiş ve yetenekli yöneticiler eliyle gerçekleşebileceğini ileri sürmek mümkündür.

Bir Japon firması olan JNR genel anlamıyla “bürokrasi”dir. İç kurallar fazla ve bölümler arası dengeler yazışmalarla sağlanmaktadır. Önemsiz bir öneri bile kırk ya da elli kişi tarafından imzalanmak zorundadır. Kimse sorumluluk almak istememekte ve “siz de ortak olun” şeklindeki göstermelik yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Hantallaşmış bürokratik kural ve yazışmalarla yürütülen iş süreçleri çalışanların yaratıcı ve üretken olmasını engelleyebilmektedir. Yöneticiler ise aynı sistem içerisinde yetki devri,

⁴⁴⁵ Budak, **a.g.e.**,s.99.

⁴⁴⁶ David Taylor, **Şeffaf Lider**, (Çev. Selim Yeniçeri, Arlene Yeniçeri), Dinozor Yayınları, İstanbul, 2009.ss, 79-77.

⁴⁴⁷ Nermin Abadan, **Bürokrasi**, Ankara Üniversitesi SBF. Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara 1965, s.4.

⁴⁴⁸ Nicos Mouzelis, **Örgüt ve Bürokrasi**, Çev: H.Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya, 2001, s.42.

güçlendirme, açıklık, takdir etme gibi ölçütlere dikkat etmemektedir. Aşırı formalizasyon sonucu oluşan bürokrasi ile birlikte iletişim de etkin olmaktan uzaktır.⁴⁴⁹ Buna benzer yapılar bürokratik eğilimleri ağır basan ve insan faktörünü dikkate almayan örgüt yönetimleri meydana getirebilmektedir.

Örgütlerin bürokratikleşmesi ve bunun süreklilik içermesi sonucu demokratik düşünce ve eğilimler sekteye uğramaktadır. Aşırı yazışma ve kuralların varlığı resmi ilişkileri çekici kılmakta, çalışanlar arası ilişkiler kopmaktadır. Böylece demokratik yönetimin çeşitli unsurları bürokrasinin zaman alıcı, baskıcı ve hantal sonuçlarıyla baş başa kalabilmektedir.

3.1.3. Örgütlenme Sorunu

Örgütler büyüdükçe kontrol ve koordinasyon ihtiyacı artmakta ve çalışanlar kendilerini giderek daha büyük bir baskı altında hissetmektedir. Baskının bir yansıması olarak yönetimi sabote etmeye yönelik davranışlar bürokratik kuralların özel amaçlar için kullanılmasına sebep olmaktadır. Dengesiz büyüyen işletmelerde de gayri insani ortamlar meydana gelmekte ve dolayısıyla gayri insani uygulamalar nedeniyle birey işine yabancılaşabilmektedir.⁴⁵⁰

İşletmelerin büyüme ve genişleme süreçlerinin kontrol edilememesi örgütlenme sorunlarına sebep olabilir. Bu durumda yönetimin eşgüdüm ve kontrol ihtiyacı doğmakta ve örgüt için dezavantajlarla dolu bir süreç meydana gelebilmektedir. Örneğin bir Japon firması olan Toyota'nın ilk başmühendisi on üç ofis ve 1600 mühendis ile uğraşmak zorunda kalmıştır. Bunu yaparken daha çok onların ne yapacaklarına yönelik yönlendirme faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Ancak zaman içerisinde işletme aşırı büyüyerek, bölüm sayısı artmıştır. Yeni yapıda başmühendis kırk sekiz bölüm ve 12.000 mühendis ile uğraşmak zorunda kalmıştır. Yazışmalar ve gereksiz toplantılar artmıştır. Üstelik başka bölümlerden mühendisler de örgüt içi homurdanmalardan dolayı toplantılara katılınca, başmühendislerin fikir ve öneri güçleri de kaybolmaya başlamıştır. Başmühendisler bu olumsuz çalışma şartlarında

⁴⁴⁹ Katayama, **a.g.e.**,s.82.

⁴⁵⁰ Budak, **a.g.e.**, s.96.

zamanlarının %30'unu bürokrasi engelleri ile geçirmiştir. Bunu inceleyen Toyota yönetimi soruna el koyarak örgüt kademelerini gözden geçirmiş ve yeni bir organizasyon tasarımı oluşturmuştur.⁴⁵¹

Örgütlenme sorununun diğer bir göstergesi, örgütteki kademe sayısının gereğinden fazla artmasıdır. Bu durum yönetsel otoritenin kısıtlanmasına neden olabildiği gibi yöneticilerin sorumluluk ve yetki alanları ile sorun çözme yetenekleri daralabilmektedir. Kararları sürekli olarak daha üsttekilerin gözetim ve denetimi altında alan yöneticiler ya da ilgili pozisyonlarda görev yapanlar, uygulanabilme potansiyeli belirsiz olan kritik kararları almaktan kaçınabilir.⁴⁵² Oysa insan odaklı uygulamalar örgütün genelinde hissedilen olumlu sonuçlar meydana getirir. Örneğin Lincoln Electric'te yönetici ve işçilerin ayrı düşünülmediği iddia edilir. Her işçi aynı zamanda yönetici, yönetici ise işçi niteliğindedir. Bu anlayış beraberinde kademe ve görev dağılımını asgariye indirmektedir.⁴⁵³

Diğer yandan örgütlenme sorunu hiyerarşik düzen içerisinde otorite ve güç dengesini bozabilir. Özellikle işler arası farklılıklar ve rasyonel olmayan bölünmeler örgüt içi çatışmaları ve bölümler arasındaki kısır çekişmeleri tetikleyebilir.⁴⁵⁴ Gereğinden fazla ya da az ve aynı zamanda sistemsiz ayrılan bölümler, etkisiz kalma hissi ve öne çıkmak güdüsüyle demokratik yönetim için gerekli unsurları tehdit eder hale gelebilir. Bununla birlikte eksik örgütlenme de işletmeler için bir sorundur. Bu sebeple; iş, yapı ve süreçler arası kurulacak denge örgütlenme seviyesinin yeterli olmasına bağlıdır.

3.1.4. Hiyerarşi Sorunu

Günümüz örgütlerinin birçoğu ilke, karar ve prosedürlerle dolmuş hiyerarşileri andırmaktadır. Başka bir ifadeyle emir-komuta ilişkisinin hâkim olduğu örgütte karmaşık iletişim süreçleri ve akışlar söz konusudur. Örgütlerde hiyerarşik düzen emirlerin “yapınız” şeklinde düzenlendiği, çalışanların fazla söz hakkının olmadığı

⁴⁵¹ Katayama, **a.g.e.**, s.42.44.

⁴⁵² H.Bahadır Akın, “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Sayı: 3, 2002, ss.13-27.

⁴⁵³ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Sabah Yayını, İstanbul, 1995, s.34.

⁴⁵⁴ Ali Şahin ve Diğerleri, **a.g.m.**,s.554.

otoriter yönetimler meydana getirebilmektedir. Hatta hiyerarşiye dayalı otorite ve güç sistemine karşı çıkılması örgüt üyelerinin çoğunluğunu şaşırır.⁴⁵⁵ Bu sebeple önemsenmediği veya dikkate alınmadığı kanısına varan çalışanların yabancılaşması mümkündür. Gereğinden fazla hiyerarşi, üst-ast ilişkilerinde iletişim bozukluklarına ve birbirini anlayamama sorununa yol açabilir. Yöneticiler hiyerarşik düzenin bir parçası olarak eski uygulama ve kuralların devamlılığına katkı sağlamaktadır.⁴⁵⁶ Alt kademede çalışanlar ise yukarıdan aşağıya emretme gücünü ve yetkisini eline geçiren yöneticilere nazaran hiyerarşinin olumsuzluklarından daha fazla etkilenir. Çünkü kademelerde aşağıya doğru gidildikçe; önemsenmeme, değer verilmeme gibi içsel faktörlerin belirginleştiği söylenebilir.⁴⁵⁷

Örgüt hiyerarşisi yatay ve dikey olarak gerçekleşebilir. Yatay hiyerarşik yapı yaratıcılığı ortaya çıkaran, takım çalışmasını teşvik eden ve zaman kayıplarını önleyen bir hiyerarşi öngörür. Dikey hiyerarşik yapı ise emirler yukarıdan aşağıya verilir. Böyle bir yapıda “*Genel Müdür müthiş bir buluşla içeri girer. Fikrini söyler, yardımcılarını fikri hayranlıkla karşılarlar, “Efendim, mükemmel, evet bütün duvarları griye boyayalım” derler.*” Bu ifadenin işletmelerde görülen bir yansıması da yöneticiler ile çalışanların yemek yedikleri bölümlerin ayrılmasıdır. Günümüz pek çok işletmesinde üst yönetimin parlak ve şık masalarda getirilen menülerle doyarken, çalışanların ayakta ve sıraya girerek aldıkları öğünlerini topluca başka bölümlerde tükettiği gözlenir. Üstelik yöneticilerin bu durumu açıklarken çoğunlukla “zamandan tasarruf etmek” şeklinde yaklaştıklarını ifade etmek mümkündür. Bu sebeple demokrasi süreci yara alabilmekte ve iletişim sorunları meydana gelmektedir. Çünkü örgüt içi katman sayısı gereğinden fazla sayıya ulaşmaktadır. Böyle bir yapıda çalışanların yükselmesi yetenek gibi gerçekçi kıstaslara göre değil, bürokratik eğilimlere göre belirlenebilir.⁴⁵⁸

Diğer yandan dikey hiyerarşik yapı ve çalışanların yönetime katılımı arasında ters orantı vardır. Hiyerarşiyi azaltmaya yönelik katılım çabaları yönetici-yönetilen arasındaki etkileşimi artırırken, merkezde yetki ve güç toplama koşulunu ortadan

⁴⁵⁵ Jeffrey Pfeffer, **Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz**, (Çev. Elif Özsayar), Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, s.154.

⁴⁵⁶ Laurence J.Peter ve Raymond Hull, **Peter İlkesi**, (Çev: Melih Ölçer), Ankara,1984, s.72.

⁴⁵⁷ Arnold Tannenbaum, **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**, (Çev: Nilüfer Sağtürk), AİTİA Yayını, Ankara, 1977,s.42.

⁴⁵⁸ İzgören, **a.g.e.**, 205-211.

kaldırır. Buna göre hiyerarşi arttıkça yönetime katılım azalır. Bu anlamda örgütler çoğunlukla güçlendirme ya da hiyerarşi azaltma yöntemi ile bürokrasiyi ortadan kaldırmaya çalışmaktadır.⁴⁵⁹

Örgütlerde çalışan sayısı beklenenden daha çok arttıkça dikey hiyerarşik yapının yerleşmeye başladığı gözlenir. Ancak demokratik bir süreçte bunun tersi söz konusudur. Öyle ki, “Johnson and Johnson” firması 150 ayrı bölümüyle, 5 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşmıştır. Bu bölümlerin başında birer yönetim kurulu üyesi vardır. Ara kademelerde bürokrasiye yol açacak, iletişimi önleyecek kademeler yoktur. Çalışan sayısı da bu oranda azdır. Böyle bir yapıda firmanın hantallıktan uzak olduğu tespit edilmiştir.⁴⁶⁰

Hiyerarşinin genişlemesi ve kontrol edilememesi sonucu zaman içerisinde işten çıkarmalar yaşanır. Yöneticiler genellikle müşteri ve kar odaklı davranışlarından kademe artışlarını geç fark ederler. Özellikle kriz dönemlerinde görülen işten çıkarmaların zamanında yapılmamış kontrolden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Diğer yandan Parkinson yasasından hareketle yöneticilerin hiyerarşiyi artırma nedenlerine ulaşılabilir. Buna göre yöneticiler genellikle iş yaratma ve yaşamlarını devam ettirebilmek adına alt kademedeki çalışanlarını artırma eğilimindedir.⁴⁶¹

3.1.5. Yetki Sorunu

Uygulamaya akıldığında örgütlerin önemli bir bölümü mükemmel düşünce, otorite sarsıntısı, korku ve güvensizlik nedenleri ile çalışanlarını yetkilendirmekten çekinir. Bu anlayışa sahip yöneticiler yetkilendirmeden kaynaklanan fayda ve çözümleri görmezden gelebilmektedir.⁴⁶² Yetki toplama yoluna zemin hazırlayan bu süreç, kimi zaman yöneticinin adeta bir hükümdarlık kurma düşüncesi ile bütün yetkileri kendinde toplamasıyla sonuçlanır.

⁴⁵⁹ Paul Adler, “Building Better Bureaucraies”, **Academy of Management Executive**, Vol:13, Issue:4, November 1999, s.37.

⁴⁶⁰ Charles Handy, **Süper Yönetim**, (Çev: Seden Hatay), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.189.

⁴⁶¹ Torlak, **a.g.e.**, ss.22-23.

⁴⁶² Joseph T. Straub, **Yetki Verme**, (Çev: E.Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, ss.5-12.

Demokratik olmayan örgütlerde görülen en belirgin davranış biçimi ast ve üstler arasında yaşanan sorumluluk mücadeleleridir. Üstler kimi durumlarda yetenezsiz astlarına yetki devrederek onları çalışamaz duruma getirir ya da astlar, üstler tarafından verilen ve uygun olmayan emirleri bile bile uygulayabilir. Özellikle bölümler arasındaki olası mücadeleler karar alınmasında ve yetkinin dağılımında önemli sayılır. Örneğin üretim ve pazarlama birimi arasındaki bir karar mücadelesi yaşanırsa üstler güçlü olan bölümün lehinde davranabilir.⁴⁶³

Bu soruna göre yetki devrinin kendisinden çok yetkinin devrediliş biçimi ve yönetimin bu konudaki bakışı önemlidir. Yetkilendirme süreci yöneten ve yönetilenler arasında açık ya da kapalı suçlamalara neden olabilir. Ancak üstler çoğunlukla yetkinin göstermelik devrinden yana tavır koymaktadır.⁴⁶⁴

Örgütlerde yetkilendirme sürecinde karşılaşılan sorunlardan birisi de uygun kişilere yetki verilemeyişidir. Sorun grafiğinin yüksek olduğu örgütlerde masa başında oturan ve atak olamayan çalışanların yetkilendirilmesi olumsuzlukları yoğunlaştırmaktadır. Böylece örgüt üyelerinin yetki devrine şüphe ile bakmak ve vazgeçmek için yeni sebepleri oluşmaktadır. Öte yandan yetki devrinin de bir sınırı vardır. Aşırı yetkilendirme işletmede kumanda güçlüğü ve koordinasyon bozukluğuna yol açabilmektedir.⁴⁶⁵ Aynı şekilde yetkilendirme konusunun ilgili çalışana açık ve net bir biçimde anlatılamaması ve çalışanın yöneticisini iyi tanımaması örgüt yapısı ile ilgili bir durumdur.

Yapısal sorunların bir diğer yansıması da yetkilendirme sürecinde sorumluluk ve ücret düzeyinin göz ardı edilmesidir. Örneğin milyon dolarlık bir bütçenin korunması ile rutin muhasebe işlemlerini yürüten iki ayrı işgören arasında ücret dengesinin iyi kurulması gerekmektedir. Bunun sağlanamadığı yetkilendirme süreci şirket içerisinde huzursuzluk ve çatışmaya neden olmaktadır.

⁴⁶³ Kate Keenan, **Zamanı Doğru Kullanma: Yöneticinin Kılavuzu**, (Çev.E.Koparan), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996,ss.45-46.

⁴⁶⁴ İsmail Üstel, **Hala Yerde Sayan Şirketler**, 2.Basım, Elma Yayınevi, Ocak 2004, İstanbul, ss.194-195,

⁴⁶⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 8.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2008, ss.205-208.

Yetki meselesine başka bir boyuttan bakılacak olursa, kurumsallaşmış örgütlerin çoğunluğu yönetim kurulları ile idare edilmektedir. Yönetim kurulunun şemsiyesi altındaki alt yönetim kademelerinin demokratik uyumu birbirinden ayrı düşünülemez. Genelde yönetim kurulu başkanlarının şirket sahipliği ile aynı kişide birleştiği görülür. Baş icra sorumlusu denilen bu kişi yönetim kurulunu yetkilendirmek ve güçlendirmek konusunda isteksiz olabilir. Özellikle kurula şirket dışından gelen üyeler söz konusu ise onların kriz dönemlerinde işi yavaşlatan, olağan dönemlerde rahatsızlık kaynağı kişiler olarak değerlendirilir. Bu süreçte oluşan baskı diğer kademelere demokratik olmayan müdahaleleri doğurmaktadır.⁴⁶⁶

Günümüz şirket yönetim kurullarında baş icra sorumlusunun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması sebebiyle demokratik olmayan tartışma süreçleri meydana gelmektedir. Kararların hızlı ve göstermelik yöntemlerle alınması, icra komitesi kurulmasındaki isteksizlik, yetki vermeye yanaşmama gibi sorunlar şirket yönetim kurullarını küçük bir azınlığın yönetimine dönüştürmektedir.⁴⁶⁷

Yetkilendirme bir yetenek geliştirme aracı olduğuna göre bunu dikkate almayan örgütlerde olası bir başarısızlık durumunda yetkinin devredilmemesi söz konusudur. Ancak süreç içerisinde sonuçtan sorumlu olan kişi yöneticilerdir. Yetki verilenin uygulaması ve kararları sorgulanabilir. Bu anlamda ciddi bir hoşgörü ortamının varlığı gereklidir. Demokratik bir yönetimde yöneticiler yetki vermeli ve uygun kontrol mekanizması ile kontrol etmelidir. Bu uygulama ile hem yöneticinin güveni sarsılır ve hem de çalışanlar yetki almaya dirençli hale gelmeye başlarlar.

3.1.6. Merkezileşme Sorunu

Örgüt yapısının aşırı merkezi olması, demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyi etkileyen sorunlardandır. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar kendi

⁴⁶⁶ Jay W. Lorsch, **Yönetim Kurulunu Güçlendirmek**, (Çev: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, 2002, ss.35-39.

⁴⁶⁷ Walter J. Salmon, **Krizi Önleme**, (Çev: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, 2002, ss.11-20.

kendisini kontrol edebilme gücünden yoksundur.⁴⁶⁸ Üstelik bu durum demokratik yönetimin diğer belirleyicilerini de etkilemektedir.

Aşırı merkezi örgütlerin demokratik olması ve demokrasi ilkesiyle bağdaşması güçtür. Çünkü merkezileşmenin artışı yönetilenlerin kararlara katılmasını zorlaştırır. Kararlara katılmayan çalışanlar da merkezi yönetimin bilgisi dışında karar alarak kendi çıkarları doğrultusunda uygulayacakları, biçimsel olmayan ilişki süreçleri meydana getirebilir. Karar yetkisinin merkeze ait olması aynı zamanda kırtasiyeciliği de arttırmaktadır. Üstelik yukarıdan aşağıya emirler, aşağıdan yukarıya ise raporlar ve şikâyetler oluşmaktadır. Bu akışın yazılı olduğu düşünüldüğünde ne kadar çok kâğıdın örgüt içinde dolaşabileceği tahmin edilebilir.⁴⁶⁹

Yerini ve durumunu koruma içgüdüğü içindeki yöneticiler güçlü pozisyonlarını sürdürmek adına genel örgüt politikaları içinde kendi ideolojilerini geliştirebilir. Bu durumda düşünce, karar ve davranışlarına karşı çıkıldığını bahane eden yöneticiler örgütün tehlikeye girdiğini ileri sürerek yenilikler açısından darboğaz meydana getirebilirler. Merkezileşmesi aşırı yapılarda yöneticiler gücünü emri altındaki personel ile ölçeceğinden gereksiz yerlere gereğinden çok fazla personel yığılmaktadır. Bu durum ise küçümsenemeyecek miktarda israf ve demokratik olmayan davranışlar meydana getirmektedir.⁴⁷⁰

Örgütlerin merkezileşmesi sorunu dengesiz büyüme ile yakından ilgilidir. Nitekim gereksiz büyüme eşgüdüm ve motivasyon eksikliği oluşturur. İş bölümü ve kademeler arttıkça da maliyetler artar. Bu nedenle yöneticiler çoğunlukla büyüyen işletmeleri yönetebilmek adına kademe ve düzey artışına giderler. Böylece yönetimin etkin olacağını düşünülür. Örneğin personel sayısı %50 artış gösteren bir örgütün yönetici sayısının da bu oranda artmasıdır.⁴⁷¹

Merkezileşme sorunu da diğer yapısal sorunlar gibi değiştirilmesi nispeten zaman alan bir engeldir. Kararların tek merkezden alındığı ve çalışanların buna

⁴⁶⁸ P. Wyer ve J. Mason, "Empowerment in small business, participation & Empowerment", **An International Journal**, 7 (7), 1999, ss.180-193.

⁴⁶⁹ Budak, **a.g.e.**,s.98.

⁴⁷⁰ Budak, **a.g.e.**,ss.118-119.

⁴⁷¹ Torlak, **a.g.e.**, ss.16-17.

uymalarının gerektiği bir örgüt yapısı yöneticileri otoriteye sevk eder. Böyle bir yapıda merkezde toplanan gücün her şeyi çözmeye muktedir olduğu sanılır. Bu düşünce çalışanların örgüte yabancılaşmasına, işten soğumasına ve örgüt içi huzursuzluklara yol açabilir.

3.2. Demokratik Yönetim Sürecinde Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

Örgütler iç ve dış çevre ile olan ilişkilerinde bütünsel bir mekanizma meydana getirir. Bu nedenle örgütün toplumsal sistemden ayrı değerlendirilmemesi kadar yöneticilerin de işgören ya da diğer çalışanlardan ayrı düşünülmemesi esastır.⁴⁷² Buna göre yöneticiler de işletmenin diğer çalışanları gibi örgütün “insan kaynağı” içerisinde yer alır.

İşgörenlerin ya da değişik pozisyon ve kademedeki çalışanların demokratik yönetimi içselleştirmesi konusu görecelidir. Yöneticilerin bir bölümü bu sürece inanmakta zorlanmaktadır. Oysa demokratik bir yönetim kurabilmek, söz konusu süreci başarıya taşıyan unsurları yerine getirebilme kararlılığı ile ilgilidir. Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim matriksi yöneticilerin bu anlamda çalışanlara bakışını ikiye ayırmıştır. Birinci tip yöneticiler insana, ikincisi ise üretime yöneliktir. Yöneticilerin bu hususlar arasında denge kurabilme yeteneklerinin olması beklenir.⁴⁷³

Uygulamalar değerlendirildiğinde yöneticilerin bir kısmı yüzeysel konuşmalar yapmayı tercih eder. Aynı şekilde davranış şekilleri de yüzeyseldir. Bu yaklaşım biçimi demokratik bir etki yaratmaktan uzaktır. Çünkü görüşlerinin samimiyetle dinlenmesi ve değerlendirilmesini bekleyen çalışanlarda güven ve motivasyon sorunu meydana gelir.⁴⁷⁴

Yetkilendirme kavramı da zaman zaman geçiştirilen ve fakat uygulamada çokça başvurulduğu düşünülen bir süreçtir. Bunu ağzından düşürmeyen yöneticilerin bile süreç içerisinde kumanda-kontrol ya da mutlak otorite yöntemini benimsedikleri ifade

⁴⁷² Erich Fromm, **Sağlıklı Toplum**, (Çev: Y.Salman, Z. Tanrısever), Payel Yayını, İstanbul, 1982, s.124.

⁴⁷³ Nurettin Kaldırım, “İşletmelerde Yönetim Etkinliği Açısından İşçilerin Yönetime Katılması ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Erzurum, 1981, s.76.

⁴⁷⁴ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.175.

edilebilir.⁴⁷⁵ Dolayısıyla liderliğe ilişkin sorunlara bakarken örgütlenme biçimini, örgütsel yapı ile tasarımı ya da yönetim anlayışını sorgulamak gerekir.

Toplumun liderlere ya da yöneticilere ilişkin seçimlerinde değerlendirdiği gerçek üstünlük, beceri ve yeteneklerin ayırt edilebilmesi ile başlar. Profesyonelliğe ilişkin edinilen eğitim ve beceri, bireyin özerklik alanını genişletmeye yönelik bir etki yapar. Bu nedenle merkezci ve astlara hareket alanı bırakmayan yönetim anlayışının egemen olduğu toplumlarda profesyoneller geriletilmeye çalışılır. Nitekim düşük sinerjili ya da ortaklaşa davranışçı toplumlarda ilişkiye, klan üyelerini kayırmaya yönelik atama ve yükseltmelerin yürütülebilmesi için profesyonelliğin geriletilmesi gerekli görülmektedir.⁴⁷⁶

Yöneticilerin yetkin olup olmama durumları da örgüt içerisinde kapsam dışı sonuçlar doğurabilir. Örgütlerde biçimsel olmayan liderlerin atanmış liderlerin önüne geçebilmesi ve zamanla biçimsel olmayan örgütün önceliklerinin biçimsel egemen olabilmesi ihtimali buna iyi bir örnektir. Üstelik bazı örgütlerde doğal liderin iş görenler üzerindeki etkisi ve gücü biçimsel liderlerden her zaman fazladır. Çünkü onu lider yapan faktör, izleyenlerinin desteği olduğuna göre lider gücünü izleyenlerden alacaktır. Başka bir anlatımla atanmamış liderlerin güçlerini korumak için makamlarına sarılmaları gerekmediğinde astların isteklerini tatmin etmek zorunda kalabilmektedir.⁴⁷⁷

Demokratik yönetim sürecinde belirleyici olan yönetim kademeleri çözüm kadar sorun üretebilme potansiyeline de sahiptir. Aşağıda açıklanan yönetimden kaynaklanan sorunlar, içerik olarak kişisel eğilimlerin ve ast-üst ilişkisinin etkisi altındadır.

3.2.1. Kuralcılık Sorunu

Demokratik yönetim, değişimi simgeleyen niteliği ile hızlı ve etkin kararların alınabildiği örgüt ikliminde yükselir. Bu süreç, kurallara gereğinden fazla takılı kalmanın ötesinde çalışanlara yetki ve sorumluluk verebilmeyi kural haline getiren

⁴⁷⁵ M.Kemal İrmek, **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003, s.106.

⁴⁷⁶ Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitapevi, İstanbul, 2001,s.145.

⁴⁷⁷ Budak,**a.g.e.**,s.103.

yöneticiler ister. Çünkü yöneticilerin iş yaşamında alışkanlık haline getirdiği kuralcılık, demokratik yönetim sürecinde değişimi yavaşlatan bir sorun haline gelebilir.

Diğer yandan imza bunalımı yaşamayan, gereksiz yazışmalardan kaçınan ve prosedürleri esnetebilen yöneticiler kuralcılıktan uzaklaşabilir. Bazı örgütlerde yöneticiler aşırı kuralcıdır. Biçimsel kuralların yanı sıra kişiliklerinden kaynaklanan ve biçimsel olmayan kaideleri vardır. Bu bağlamda ayrıntılı kurallar yöneticileri keyfiliğe teşvik etmekte, yönetimin işleyişini yavaşlatmaktadır. Üstelik yöneticilerin bu tutumu bir süre sonra değiştirilmeye mahkûm prosedürler meydana getirebilmektedir. Bu sorunun derinleşmesi ise örgüt içi güvensizliği artırmakta, aşırı örgütlenmeye sebep olmakta ve özgür düşüncüyü etkinleştiren katılım unsurunu geriletmektedir.⁴⁷⁸

Bazı yöneticiler sorumluluk ya da riske başkalarını da ortak edebilmek adına, görüş birliği olmadan hareket etmeyi sevmez. Özellikle tüm karar ve uygulamaları gereksiz yerlere imzalatmak peşindedirler. Aşırı kuralcılık aynı zamanda aşırı denetim ve bürokrasi de meydana getirir. Bu sebeple çalışanlar pasif direniş ya da yöneticiye gereğinden fazla bağlanma ihtiyacı hissedebilir. Her şeyin yönetime ve kurallara dayandığı bir sistemde bağımlılık artabilir ve çalışanların yaratıcılıkları körelme tehlikesiyle karşılaşabilir. Oysa günümüz insan kaynakları anlayışında bunların yerine çalışanları destekleyen ve yönlendiren yaklaşım ve usuller ağırlık kazanmaktadır.⁴⁷⁹

3.2.2. Ücret ve Eşitsizlik Sorunu

Ücret konusu işletmelerin ötesinde ekonomik ve sosyal sistemin içeriği, milli gelirden elde edilen payların adaletli dağılımını belirleyen temel unsurlardan birisidir.⁴⁸⁰ Ücret, örgüt içerisinde motivasyon ve yöneticilik becerilerinin birlikte değerlendirilmesine imkan tanıyan ve ödül sistemi ile ilişkili bir problem alanı meydana getirmektedir. Söz konusu kavram böyle değerlendirildiğinde günümüz örgütlerinde çalışanların motive olduğu konuların değişime uğradığı söylenebilir. Çalışanların giderek *“işverene duyulan güven, işin uygunluğu ve iş-hayat dengesi konularına para*

⁴⁷⁸ İZTO, **Kamu Bürokrasisi**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, 1993, ss.30-31.

⁴⁷⁹ D.Tapscott, **Dijital Ekonomi**, (Çev: Ece Koç) Koç Sistemleri Yayınları, No:15, İstanbul, 1988, s.242.

⁴⁸⁰ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2003, s.312.

ve maaştan çok daha fazla önem verdiklerini” ifade etmek mümkündür.⁴⁸¹ Örgütlerde çalışanların gönül güçlerinin kazanılması, huzur ve sevgi ortamının sağlanması yöneticilerin eşit biçimde sunduğu fırsatlarla ilişkilidir.

Klasik yöneticiler çoğunlukla çalışanlara “parayı veririm gerisi önemli değil” anlayışı ile yaklaşmaktadır. Oysa çağdaş yönetim, insanı ücretle çalışan bir makine gibi değil, aksine insanın kendi doğasına uygun biçimde çalışması ilkesini savunmaktadır. Dolayısıyla bir yönetim sorunu olarak ücret ve ödüllendirmenin, eşitlik ilkesinin örgütte hâkim olması ile demokratik anlam taşıması beklenir. Örgüte yeni giren veya katılması muhtemel çalışanların, örgüt içi ödüllendirme sistemi hakkında temel bir yargıya sahip olması önemlidir. Çünkü çalışanların duygu ve düşünce dünyaları vardır. Bu çerçevede buldukları koşulların etkisiyle tatmin süreçleri geliştirirler. Ancak bir çalışmanı tatmin ya da mutlu edebilen unsur diğerinde aynı sonucu vermeyebilir.⁴⁸²

Bu bakımdan yönetimin çalışanlar arasındaki beklenti farklılıklarını tespit etmesi gerekir. Bunu irdeleyen ve sonuca ulaşan yöneticilerin çalışanlar ile ilişki kurmak konusunda bir adım önde olacakları öne sürülebilir. Öte yandan çalışanların statü, maaş ve yükselme olanakları dışında, adil olmayan uygulamalara karşı çıktıkları ifade edilebilir. Örneğin profesyonel yönetimin yerleşmekte zorlandığı bu tarz örgütlerde akrabalık ilişkileri, eşitlik kavramının önüne geçmektedir.⁴⁸³

İşletmelerin işe alım süreçlerinde, ödül belirleme ve dağıtım sistemlerinde eşitlik ilkesine göre uygulamalar yapması demokratik olgunluk üzerinde etkili olabilir. Klasik yönetime sahip örgütlerde çalışanların çalıştıkları zamana göre ücret aldığı ve süreç performansının ölçülmediği bilinmektedir. Yine bu örgütlerde üst yönetimle iyi ilişkileri kuran, onların isteklerine kayıtsız şartsız olumlu cevap veren, göstermelik faaliyetlerle gerçek performansını gizleyebilen çalışanlar, aslında pek çok sebeple hak edenlerin önüne geçebilmektedir. Bazı örgütlerin insani olmayan bu anlayışı, yanlış performans

⁴⁸¹ Tara, A. Wenner ve Arthur Andersen, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?”, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/aa/aahc.asp>, (18.10.2008)

⁴⁸² Ömer Faruk Akyüz, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss.40-46.

⁴⁸³ Lloyd L. Byars; **Concepts of Strategic Management**, 3. Baskı, Harper Collins Publishers, New York, 1992, s.202.

değerleme sistemleri de oluşturmaktadır.⁴⁸⁴ Kimin, neye göre ve niçin başarılı olduğu aranırken objektif ölçütlerin dışına çıkılması eşitlik düşüncesine darbe vurmaktadır.

Çalışanların yaptıkları iş ile meydana gelen sonuç arasında ücret dengesi olmaması amaçlardan sapma ve güvensizlik yaratır. Örneğin, takım çalışmasına göre performansları ölçülen çalışanların, satış yapanların bireysel kotalarını aşım aşmadıklarına göre ödüllendirilmesi hususu bir yönetici sorunudur. Üstelik böyle bile olsa yöneticiler genelde otorite ve yönlendirme güdüsü ile çalışanlardan neler beklediklerini ve nasıl ödüllendirileceklerini açıklamak istememektedir.⁴⁸⁵ Bu sebeple ödüllendirme kapsamında yayılan eşitlik düşüncesiyle, işletme içerisinde doğal bir otokontrol mekanizması meydana getirilebilir.

Aslında ödüllendirme konusunda işletmelerin değişik alternatifleri vardır. Çevre koşulları bir tarafa bunlar büyük ölçüde kontrol edilebilir türdendir. Terfi sistemi ya da ücret artışlarını kullanarak gerçekleştirilecek özendirme çalışmalarının örgüte demokratik katkı sağlaması mümkündür. Ancak ücretin performans ile birlikte değerlendirilmemesi ve terfi süreçleri uygulanırken örgütün alt sistemlerinin göz ardı edilmesi demokratik engeller arasındadır. Çünkü örgütler içerisinde biçimsel olmayan yapı ve ilişkiler de söz konusudur.⁴⁸⁶

Örgütlerin ücretlendirme konusunda bir sistem oluşturma ihtiyacı, maliyet-çıktı dengesinin dışında örgüt içerisindeki huzursuzlukların sona erdirilmesi bakımından da önemlidir. Ücret sistemi demokratik sonuçlar bakımından “dengeli”, “kabul edilebilir”, “eşit” ve “güvenli” olmalıdır. Bu çerçevede Acar’a göre ücret yönetiminin amacı, “*hem işgörenler hem işveren için eşitlikçi veya adil olan ve böylece iş görenleri çalışmaya cezbedecek ve işlerini iyi yapmaya motive edecek bir ödüller sistemi oluşturmak*”tır.⁴⁸⁷ Dolayısıyla burada da örgütün ücret sisteminden neyi amaçladığı önemli bir belirleyici haline gelmektedir. Çalışanları sadece işyerinde tutmaya ya da işe almaya dönük ücret

⁴⁸⁴ Robert Slater, **Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı**, (Çev: Sinem Gül), İstanbul, 1993, s.263.

⁴⁸⁵ Barutçugil, **a.g.e.**, s.101.

⁴⁸⁶ James G. March ve Herbert A.Simon, **Örgütler**, (Çev: Ömer Bozkurt-Oğuz Onaran),TODAİE, Ankara, 1975, ss.60-63.

⁴⁸⁷ Ahmet Cevat Acar, “Ücret Yönetiminin Amaçları”, <http://www.kalinda.com.tr/makaleler.asp?id=12>, (11.07.2009).

sistemi işletmede ihtiyaç duyulan demokratik motivasyon araçlarının eksikliğini hissedilebilir boyutlara taşıyabilir.

Bazı örgütlerde “ayın elemanı” gibi adlar altında ödüller verilerek personelin motivasyonun sağlanacağı düşünülür. Bu şekilde verilen ödül ilgili örgüt üyesi için kısmi düzeyde tatmin sağlayabilir. Ancak ekip içi uyum sorunu meydana getirebilir. Önemli olan tüm çalışanların performansını ölçme ve tatmin etmeye yönelik ödüllendirme sisteminin kurulmasıdır.⁴⁸⁸ Bu yaklaşımdan hareketle demokratik yönetimin eşit bir ödül sisteminde sürdürülebileceği ifade edilebilir.

İşletme çalışanlarının iyi ve kötü olanları ile başarılı ya da başarısız sayılanlarının birbirinden ayrılmaması da eşitsizlikten kaynaklanan bir ücret sorunu meydana getirebilir. Bu eşitlik odaklı ücret ve ödül sistemi sadece farklı olduklarından dolayı yetenekli ve yüksek katkılı çalışanların görmezden gelineceği anlamı taşımamalıdır.⁴⁸⁹ Çalışanların buldukları makam veya pozisyondan dolayı ücret alması pek çok işletmede yeni sorunlar meydana getirebilir. Ancak bu yaklaşım bir alt kademe işçisi ile orta kademe yöneticisine aynı ücret ve tatmin duygusunun verilmesi demek değildir. Dahası fırsat eşitliğine sahip olanların, görev, unvan ve performans açısından farklı değerlendirilebilmesi adil olmanın bir gereğidir. Elde edilen sonuçlara göre performans değerlendirme sistemi oluşturulması bahsedilen fırsat eşitliğini ortadan kaldırmamalıdır.⁴⁹⁰ Örneğin bir örgütteki insan kaynakları sorumlusuyla, güvenlik sorumlusunun eşit şartlarda değerlendirilmesi demokratik uyumsuzluk oluşturabilir.

Demokratik örgütlerde keyfi ölçütler yerine, önceden belirlenmiş ve çalışanların vicdanını ortaklaştıran bir sistemle ödül verilmesi daha doğrudur. Sonradan kişilere özel yeni kıstaslar ve ayırıcı maddeler koymak çatışmaları körükleyebilir. Günümüz örgütlerinde bunu göz ardı eden yöneticilerin demokratik bir süreç yaratması, kabul ettirmesi ve yerleştirmesi mümkün gözükmemektedir.

⁴⁸⁸ İzgören, a.g.e., ss.191-193.

⁴⁸⁹ Richard Luecke, **En İyi Elemanı İşe Almak Elde Tutmak**, (Çev: Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, s.83.

⁴⁹⁰ Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.66.

3.2.3. Güven Sorunu

Bir yöneticinin en önemli sorumluluğu çalışanlarına güven vermesi ve onlara güven duyabilmesidir. Yöneticiler için örgüt içi güven ortamı bu denli önemli olmasına rağmen ilk fırsatta çözümü işçi çıkarmakta bulan ve en kaotik ortamlarda dahi çalışanlara güvenmeyen yönetim anlayışları, büyük sorunlar meydana getirebilmektedir. Bu hususta Volkswagen firmasının bir kriz durumunda yaptığı uygulamayı örnek vermek mümkündür. Firma yetkilileri krizle karşı karşıya kalınca, bazı işletmeler gibi hemen işçi çıkarmak istememiş ve çare olarak önce çalışanlarla görüşerek onların gönül güçlerini kazanmışlardır. Her çalışanın beş yerine dört gün çalışması kararlaştırılmış ve ücretleri de bu oranda azaltılmıştır. Volkswagen firması bu kararlar, çalışanların performanslarını artırmayı bile başarmıştır.⁴⁹¹

Güven sorununu en sık rastlandığı durum, bazı yöneticilerin astların yetkin olmadıkları, daha fazla sorumluluk almak istemedikleri ve alsalar da bunu doğru bir biçimde yerine getiremeyeceklerini düşünmesidir. Yöneticiler bu sayede neyin nasıl gittiğine ilişkin yüksek bir kontrol, yönlendirme ve yönetme avantajına sahip olacaklarına inanır. Yöneticiler böylece yetkilendirmeye karşı çıkarlar.⁴⁹² Oysa demokratik yönetimde yetkilendirme temel bir gereksinimdir.

Diğer yandan yönetici ve yönetilenlerin güven sorunu yaşaması çalışanların yetenek ve eğitimleriyle de ilgili bir konudur. Belli bir konuda eğitim almış zanaatkarlarla hiç tecrübesi olmayan bir işçinin denetlenme seviyesinin aynı olması beklenemez. Eğitim ve tecrübesi fazla olan işgörenler özerklik ya da yetkilendirme bakımından daha avantajlıdır. Ayrıca örgütlerdeki kuralcılık ve aşırı hantal yapı yöneticilerin diğer çalışanlara güven duymasını engellediğini de unutmamak gerekir.⁴⁹³

⁴⁹¹ İzgören, a.g.e., s.73.

⁴⁹² Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, BETA Basım A.Ş., İstanbul, 2004,s.175.

⁴⁹³ Tuncer Asunakutlu, "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması üzerine Bir Deneme", **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar, Sayı:5, 2001, ss.9-10

3.2.4. Yöneticilerin Kişilik Sorunu

Demokratik yönetim, her şeyden önce odağında “insan” olan bir sürecin ürünüdür. Bu bakımdan çalışanlara değer vermeyen yöneticilerin varlığı, işletmenin demokratikleşmesinin önündeki en büyük engellerdendir. Yöneticilerin kişilik özellikleri, geçmişteki tecrübe ve algılama biçimleri örgütteki karar ve uygulamalara etki etmektedir. Ancak yöneticilerin belli bir özelliğinden hareketle kişiliği hakkında genel bir sonuca varmak doğru olmayabilir. Bu bakımdan yöneticilerin kişiliğinin hangi sorun alanlarına yol açtığı belirlenirken aşağıdaki seçeneklere bakmak uygun olacaktır.⁴⁹⁴

- Yalın davranış biçimlerine göre yönetici kişiliği: İçe dönük, dışa dönük, saldırgan, sakin,
- Duygusal istikrarlılık düzeyine göre yönetici kişiliği: Alıngan, sert, nevrotik, psikotik,
- Görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre yönetici kişiliği: Demokratik-Otokratik; göreve-insana yönelik; bürokrat-liberal yönetici kişilik.

Bu konuda yapılan başka bir tasnif de Kişilik Özellikleri Kuramına göre olanıdır. Bu ayırmada ise aşağıdakiler yer almaktadır.⁴⁹⁵,

- Dışa dönük: Konuşkan, sosyal, kendine güvenen,
- Uzlaşılabilirlik: Güvenilir, iyi tabiatlı, yumuşak kalpli, iş birliği,
- Sorumluluk: Sağduyulu, başarı merkezli, ısrarcı,
- Duygusal denge: Sakin, güvenli, kaygısız,
- Yaşantıya açıklık: Aklını kullanan, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü.

Örgütlere bu açıdan bakıldığında çoğunlukla rol temelli ast-üst çatışmalarının yaşandığı ifade edilebilir. Geçmişte kendisine güç ve otorite uygulanmış yöneticiler, bu

⁴⁹⁴ Hüner Şencan, “Türk Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, <http://www.merih.net/m2/rsc/sencan0.htm>, (21.05.2009).

⁴⁹⁵ Deniz Taşçı ve Erhan Eroğlu, “Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.12, Konya, 2007, s.535.

görevlere geldiklerinde aynı şekilde davranma eğilimindedirler. Örneğin bir departman sorumlusu görevinin “koltuğa oturup emirler yağdırmak” olduğunu düşündüğünde ve geçmişte bunu ispatlamaya yönelik bir çok üst ile çalışmış ise o da görevi sırasında otoriter ve baskıcı olabilmektedir. Bu durum otorite beklentisindeki çalışanlar için olumsuz karşılanmayabilir, ancak böyle düşünmeyen, demokratik eğilimden yana olan işgörenler açısından bir çatışma sebebi haline gelebilir.⁴⁹⁶

Otoriter kişiliğe sahip yöneticilerin, örgüt içerisinde demokratik bir iklim oluşturması oldukça zordur. Söz konusu yöneticilerde “ben” duygusunun hâkim olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla otoriter kişiliğe sahip yöneticiler, işbirliği kültürüne mesafelidir. Kişiliğin yöneticiler açısından demokratik olmayan sonuçlara yol açabileceği problemler şu şekilde sıralanabilir:⁴⁹⁷

- Bir şeyler ters gittiğinde cezalandırma yoluna başvururlar.
- İşbirliği yerine, gözdağı vermeyi tercih ederler.
- Fikir ve görüşlerine karşı çıkılmasını istemezler.
- Son dakikaya kadar kararları ertelerler.
- Risk almaktan kaçınırlar.
- Aşırı şüphelidirler.
- Yetki ve konumlarını otoriter bir biçimde kullanırlar.

Yöneticilerin olur olmadık zamanlarda değiştirilmesi meselesi de demokratik süreci yavaşlatabilmektedir. Günümüz örgütleri uygulamada şirket dışından getirilen profesyonelleri seçmektedir. Burada iki sorun vardır. Birincisi şirket kendi yönetici-liderlerini yetiştiremeyecek bir örgüt iklimine sahiptir. İkinci sorun ise yeni gelen kişinin demokratik eğilimlere sahip olup olmaması ya da kurumda yerleşmiş demokratik sürece olumlu bakıp bakmayacağı hususudur.⁴⁹⁸ Bu durumda özellikle icranın içerisinde olan yöneticilerin sürekli değiştirilmesi demokratik yönetim için ciddi bir engel haline gelmektedir.

⁴⁹⁶ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss.37-38.

⁴⁹⁷ Shaun Belding, **Cehennemî Yaşatan Patron Sendromu**, (Çev: Cansu Özge Özmen), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss.29-35.

⁴⁹⁸ Jay W. Lorsch ve Rakesh Khurana, Liderleri Değiştirmek, (Çev: Ahmet Kardam), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, 2002, ss.145-165.

3.2.5. Liderlik Eksikliği

Her işletme yöneticisinin lider olması beklenemez. Ancak liderlik aynı zamanda iyi bir yöneticiyi de bünyesinde barındırır. Liderlik, kendisine bağlı olan kişiler üzerinde gücünü artırmak yerine, onları etkileme ve yönlendirmeye ilişkin temel bir yaklaşım sorunudur.⁴⁹⁹ Bu yönüyle insan örgütün en kıt kaynakları arasında olduğuna göre bu kaynağın israf edilmesi ağır maliyetler ortaya çıkarabilir. Liderlik eksikliği de örgütün maliyetini artıran en önemli unsurunun yani insanın israf edilmesine neden olabilir.⁵⁰⁰ Liderlik kapsam ve potansiyel bakımından demokratik bir örgütün meydana gelebilmesi için gerçekleştirilecek karar ve uygulamaları, hayata geçirilecek unsurların katalizörüdür.

Liderlik her şeyden önce örgüt içerisindeki sorunları önceden tespit ederek; çözüm üretebilen yetenekleri öngörür. Bu çerçevede demokratik bir örgütte değişim ve dönüşümü gerçekleştiren lider-yöneticiler, çalışanların enerjisini almak yerine onlara pozitif enerji verebilen kişilerdir. Liderlik eksikliği yönetim ve işgörenler arasındaki statü farklılığı ve bu sebeple azalan ilişkilerin varlığı ile kendisini gösterir.⁵⁰¹

Liderliğin öneminin anlaşılmasıyla birlikte takım oluşturma ve takım liderleri öne çıkmaya başlamıştır. Yani örgütün çeşitli kademelerinde liderlerin yer alması genel yönetim sisteminin liderlik yönünden eksikliğini giderebilmektedir. Günümüzde Liderlik eksikliğini giderilmesi için üniversitelerde bu ad altında bölümler ya da programlar açılması oldukça dikkat çekicidir.⁵⁰²

Öte yandan her geçen gün önemini artıran liderliğin demokratik yansımalarından birisi, birlikte hareket edebilmek ve başarıyı bu yaklaşımda aramaktır. Kütahya Porselen'in patronu ve aynı zamanda liderlik seminerleri ile bilinen Nafi Güral liderliğin "ben demeyi bırakıp biz" demeye başladığında demokratikleşebileceğinden

⁴⁹⁹ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.223.

⁵⁰⁰ Mehmet Özkan, "**Yalın Üretim Üzerine-1**", <http://www.danismend.com>, (18.07.2009)

⁵⁰¹ Mehmet İnce ve Diğerleri, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkili Liderlik, (Ed. Ö.Yeniçeri), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006, ss.456-464.

⁵⁰² "En Önemli Sorunumuz Liderlik Eksikliği", <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=729>, (20.06.2009).

sözetmektedir.⁵⁰³ Amgen firmasının başkanı Kelvin Sharer de Harvard Business Review’de yayınlanan röportajında bu durumun öneminden bahsetmektedir. Sharer, şirketlerin büyürken, örgüt içerisindeki bir takım yöneticilerin aynı oranda ve hızlı büyüyemeyebileceğinden söz etmekte ve başarının ekip çalışmasını ya da “biz” duygusunu bozabilecek bu tarz yöneticilerin yenileriyle değiştirilmesi sonucu sürdürülebileceğini ifade etmektedir.⁵⁰⁴

Örgütte liderlik eksikliğinin en çok hissedildiği zaman süreci kriz dönemleridir. Böylesi dönemlerde çalışanlar genellikle umutlanmak ve geleceğe ilkin olumlu beklenti içerisine girmek ister. Lider ise çalışanları en zor durumlarda bile umutlandırabilme yeteneğine ve kararlılığına sahip olmalıdır. Buna göre demokratik yönetim süreci de çalışanlar açısından daha iyi bir konum ve çalışma ortamının beklentisini meydana getirebilir.⁵⁰⁵

Örgüt içerisindeki liderlik uygulamalarına ilişkin en belirgin sorun alanı örgüt kültürü ve liderlik faktörünün bir arada bulunduğu farklılıkların yönetilmesinde kendisini göstermektedir. Buna göre farklılıkların kabul edilebilirliği hala bazı yöneticilerin rahatsız etmektedir. Oysa lider-yöneticileri demokratik eğilimlere taşıyan hususlardan birisi, bu farklılıkların kolektif çalışma ortamına dönüştürebilmesidir. Böylece eşitsizlik sorunu da bertaraf edilebilir.⁵⁰⁶ Bu bakımdan lider yönü ve hedefi tayin etmeli ancak kolektif çalışmayı da hâkim kılmalıdır. Liderlik konusunda örgüt içerisinde belirsizlik olması durumunda yaşanabilecek kaos ve huzursuzlukların etkili sonuçlar doğurması doğaldır. Dolayısıyla demokratik yönetimin unsurlarını etkinleştirerek söz konusu süreci uygun araçlarla yönetebilecek kişinin liderlik potansiyelinin olmaması örgütler için ciddi bir sorundur.⁵⁰⁷ Bir başka ifade ile geleceği planlayan, uzun süreli hedefleri hayata geçiren ve işletmedeki değişimi yönetebilen lider-yöneticilerin yokluğu demokratik yönetimin bir ayağının eksik kalması olarak ifade edilebilir.

⁵⁰³ http://www.kalder.org/genel/Bursa/5_kalder/oturumlar/5kbssonucbildirgesi.doc

⁵⁰⁴ Paul Hemp, Büyüme Zamanı, Harvard Business Review, **Büyümenin Yönetimi**, (Çev: Leyla Aslan), MESS Yayınları, No:505, İstanbul, 2001, ss.24.27.

⁵⁰⁵ Nicholas Bate, **Krizde Ne Yapmalı**, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008, s.162.

⁵⁰⁶ Nurullah Genç, “Farklılıkları Yönetebilme Becerisi”, <http://www.kalinda.com.tr/makaleler.asp?id=5>, (18.07.2009)

⁵⁰⁷ Taylor, **a.g.e.**,s.150.

3.3. Demokratik Yönetim Sürecinde Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar

Demokratik yönetim sürecinde; çalışanlar örgüte girişlerinden itibaren çeşitli sorunlara sebep olabilir. Bu sorunları meydana getiren sebep ve sorunların şiddetini, bazı değişkenlerle belirlemek mümkündür. Çalışanların duygu dünyaları, geçmişten gelen alışkanlıkları, kişilik özellikleri, eğitim, tecrübe ve algı düzeyleri onların tavır, beklenti, istek ve davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Üstelik çalışanların çeşitli açılardan farklılığı, toplumsal sistem, işletme ve hatta pozisyon ölçeğinde sorunlar oluşturabilmektedir. Bu sorunları aşağıda yer alan 4 başlık altında açıklamak mümkündür.

3.3.1. İşe Alım Süreçlerinden Kaynaklanan Uyumsuzluk Sorunu

Örgütler genelde çalışanlarını işe alırken en yüksek verim elde etmeye yönelik kıstaslar belirlemektedir. Yine uygulamada ücret konusunda denge kurulması ile sonuçlanan işe alım sürecinde insani faktörler gözden alınmamaktadır. Bu sebeple işe alım ve yükselme süreçlerinde dikkatler, demokratik yönetim ile doğrudan ilgisi olmayan ölçüklere yönelmektedir. Çalışanların geçmişten gelen inanç ve değerleri ile duygu dünyalarının olduğu göz ardı edilmektedir. Bir araştırmaya göre doğru insanın seçilememesi bir çalışanın yıllık maliyetinin iki katına denk geliyor. Ayrıca yanlış seçim müşteri, pazar kaybının yanı sıra motivasyon eksikliğine sebep olabiliyor.⁵⁰⁸

Bireylerin yeni bir işe girerken çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentilerin zaman içerisinde karşılanacağı düşüncesiyle çalışırlar. Böyle olduğunda çalışanın iş tatmini ve moral gücü artar. Dolayısıyla çabalarını yeniden gözden geçirme olanağı elde eder. Çoğu zaman ani karşılaştırmalardan sonra çabasını artırmaya veya azaltmaya karar verir. Bazı bireyler işe alım sırasında işverene ya da yöneticiye olan yakınlık sebebiyle rakiplerinin önüne geçebilir. Çünkü burada örgütsel amaç ve değerler, örgüt kültürü göz önünde bulundurulmaz. Örneğin demokratik örgüt sistemine uygun olmayan özelliklerin süreç içerisinde değiştirilmesinin zorluğu hesaba katılmaz.⁵⁰⁹ Oysa demokratik yönetim öncelikle işletme kültürüne uygun çalışanların işe alınmasıyla

⁵⁰⁸ “Doğru Adayı Seçmek İçin Yeterli misiniz?”, *Ekonomist*, S.11, 2009, <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim/02711/>, (02.07.2009).

⁵⁰⁹ Barutcugil , *a.g.e.*, ss.191-194.

başarıya ulaşabilir. İşletmenin üst ve alt kültür unsurlarına uyum sağlayamayan çalışanlar örgüt için bir kambur haline dönüşebilir. Üstelik çalışanların işyerinden memnun olması ve performanslarını artırması kişisel özellikleri başta olmak üzere çeşitli açılardan doğru bir işletme ikliminde bulunmalarıyla açıklanabilir.⁵¹⁰

Demokratik bir örgütte etkinliğin yükseklerle taşınması çalışanların birlikteliği ve örgütün “kaderi” hakkında oluşacak ortak inançla mümkündür. Dolayısıyla buna inanmayan birisine örgütün kaderinin teslim edilmesi beklenemez. Çünkü günümüz yönetim anlayışında çalışanlar örgütün asıl sahipleridir.⁵¹¹

Öte yandan demokratik yönetim hususunda doğru insan demokratik olanıdır. Bir başka ifadeyle bu sürece ilişkin uygulamaları algılayabilen çalışanlar tercih edilebilir. “Doğru insan” derken, sadece o kişinin uzmanlık alanındaki bilgilerine değil, daha ziyade kişilik özelliklerine de dikkat etmek gerekir. İnsanlar çeşitli bilgi ve becerileri öğrenebilirler ama örgütler için onların “doğru insanlar” olmalarını sağlayan kişilik özellikleri, sonradan edinilebilir bir şey değildir.⁵¹²

Japonya'nın endüstriyel kuruluşlarında personel seçimi batıdakinden farklıdır. İşe alım sırasında kişilerde aranan yegâne özellik ABD'de olduğu gibi yüksek performans ya da belli bir alandaki bilgi ve beceri düzeyi değildir. Aday kişinin insani yanı ve kişisel özellikleri de sorgulanır. Özellikle kültürel uyum ölçülen temel alanlar arasındadır. Demokratik yönetim sürecinde işe yeni başlayan bireylerden beklenen, sadece yapması gereken işi en kısa sürede öğrenmesi değil; kuruluş içerisinde uzun bir sosyalizasyon süreci geçirerek örgüt değerlerini içselleştirmesi ve örgütün sahibi haline gelebilmesidir.⁵¹³

3.3.2. Çalışanların Kişilik Sorunu

Kişilik çok çeşitli faktörlere göre oluşan, bireyin yaşama biçimi hakkında temel ipuçları veren bir kavramdır. Toplumların ya da örgütlerin kişiliği ise onların

⁵¹⁰ Luecke, **a.g.e.**, ss.54-55.

⁵¹¹ “Ne Kadar Demokrasi”, <http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/ne-kadar-demokrasi.html>, (02.07.2009).

⁵¹² Jim Collins, **İyi'den “Mükemmel” Şirkete**, Boyner Yayınları, 2004, s.256

⁵¹³ Birol Bumin (ed.), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Ekim 2003, s.106

kültürüdür. Buna göre örgüt çalışanları farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu sebeple kişilikten kaynaklanan sorunların genel örgüt ikliminde kapsamlı sonuçlar meydana getirmesi zaman alabilir. Buna rağmen demokratik unsurları engelleyen kişilik sorunlarının genel bir muhtevaya bürünmesi örgütsel gelecek için yaşamsal öneme sahiptir. Kişilik sorunlarının daha çok örgütün çeşitli düzeylerdeki ilişki biçimlerinde, iletişime dayalı grup davranışlarında, bölümler arası çatışmalarda aranması daha rasyonel kabul edilebilir.⁵¹⁴

Sorunların gelecekteki muhtemel durumu değerlendirildiğinde, güçlü örgütlerin güçlü bireyler istemesi kaçınılmazdır. Gücün açılımı da bireylerin kişiliklerinde gizlidir. Günümüzde işletmeler işe alım süreçlerinde bu ilkeyi hayata geçirebildiği ölçüde işten ayrılma ya da performans artışında sürekliliği sağlayamama sorunundan uzaklaşabilir.⁵¹⁵ Bunun için örgüt çalışanlarının kişilik özelliklerinin olabildiğince tanımlanması önemlidir. Kişilik özelliklerini farklı açılardan tespit etmeye yönelik Beş Faktör Modeli bu konuda yol gösterici olabilir. Bu modele göre bireylerin kişilikleri şu 5 boyut çerçevesinde irdelenebilir:⁵¹⁶

- **Sorumluluk:** Dikkatli, öz disipline ve başarıya duygusuna sahip bireyler, yüksek sorumluluk duygusuna sahiptir. Düşük sorumluluk duygusuna sahip bireyler ise dikkatsiz, düzensiz, sorumsuz, plansız özellikler gösterirler.
- **Uyumluluk:** Yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireyler empatiktir, etrafına karşı saygılı ve anlayışlıdır, insancıl davranışlar gösterirler. İşbirliğinden kaçan, sinirli, huysuz bireyler ise düşük uyumluluk özelliklerine sahiptir.
- **Duygusal denge:** Yüksek duygusal dengeye sahip bireyler güven verici, sakin, dengeli vb. kişilik özellikleri gösterirler. Tam tersine endişeli, gergin, sıkıntılı özellikler gösterenler ise düşük duygusal denge özelliklerine sahiptir.

⁵¹⁴ P.Burger ve M. Bass, **Assessment of Managers**, New York: FreePres, 1979, p.432.

⁵¹⁵ Zuhâl Baltâş, "Kurumlar İşini Bilen, Seven ve Geliştiren İnsanlarla Varolur", http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ko_2.htm, (20.06.2009).

⁵¹⁶ Ahmet Erkuş ve Akif Tabak, "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, ss.216-217.

- **Açıklık:** Duyarlı, esnek, yaratıcı, meraklı, deneyime açık olmak gibi özellikler açıklıkla ilgilidir. Değişime karşı dirençli, yeni fikirlere kapalılık, tutuculuk gibi özellikler ise düşük açıklık olarak kabul edilir.
- **Dışadönüklük:** Dışa dönük bireyler sosyal, sempatik, baskın, konuşkan gibi kişilik özelliklerine sahiptir. Aksine kapalı, yalnız kalmayı seven, mesafeli, bireyler ise içe dönük özellikler gösterirler.

Yukarıdan anlaşılacağı üzere farklı bireyler benzer koşullarda olaylara farklı yaklaşabilir. Bu onların yetenek, yaratıcılık ve tecrübelerinden kaynaklanan bir durumdur. Yöneticiler bu farklılıkları tespit etmekte zorlanabilir. Çünkü küresel rekabet ortamında; örgüt üyelerinin mesleklerini belli eğilimlerinden ötürü seçmesi ya da bu eğilimler sebebiyle mesleklerini belirlemek durumunda kalmasının oranı, ekonomik ve toplumsal sistemin değiştirebildiği bir husustur. Bu açıdan hemen hepsinin belirli davranış kalıpları vardır. Bu kalıplar demokratik eğilimler taşıması beklenir. Örneğin gerçekçi ve sezgisel bir çalışanla, analitik ve kuralcı bir çalışanı demokratik eğilim gösterme konusunda aynı şekilde yönlendirmek güçtür. Yine; işe yönelik çalışanlar demokratik unsurları göz ardı ederler. İnsana yönelik çalışanlar ise katılım, takdir edilme ve eşitlik gibi unsurları göz önüne alır.⁵¹⁷

Demokratik yönetim süreci, işletmede gerçekleştirilecek bir dizi reform ve değişikliği gerektirir. Ancak çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak değişime direnç gösterebilirler. Genellikle işgörenler değişimi riskli bulur. Risk, bireysel statü ve kaybedebilme ihtimalini içerir. Örneğin, bu süreci etkin kılmaya yönelik rotasyon, mekân ve unvan değişikliği, bir kısım çalışanlarca kabul görmeyebilir. Bu durumda tüm çalışanlara, değişimin sebepleri, işletmeye neler kazandıracığı ve yöntemleri konusunda mümkünse yüz yüze bilgilendirme yapılması gerekir.⁵¹⁸ Dolayısıyla demokratik yönetim ve unsurlarına inanmayan, geri duran, kimi zaman engellemek isteyen çalışanların çoğunlukla kişiliklerinin etkisi altında olduğu ifade edilebilir.

⁵¹⁷ Tengiz Üçok, **Liderlik ve Yöneticilik; Davranış Geliştirme**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006, ss.78-80.

⁵¹⁸ Federal Emergency Management Agency, **Liderlik ve Etkileme**, (Çev: Muhsin Halis), Orion Yayınevi, Ankara, 2007, ss.60-71.

3.3.3. İş Tatminsizliği ve Yabancılaşma

Örgüt çalışanları açısından iş tatmini, kişinin işinde ne kadar mutlu olduğunu gösteren temel belirtilerdendir. Çalışanların işten mutsuz olması, psikolojik sorunların yanı sıra, işten soğuma, isteksizlik, durgunluk ve hatta işten ayrılma şeklinde bir takım olumsuz sonuçlar meydana getirebilir. Üstelik iş tatminsizliği ile performans ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilebilir.⁵¹⁹ Örgüt içerisinde işe dönük tatminsizlik aynı zamanda çalışanların zamanla fiziki ve fikri yönden çöküşüne sebep olabilir. İş tatminsizliği işletmedeki yabancılaşma ve çatışma ortamını kuvvetlendirir. Bu durum kötü yönetimin bir sonucudur.⁵²⁰

İş tatminsizliği ile bağlantılı bir diğer sorun yabancılaşmadır. Çalışanlar iş yerindeki üretim ve yönetim biçiminden soyutlanamaz. Zaman içerisinde mutlaka bu unsurlara ilişkin bir dönüşüm ya da karşı duruş süreci yaşarlar. Melwin Seman göre inanç, emek-sonuç, değerler farklılığı ve ideal çatışması olarak belirlediği faktörler bireyin örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır.⁵²¹

Çalışanların iş tatminsizliği ve yabancılaşma sorunu günümüz işletmelerinin çözüm bulması gereken konuların başında gelmektedir. Çünkü örgütün insan kaynağı olan çalışanların beklenti, istek ve tatmin olma yolları değişebilmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisindeki çeşitli bireyler arasında bu konuda farklılıklar oluşması muhtemeldir. Fakat bu karmaşık duruma rağmen çalışanların iletişim, takdir edilme, terfi, ücret artışı ve dengesi, sevgi ve arkadaşlık ortamını esas alan bir örgüt iklimi sayesinde işte tatmin düzeylerinin istenilen ölçüye ulaşması mümkündür.⁵²² Bu araçlara bakıldığında iş tatminini sağlayan araçların demokratik yönetimin unsur ve gereklerini meydana getirdiği söylenebilir.

⁵¹⁹ Kadir Ardıç ve Türker Baş, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.

⁵²⁰ Özcan Yeniçeri, **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.19.

⁵²¹ Martin Seman, “On The Meaning Of Alienation” **American Sociological Review**, Vol:24, 1959, pp.783-791’den aktaran Ethem Duygulu, “Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı.3, 1999.

⁵²² Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 2008, ss.3-6.

3.3.4. Çalışanların Eğitim Düzeyi İle İlgili Sorunlar

Örgüt çalışanlarının eğitim düzeyi örgüte katılmaları ile başlayan ve iş sürecinde değiştirilebilen bir sorun alanıdır. Çalışanların eğitim seviyesinin düşük olması demokratik yönetim sürecini engelleyen, yavaşlatan ya da öteleyen bir sorun haline gelebilir. Üniversite öğrenimini tamamlamış bireylerin tamamlamamış bireylere göre düşünce özgürlüğü, işbirliği, takım ruhu, demokrasi gibi kavramlara yükledikleri anlamların farklı olup olmadığı araştırmaya değer konular arasındadır. Kimi araştırmalarda işletmelerde eğitim seviyesi ile yönetimin demokratikleşmesi arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kural ve kaideler esnetilebilmekte, çalışanlar görüşlerini açıklama hususunda istekli hale gelmekte ve katılım artmaktadır.⁵²³

Yeterli tecrübe ve eğitime sahip çalışanların, iş tanımlaması ve standartların sürekli olarak hatırlatılmasına ihtiyacı yoktur. Bu durum yöneticileri daha yaratıcı olmaya zorlamaktadır.⁵²⁴ Rothwell'e göre çalışanların eğitimi işletme içi ve dışı kaynaklardan beslenmektedir. Hatalardan yola çıkıldığında öğrenme biçiminin etkinleşmesi için örgüt ikliminin demokratik olması gerekir. Özellikle müşteriler ve tedarikçilerle gerçekleşecek iletişim neticesinde işletme yönetiminin kontrol edemediği bir öğrenme süreci yaşanabilir.⁵²⁵ Ancak bu olumsuz sonuçlara rağmen örgütsel bağlılık konusunda eğitim seviyesinin yükselmesi tersi bir durum meydana getirmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar iş tatmini konusunda daha üst beklentilere sahip olduğu için iş değiştirme ya da işten ayrılma gibi sonuçlarla karşılaşılabilir.⁵²⁶

Eğitim konusuna sadece işgörenler açısından bakmak demokratik yönetimin bütünselliğini göz ardı edebilir. Yöneticilerde söz konusu yaklaşım ve donanımına sahip olup olmama durumlarıyla, yönetim biçiminin akıbetini tayin edebilir. Özellikle eğitim meselesinin bir sorun olarak görüldüğü işletmelerde hizmet içi eğitim ya da iş başında

⁵²³ <http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/hak-edene-hak-ettigi-kadar-demokrasi.html>, (09.07.2009).

⁵²⁴ Akif Tabak, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, ss.49–50.

⁵²⁵ Roy Rothwell, "Towards the Fifth-Generation Innovation Process", **International Marketing Review**, Vol:11, No:1, 1994, s.27.

⁵²⁶ Meyer ve Allen, Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, 1984, p.376.

eğitim çalışmalarının varlığı ve niteliği değişmektedir. Özellikle verimlilik artışını sağlayabilmek adına işbaşında eğitim seçenekleri artırılmaktadır. Bu konuda bazıları iş öncesi eğitimin bazıları da iş başında eğitimin verimliliği artırdığını iddia etmektedir.⁵²⁷ Buna göre demokratik bir işletmenin oluşturulması, çalışanların uygun metotlarla eğitilmesini gerekli hale getirmektedir.

3.4. Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan rgtsel Sorunlar

Bireyler, toplumsal yaşam içerisinde tam ya da kısmi bir özgürlük ortamı içerisindedir. Bu ilişki ağı bir insanın diğerinden üstünlüğünün veya farkının olmadığı düşüncesinin meydana getirdiği “modüler” insan kavramı ile açıklanabilir. Örgütlerde tıpkı insanlar gibi “modüler” ilişkiler ve süreçler oluşturmaktadır. Buna göre örgüt içerisinde uzak, derinliği olmayan, geçici ilişkiler hâkim olmaktadır. Bireyin toplumsal yaşamda elinde tuttuğu özgürlük, örgüt içerisinde yerini düzen, kural ve kaidelere bırakmaktadır.⁵²⁸

Diğer yandan örgütler yapı, sistem ve çalışanları ile birlikte bir bütündür. Demokratik yönetim ise bu bütünsel ilişkinin örgütlerdeki insani yansımasıdır. Demokratik yönetimleri belirleyen, harekete geçiren ve süreci yönlendiren temel Şey; çalışanlardan kaynaklanan değişim arzu ve beklentisidir. Örgütsel anlamda yönetimlerin demokratikleşmesi her Şeyden önce işletme ikliminin, karşılıklı ilişki ve etkileşim düzeyinin durduğu yerle ilgilidir. Dolayısıyla rgtler de tıpkı insan ve toplum yaşamında olduğu gibi dış ve i faktörlerle meydana gelen örgütsel sorunlar yaşayabilmektedir.⁵²⁹

Table Group’un Başkanı Patrick Lencioni, işletmelerin sağlam bir işbirliği sürecine girebilmesi ve demokratik yönetimin oluşturulabilmesinin önünde beş temel örgütsel sorunun olduğundan söz etmektedir.⁵³⁰ Bu çerçevede çalışanların örgütten

⁵²⁷ Martin Carnoy (Ed.), “Education and Productivity”, **International Encyclopedia of Economics of Education**, Oxford: Pergamon Press, 1995, p.125.

⁵²⁸ Alvin Toffler, **Gelecek Korkusu; Şok**, Altın Kitapları Yayını, (ev: Selami Sargut), İstanbul, 1981, s.89.

⁵²⁹ Emel Bahar, **İşletme Becerileri Grup alışması**, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, ss.15–18.

⁵³⁰ Patrick Lencioni, **Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı**, (ev: Ekin Duru), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008, ss.177–206.

soğuması ya da yabancılaşması, örgütsel amaçların dışına çıkılması, işletme içi güven eksikliği ve meydana gelebilecek çatışmalar “modüler” örgütün meydana getirdiği sorunlardandır. “Beş aksaklık” olarak da ifade edilen sorunlar, ayrı gibi görülse de aslında birbiriyle bağlantılı sonuçlar meydana getirmektedir. Aşağıda açıklanacak olan bu sorunlara işten kaynaklanan sorunlar ve göstermelik katılım sorunu da ilave edilmiştir.

3.4.1. Örgütsel Güven Eksikliği

Güven, tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden zarar görmeyecekleri, riskli durumlara sebep olmayacakları yönünde zımni de olsa ikna edilmesiyle sonuçlanan örgütsel bir iklim unsurudur. Aynı zamanda demokratik yönetiminde başarı şansını artıran bir faktördür. Nitekim demokratik yönetim sürecinde örgüt içi güven ortamı sağlanması gerekir. Güven eksikliği sadece bireyler üzerinde değil örgüt yapısında da değişiklikler meydana getirebilir. Örneğin güven azaldıkça yöneticilerim merkezileşme eğilimin arttığı gözlenir. Bu süreçte en büyük aksaklık, örgüt üyelerinin savunmasız kalmak istemeyişi ve eksikliklerini ya da zayıf yönlerini kabul etmekte zorlanmasıdır. Diğer bir sorun şekli örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı samimi ve açık görüşlü olmak yerine, kişisel beklenti veya yükselme sürecinde öne geçme gibi faktörlerin etkisiyle demokratik davranışlardan kaçınmalarıdır.⁵³¹

Örgütsel güven eksikliği güven bunalımına yol açabilir. Güven bunalımındaki çalışanlar herhangi bir sorunda yardım istemekten çekinirler. Çoğu kez toplantılara katılmamayı tercih ederler. Bu durumda çalışanların güven uyumunu denetlemek gereğinden çok vakit kaybına yol açar. Oysa yöneticiler ve işgörenler örgüt faaliyetleri sırasında iç ve dış faktörlerin etkisiyle çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunları güvensizliğe dönüştüren temel etmenler ise ilgisizlik, duyarsızlık ve sözlerin yerine getirilmemesidir. Çalışanların bütünlük içerisinde önceden kestirilebilir davranışlar meydana getirmesi ve katılım, yetki devri, takdir etme gibi araçları kullanması güven ortamının oluşmasını sağlayabilmektedir.⁵³²

⁵³¹ Tuncer Asunakutlu, “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar, Sayı:5, 2001.

⁵³² Barış Safran, “Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566, (24.05.2009).

3.4.2. Çatışma Korkusu

Çatışma en genel tanımıyla “*organizasyonda iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık*”⁵³³ olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların, örgütsel amaçlar ile kendi bireysel amaçları arasında bir tercih yapmaya zorlanması, çatışma sorununun meydana gelişindeki temel sebeplerden birisi olarak gösterilebilir. Bu durum çalışanların örgüte yabancılaşmasına ve çatışma korkusuna neden olabilir.⁵³⁴ Aynı şekilde örgüt üyeleri ya da bölümler arasında iletişimsizlik ve kapalı yaklaşımlar bir süre sonra çatışmaya yol açabilir.⁵³⁵

Demokratik yönetim sürecinde örgütlerde sıkça karşılaşılan sorunlardan birisi sağlıklı çatışma ortamından korkulmasıdır. Çünkü genellikle yöneticiler çatışmayı karmaşık, yetenezsizliklerinin ortaya çıkışı ve yenilginin bir ifadesi olarak görür.⁵³⁶ Hâlbuki çalışanların özgür bir biçimde görüş ve düşüncelerini ortaya koymaları, tartışmaktan korkmaması örgütün alacağı kararların demokratik olmasının önünü açabilir. Uygulamada böyle bir çatışma ortamının huzursuzlukları artıracığı, bölünmeler meydana getireceği endişesiyle istenmediği görülmektedir. Otoriter yönetimle böyledir. Bireyler bu sebeplerle cezalandırılabilir ya da ödülün yoksun bırakılır.⁵³⁷

Örgütte meydana gelen çatışmalar yöneticiler tarafından çok geç fark edilir. Ya görmezden gelinir ya da otorite ile bastırılmaya çalışılır. Bu anlayış demokratik iklim için gerekli olan yaratıcılık ve özgür düşünme avantajını engellemektedir.⁵³⁸ Demokratik yönetim ise her şeyden önce; çalışanların görüş ve fikirlerini korkmadan ortaya koyduklarında, tartışabildiklerinde ve ceza yerine takdir edileceklerini

⁵³³ James Stoner, **Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, s.345.

⁵³⁴ H.Herbert ve G.Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, (Çev: O.Tekok ve Arkadaşları), Cilt:1, Ankara, 1979, ss.61-62.

⁵³⁵ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.456.

⁵³⁶ Ömer Faruk Akyüz, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.46.

⁵³⁷ Çağdaş Gümüşsuyu, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, İlhami Yücel, Kenan M. Ekici (ed.), Savaş Yayınevi, 2009, Ankara, ss.84-89.

⁵³⁸ İsmail Üstel, **Hala Yerinde Sayan Şirketler**, 2.Basım, Elma Yayınevi, Ocak 2004, İstanbul, s.20.

bilmeleriyle yoğunlaşır. Örgüt içerisinde çatışma yaratan hususlardan birisi, çalışanların kendi aralarında ya da doğrudan yöneticilerden kaynaklanan “yıldırma” girişimleridir. Bu tarz uygulamalara maruz kalan çalışanların örgüt içerisindeki sayısı örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilemektedir. Genellikle yöneticiler bu şekildeki girişimleri görmezden gelmektedir.⁵³⁹

Öte yandan toplantıları demokratik anlamda başarıdan uzaklaştıran şey çatışma korkusudur. İşletmeler uygulamada günlük, haftalık, aylık ve değişik dönemlerde toplantılar düzenler. Hatta kurum dışında geniş katılımlı buluşmalar bile yaşanır. Ancak güven eksikliği, savunma duygusu, yönetimden korku, görüşlerinin dikkate alınmayacağı izlenimi ile önceden belirlenmiş gündem maddeleri ateşli tartışmalar yapılmadan sonlandırılır. Aslında işletmeler açısından bu durum tam bir vakit israfıdır. Bunun getireceği maliyetler genelde görülmez.⁵⁴⁰ Bu sebeple demokratik yönetime ilişkin unsurların, çatışmanın işbirliğine dönüştürülebildiği bir örgüt ikliminde daha kolay gerçekleşebileceği öne sürülebilir.

3.4.3. Örgütsel Bağlılık Eksikliği

Örgütsel bağlılık, genel bir anlatımla, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalmak istemesi ve gerekirse bunun için mücadele edebilmesine yönelik duygu ve davranışlardır. Örgütsel bağlılık psikolojik ve doğal bir refleks olarak değerlendirilebilir.⁵⁴¹ Her şeyden önce çalışanların örgütten ayrılması ile sonuçlanan soğuma, yabancılaşma, isteksizlik gibi sorunların temelinde, yanlış işe alım süreçlerinin yattığı söylenebilir. Demokratik tutuma sahip olmayan bireyin, demokratik bir örgüt kültürü içerisinde sınıtımaması mümkün değildir. Yine özgür düşünceli, katılımcı ve yaratıcı bir kişiliğin otoriter ya da insan doğasına aykırı bir örgüt ikliminde uzun süre kalabilmesi söz konusu değildir. Öyleyse örgütsel bağlılık eksikliği ile işe alım sırasında yaşanan yanlış tespit sorununun, birbiri ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir.⁵⁴²

⁵³⁹ R. Dick, ve U. Wagner, “Stress and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach“, **British Journal of Educational Psychology**, 71, 2001, ss.243-259.

⁵⁴⁰ Patrick Lencioni, **Ölümcül Toplantılar**, (Çev: Ekin Duru), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008, ss.218-225.

⁵⁴¹ P. Morrow, “Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.8, 1983, s.491.

⁵⁴² Luecke, a.g.e., ss.65-71.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık olmak üzere üç boyutundan bahsetmektedir. Örgütler için en makbulü; çalışanların kendisi örgütün ayrılmaz bir parçası olarak gördüğü duygusal bağlılık biçimidir. Diğer iki boyut daha çok ihtiyaç ve zorunlulukların etkisindedir.⁵⁴³

İşletmede alınan kararların tüm örgüt üyelerince benimsenip, kabul edilmesi; demokratik eğilim ve uygulamaların başarı ve kalıcılığı için önem taşımaktadır. Örneğin toplantılar... Hemen hemen bütün işletmelerin kullandığı bir yöntemdir. ABD’de yapılan bir araştırma yöneticilerin % 40-60’ının zamanlarını toplantılarda geçirdiğini ve bu durumun verimlilik üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir.⁵⁴⁴ Başka bir araştırmada örgütsel bağlılık ile toplantılar arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı ifade edilse de⁵⁴⁵ işletmelerin temel faaliyetlerinden birisi olan toplantıların, bağlılık eksikliğinin yansımalarını barındırdığı öne sürülebilir. Öyle ki pek çok kez toplantıdan çıkarılan bireyler, alınan kararlara “evet” diyor olsa bile, bunu içselleştirmede sorun yaşayabilmektedir. Bunun temel sebebi öncelikle örgüt amaçlarına inanılmamamı ve beklentilerin olumsuz şekillenmesidir. Üstelik toplantılarda enformasyon eksiksiz bir biçimde yapılırsa da demokratik tartışma ikliminin olmaması sonucu; kararların istenilen ölçüde sahiplenilmesi zor olabilir. Dolayısıyla çalışanların işletmeye bağlılıkları tartışmalı hale gelir.

Çalışanların örgüte olan ilgi ve bağlılığının azalması, iş yerinde hata yapma ve yetersizlik duygusunu artırmaktadır. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan sonuçlardır. Buradan hareketle örgütsel etkinliğin bağlılık eksikliği ile geriye gittiğini ifade etmek mümkündür. Örgütlerin etkinliği hedeflerine ulaşma seviyesi ile ilişkilidir. Etkinliği belirleyen faktörlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanması, bireysel amaçlarının örgüt amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olduğu düşüncesinin yerleşmesi ile mümkündür.⁵⁴⁶ Meseleye demokratik yönetim

⁵⁴³ Meyer ve Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage, Thousand Oaks, California, 1997, p.11.

⁵⁴⁴ Özer, **a.g.e.**, ss.33-34.

⁵⁴⁵ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2008, s.31.

⁵⁴⁶ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:191, İstanbul, 1987, s.13.

açısından bakıldığında ise demokratik yönetim sürecinde örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarının azami düzeyde olması beklenir. Üç aşamalı bir süreçte, itaat, dâhil olma ve örgüt kimliğini kazanma şeklinde sonuçlanan örgütsel bağlılık işletmelerin temel sorunlarından birisidir.

3.4.4. Hesap Vermekten Kaçınma

Yönetimde ve ilişkilerde açıklık demokratik tutumun bir gereğidir. Çalışanlar örgütsel amaç ve kararları birlikte belirlemek ve örgütün geleceğini tayin etmek hususunda katılım kanallarının aktif olmasını bekler. Bunun sağlanması etkin ve demokratik eğilimlere uygun bir denetim süreci meydana getirir. Yönetim kademelerinin bundan kaçınması ancak otoriter tutum ve davranışların örgütü ele geçirmesiyle sonuçlanır. Nitekim çağdaş yönetim anlayışında en iyi denetim çalışanlar eliyle gerçekleştirilebilir.⁵⁴⁷

Uygulamada ise kendine güvenmeyen yöneticiler açıklıktan ve hesap vermekten korkabilir. Başarısızlıkların, ihmallerin, suistimallerin, eksikliklerin ya da gizlenmeye değer olmayan hususlarda kapalı davranış biçimleriyle örtülmesi; baskı ve otorite dışında bir anlam ifade etmez. Üstelik bunu yapanların zaman içerisinde telafisi zor zararlara yol açabileceği unutulmamalıdır. Belki de örgütsel anlamda en kötü yaklaşım zararlı görüş ve düşüncelerin yöneticiler tarafından bencilce hapsedilmesidir. Çünkü bu durumda söz konusu düşünceler daha da büyüyerek örgütsel büyüklüğe tesir edebilir.⁵⁴⁸ Genellikle şahıs şirketlerinde, kurumsallaşmasını tamamlamamış örgütlerde; patronlar, yetkin olmayan yöneticiler ve demokratik eğilimlerden yoksun bireylerin hesap vermekten kaçındıkları iddia edilebilir.⁵⁴⁹

3.4.5. Sonuçları Dikkate Almama

Sistemleri canlandıran insanlardır. Örgütlerde insanın en etkili olduğu sistemlerdir. Bu çerçevede örgüt demokrasisini tehdit eden şey; sistemin farklı

⁵⁴⁷ Turhan Güven, “Yolsuzlukla Mücadelede Denetimin Rolü”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı II, No.14, 1997, s.928.

⁵⁴⁸ Özcan Yeniçeri (ed.), “Liderlerin Stratejik Sorumlulukları”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006, ss.65-66.

⁵⁴⁹ <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/kurumsallasma.html>.

kademelerini işgal eden bireylerin demokrasi olgusunu zedelemesidir. Bu nedenle en mükemmel biçimde tasarlanmış sistemler dahi insanın; yorum, algılama ve bunlara bağlı olarak geliştirdiği davranışların sonucunda iflas edebilir.⁵⁵⁰

Demokratik yönetim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlardan birisi de uzun toplantılar, tartışmalar, kararların ertelenmesi ve görüş birliğinin sağlanamamasıdır. Bunun sebepleri arasında işletme fertlerinin statü beklentilerinin, bireysel istek ve taleplerin örgütsel hedeflerin önüne geçebilmesidir. Böylece örgüt üyeleri örgütün amaçları yerine bu temel faktörlerin gerçekleşme düzeyini dikkate almaktadır. Bu durumun derinlik kazanması örgütün yaratıcılık, rekabette üstünlük sağlama, müşteri beklentilerinin karşılanması gibi çeşitli temel hedeflerin yanı sıra; örgütsel yapının da yara almasına neden olabilir.⁵⁵¹

3.4.6. Göstermelik Katılım

Katılım, demokratik yönetimin vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Ancak yönetime katılımın reel olarak uygulanmayışı, çalışanların katılım sürecini rutin bir prosedürün tamamlanması olarak görmesine neden olabilir. Bir örnek vermek gerekirse; Norveç'te 15 sanayi kuruluşunda gerçekleştirilen bir araştırmaya göre çalışanların % 56'sı, memurların % 67'si kendilerini ilgilendiren kararlara daha çok katılmak istemekte ancak işletmenin geneliyle ilgili kararlara yeterince katılmadıklarını belirtmektedirler.⁵⁵² Bu yaklaşımın devam etmesi, katılım çabalarının zaman içerisinde göstermelik bir hal almasına zemin hazırlayabilmektedir.

Katılım süreçlerini engelleyen faktörler örgütsel yapı ve sistemle ilgili olabileceği gibi yönetici ve yönetilenlerin içsel durumlarıyla da ilgili olabilir. Bunun için Peter Drucker'ın *The New Society of Organizations* başlıklı makalesinde yer alan şu ifadelerle yer ver vermekte yarar var. *“Tüm kurum ve Kuruluşlar en önemli varlıklarının insan olduğunu söyler. Bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı*

⁵⁵⁰ Budak, **a.g.e.**,s.131.

⁵⁵¹ Lencioni, **a.g.e.**,s.185.

⁵⁵² Kemal Açığöz, Katılmanın Kurumsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.20, S.1–2, 1987, s.31.

*söylediğine inanır; söylediğini yapanların sayısı ise daha azdır.”*⁵⁵³ Buradan hareketle katılımın sorun olarak görüldüğü işletmelerde çalışanların; statü, iş ve ücret kaybetme korkusu ile göstermelik bir ifade biçimini tercih ettikleri söylenebilir. Yöneticiler ya da işverenler ise güç ve statülerinin kaybolacağı endişesi ile kural koyma yetkisini çalışanlarla paylaşmak istemez. Bu bakımdan örgütlerde; prosedür tamamlama, biçimsel olmayan yapıyı zorlamamak ve çalışanlara şirin görünme adına göstermelik katılım süreçleri yaratılır. Öte yandan demokratik yönetimde örgüt çalışanlarının karar ve uygulamalara katılma hakları olduğu kadar katılmama haklarının da olması beklenir. Çalışanları zorla ve gönül güçlerini kazanmadan bu sürece ortak etmeye çalışmak demokratik bir eğilim değildir. Örgüt üyelerinin katılma sonucu bireysel ve örgütsel olarak neler kazanacağını anlatmadan onları katılmaya zorlamak göstermelik bir sonucu beraberinde getirmektedir.⁵⁵⁴

3.4.7. İşin Niteliği ve Faaliyet Konusu

Örgütlerin demokratikleşme sürecini irdelerken kuruluş amaçlarını, faaliyet konularını, aynı işletme içerisindeki çeşitli bölümlerin farklı koşullarını ve üretim yöntemlerini göz önüne almak “insan” kaynağını yönlendirmek adına daha faydalı sonuçlar verebilir. Bu açıdan bakıldığında teknolojinin yaygın olarak kullanıldığı karmaşık ve zor işlerde, demokratik yönetimin uygulanmasını kolaylaştıran, tetikleyen unsurlar vardır. Bu işlerde zaman içerisinde çalışanların demokratik taleplerinin artması doğaldır. Ancak basit, yalın; donanım ve kuralların sabit olduğu, operasyona yönelik işlerde demokratik tutum ve beklentilerin gerilemesi söz konusudur. Mesela bir fabrikada makineler başında üretim yapan ve onları kuleden gözetleyen ustabaşının yarattığı iklimde demokratik eğilimlerin yerleşmesi oldukça zordur.⁵⁵⁵

İşin yapısı, görevlerin niteliği, makine ile olan ilişkiler; çalışanların tutum ve beklentilerini etkilemektedir. İşletmenin maddi çevresindeki eksiklik ve yetersizlikler demokratik yönetim sürecinde motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Aydınlatma,

⁵⁵³ Özer, a.g.e.,s.126.

⁵⁵⁴ Atilla Filiz, “Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite ve Verimlilik Açısından Yaklaşım”, <http://www.biomed.com/pages/makaleler/makale24.htm>, (11.03.2009).

⁵⁵⁵ Hut, J, ve Molleman, E., “Empowerment and team development”, *Team Performance Management: An International Journal*, 4(2), 1998, ss.53-66.

havalandırma, ısınma şartları gibi konuların çalışanların iş tatminine ve performansına nasıl bir etkide bulunduğu sıkça tartışılan bir husustur.⁵⁵⁶

Bu çerçevede rutin ve geri bildirim düşük işlerde işgörenlerin yöneticilerden beklentisinin azaldığı söylenebilir. Bu durumda emir-komuta zinciri dikey bir hal almaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını ve demokratik eğilimlerini yoğunlaştıran işler, çoğunlukla rutin olmayan işlerdir. Çünkü kişisel gelişim imkânı bulamayan ve adeta makinelerin esiri haline gelen işgörenlerin demokratik açıdan ilerletilmesi kolay değildir.⁵⁵⁷

Montaj hattındaki işgörenler, genellikle yalnızdır ve tecrit edilme korkusu içindedir. Bu sebeple de önemsenmediklerini düşünürler. Tekrarlamalar ve iletişimsizlik nedeniyle monoton bir iş süreci geçirirler. Bu pozisyondaki çalışanların işi sorgulamadan sonuçlandırdığı ifade edilebilir. Dolayısıyla burada demokratik bir süreç yaratmak zorlaşabilir. Özellikle fabrikaların benzer şekilde yapılandırılmış bölümlerinde yaratıcılık ve değişim yok denecek kadar azdır.⁵⁵⁸ Bazı işletmeler ise faaliyetleri itibarıyla bu durumun aksine tutucudur. Örneğin demiryolu ulaşımı ya da askeri sistem ve kurallarla yönetilen örgütler böyledir. Değişime karşı direncin yoğunlaştığı bu tür işletmelerin daha fazla yetki devri ve merkezkaç yoluna başvurması beklenebilir.

3.5. Demokratik Yönetim Sürecinde Çevreden Kaynaklanan Sorunlar

Günümüz çağdaş örgütleri, açık sistemlerdir. Klasiklerin aksine her örgüt insan ağırlıklı birer organizmadır. Bu çerçevede örgüt ve çevresini birbirine bağlayan girdi-çıkı ilişkisinin dışında, çevrenin değişim ve kendine özgü koşullarından kaynaklanan etki süreçleri söz konusudur. Çevrenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak içinse kullandıkları en önemli araç örgütün yönetim tekniğidir. Değişen şartlara göre yönetim biçimlerini dönüştürebilen, çevreyle uyumlu hale getiren işletmeler başarı konusunda avantajlı duruma gelmektedir. Çevre ise örgütün iç ve dış çevresini kapsar.⁵⁵⁹

⁵⁵⁶ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.65.

⁵⁵⁷ Arnold Tannenbaum, **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**, (Çev: Nilüfer Sağıtürk), AİTİA Yayını, Ankara, 1977, s.42.

⁵⁵⁸ David Silverman, **La Theorie des Organizations**, Belquiqueu, 1973, p.28.

⁵⁵⁹ Mahmud Özdemir, Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu ve Yönetimi, **Atatürk Üniversitesi Yayınları No:649, Erzurum, 1988.ss.55-58.**

Öte yandan hiçbir işletme çevresinden ayrı düşünülemez. İşletmenin iç ve dış çevresi ile örgütsel işlev arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Örgütte gürültü, teknolojik imkânlar ve kirlilik gibi faktörlerden meydana gelen fiziki yetersizlikler, iş bırakma ve grevler; işlevselliği azaltabilir. Aynı şekilde işletmenin dış çevresi de işlevselliği geriletken çalışma koşullarını meydana getirebilir. Çevresel faktörler; buldukları ülkenin demokrasi geçmişi, özgürlükler yaklaşımı, yasal düzenlemeler boyutu, aileden başlayan sosyalleşme süreci işletmelerin demokratik kültürüne doğrudan etki eder.⁵⁶⁰

Bu hususu göz ardı eden yönetimler örgütün çevreden aldığı girdileri demokratik çıktılara dönüştürmek konusunda eksik kalabilir. Özellikle örgütün faaliyet gösterdiği toplumsal sistem gözden kaçırılmaması gereken en çarpıcı sorun üretme merkezidir. Örgütler çevresel değişimleri takip etmeli ve yeniden yapılabilmelidir. Ancak buradaki değişimin doğru sonuçlar vermesi için bütünsel bir anlayışa sahip olması beklenir.⁵⁶¹

Özellikle örgütteki çalışanların çevrenin bir parçası olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü ekolojik sistem, teknoloji ve hava kirliliği gibi pek çok çevresel sorun alanı önce insanı ve onun faaliyet gösterdiği örgütleri etkisi altına alabilmektedir. Demokratik yönetim açısından çevresel sorunları üç başlıkta incelemek mümkündür.⁵⁶²

3.5.1. Toplumsal Sistemin Bireyler Üzerindeki Olumsuz Etkisi

Günümüz çağdaş işletmelerinin en dinamik girdi sağlayıcısı çalışanlarıdır. Yönetici ya da işgören; bütün çalışanların sosyalleşme sürecinde edindiği eğilimler, eğitimleri sırasında aldıkları bilgiler, duygu ve düşünce dünyaları işletmeye katıldıkları andan itibaren örgüt kültürünü etkisi altına alır. Örgüt kültürü ise örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler dâhil olmak üzere işletmeyi bütünsel biçimde değiştirebilir. Bu yönüyle çalışanların etkilendikleri sosyal süreç ve değişimlerin insan ilişkilerini olumlu

⁵⁶⁰ Jülide Kesken ve Derya İliç, “Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, No:8, Sayı: 2, 2008, ss.457-458.

⁵⁶¹ Akyüz, **a.g.e.**, ss.6-10.

⁵⁶² Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, 2.Baskı, Per Yayıncılık, Trabzon, 1998, ss.403-411.

ya da olumsuz etkilediği kanısına varılabilir.⁵⁶³ İşletme fertlerinin demokratik unsurlara bakış açısı, onların sosyalizasyon süreçleri ile yakından ilgilidir. Bu süreçte eksikliğini giderememiş işletme fertlerinin katılım, yetki isteme, sorumluluk alma, görüşlerini açıklama hususlarında çekimser olması doğaldır. Yani işletme fertlerinin demokratik karar, tutum ve davranışlar konusunda sahip oldukları algı düzeyleri, söz konusu işletmede kendine özgü bir demokrasi algısı meydana getirebilir.

Öte yandan örgüt kültürü ile örgütün yer aldığı toplumsal sistem arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Otoriter, baskıcı, yaratıcılığı engelleyen faktörlerin yoğunlaştığı, katılım ve yetkilendirme süreçlerinin azaldığı bir ülkenin bünyesinde barındırdığı örgütleri etkilemesi kaçınılmazdır. Kadın-erkek eşitliği, sendikalaşma seviyesi, yasalarla güvence altına alınmış özgürlükler meselesi, kalite, standardizasyon ve kurumsallaşma düzeyinin düşük olması önce bireyleri ve sonra da onlardan meydana gelen kurumları etkilemektedir. Belirtmek gerekir ki bazı ülkeler demokratik yönetime ilişkin unsurların algılanmasında daha avantajlıdır. Bu ülkelerin büyük bölümünde bireylerin herhangi bir işletmeye girmeden önce demokratikleşme konusunda olumlu tecrübeler edindiği ifade edilebilir.⁵⁶⁴

3.5.2. Olağanüstü Durumlar

Günümüz örgütleri küresel gelişmeler ve piyasa koşullarının baş döndürücü değişimi ile karşı karşıyadır. Bu değişim ve gelişim süreci olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlar da meydana getirebilmektedir. Demokratik yönetim sürecine böyle bakıldığında, örgütler genelde uluslararası sistemden ya da ülke içerisinden kaynaklanan “acil” ve “kriz” denilen dönemlerde söz konusu sürecini askıya alabilmektedir. Yöneticiler böylesi olağanüstü durumlarda paylaşma ve yönetime katılmayı sağlama konusunda yeterince sabırlı olamayabilir. Bu dönemlerde yetki ve güç kullanımının merkezileşmesi söz konusudur. Nitekim üst yönetimin benimsendiği ilk strateji, bütün

⁵⁶³ Özgür Uygun, Örgüt Yönetiminde İnsan İlişkileri, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/29/yeni/web/Ozgur_UYGUN.htm, (02.03.2009)

⁵⁶⁴ Deniz Kağnıcıoğlu, “Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C.55, S.1, 2005, ss.272–281.

yönetim yetkilerini kendi uhdesinde toplamasıdır. Bu tarz süreçlerde kriz derinleştikçe yetkinin bir elde toplanması hızlanır.⁵⁶⁵

Ancak bu durumun işletmenin demokratik yönetim sürecini sona erdirdiğini ifade etmek, otoritenin kullanım sebebi ve işletmelerin görece niteliğinden dolayı iddialı bir yaklaşım olabilir. Rich Teerlink, Harley Liderliğinin U-Dönüşü adlı makalesinde bulunduğu konumu ya da yetkisini çalışanlarla paylaşmanın ve buna benzer demokratik uygulamaların şirketi ileri noktalara taşıdığını ancak bu genel demokratik tutumuna rağmen emir komuta sürecinden ve disiplin kavramından vazgeçemediğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla normal dönemlerde bile sıfır otorite ve hiyerarşinin uygulanması oldukça zordur.⁵⁶⁶ Diğer yandan belirtilen ve yönetim biçiminde değişime neden olabilen gelişmeler aynı zamanda ekonomik, sosyal ve psikolojik sonuçlara yol açar. Bunun yansımalarını işletmede görmek mümkündür. İş değişiklikleri, işten çıkarmalar, korku ve güven bunalımı, kapalı ilişkiler, yapı ve sistemin uyarlanması gibi sonuçlarla demokratik yönetim çarkı yavaşlayabilir.

3.5.3. Fiziki Çevrenin Uyumsuzluğu

İşletmeler için verimlilik artışı, rekabet üstünlüğünü ele geçirme hedefi ve kurumsallaşma hamlelerinin istenilen sonuçlara ulaşması insan kaynağının durum ve niteliğine bağlıdır. Üstelik demokratik yönetim, insanı esas alan bir yönetim biçimi olarak; değişen çevre koşullarının meydana getirdiği olumsuzluklara karşı direnme kabiliyeti nispeten uygun bir modeldir. Değişmeyen çevrede klasik ve ideal tip bürokrasinin oluşturduğu mekanik örgütler yer alır.⁵⁶⁷

Örgütün fiziki çevresinin, buna ilişkin düzenlemelerin; çalışanların statü ve rollerini sembolize ettiğini ve aynı zamanda örgütün kültürü hakkında ipuçları verdiğini söylemek mümkündür. Bu bir anlamda işletmenin bulunduğu yer veya çevrenin dilidir. Böylece işletmedeki fiziksel koşullar ile çalışanların kontrol ve kendi kaderini tayin

⁵⁶⁵ Fatih Yılmaz, “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Ve Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6 Sayı:1 Yıl:2009, ss.51–67.

⁵⁶⁶ Rich Teerlink, Harley, “Liderliğinin U-Dönüşü”, (Çev: Ahmet Kardam), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Haziran 2002, ss.143.

⁵⁶⁷ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**, 3.Baskı, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2002, ss.148–150.

edebilmesi konusunda bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Günümüz işletmelerinin gözden kaçırabildiği fiziki koşulların niteliği hususu, zamanla bir probleme dönüşebilmektedir. Buna göre çalışanların buldukları yer ve fiziki imkanlardan mutsuz olması; motivasyon eksikliği, yabancılaşma, performans düşüşü ve işten ayrılma gibi kronik işletme sorunlarına yol açabilir. Dolayısıyla da böyle bir işletme ortamında demokratik uygulamaların hayata geçirilmesi, hızlı ve doğru sonuçlar elde edilmesi güçleşebilir.⁵⁶⁸

⁵⁶⁸ Balcı, a.g.e.,s.129.

Dördüncü Bölüm

DEMOKRATİK YÖNETİM SÜRECİ VE KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Demokratik yönetim sürecinin gerçekleşmesi ve etkinliğini artırabilmesi, öncelikle örgüt üyelerinin söz konusu süreci hangi boyutta değerlendirdiği ile ilgilidir. Çünkü günümüz örgütlerinin çalışanlarıyla birlikte rekabet ettiğini ve hatta “insan kaynağının” oluşturduğu bilinç düzeyine göre yönetim biçimlerini şekillendirdiğini söylemek mümkündür.⁵⁶⁹ Dolayısıyla yönetim biçiminin demokratikleşmesi yönünde atılan adımların, değişim gayretlerinin, alınan karar ve uygulamaların çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasının son derece önemli olduğu ifade edilebilir.

Çalışmaya bu açıdan bakıldığında günümüz işletmelerinin demokratik yönetimle ilgili bilinç düzeylerinin yeterli olup olmadığı hususu tartışmalıdır. Öyle ki çalışmanın uygulama aşamasını kapsayan bu bölümün oluşturulması sırasında yaşanan bazı güçlükler, belirtilen durumun güncel bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte öncelikle görüşme yapılan büyük ölçekteki işletmelerin büyük çoğunluğunun çekimser davrandıkları görülmüştür. Söz konusu işletmelerin önemli bir bölümü; “iş yoğunluğu”, “çalışanların motivasyonunun bozulacağı” ve “örgüt içi huzursuzluğa sebep olabileceği” vb. şekilde ifade edilen gerekçelerle uygulamaya katılmak istememiştir. Bu çerçevede Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.’den alınan olumlu cevap neticesinde anket gerçekleştirilebilmiştir.

Diğer yandan araştırmanın konusu dikkate alındığında, çeşitli sektörlerdeki farklı firmaların benzer yaklaşımlar göstermesi; birçok yöneticinin demokrasi ile ilgili ciddi bir güven bunalımında olabileceğini ortaya koymaktadır. Dünya ölçeğinde süren ekonomik sıkıntıların Türkiye’de meydana getirdiği olumsuz etkilerle beraber bu ve benzeri çalışmaların örgütler tarafından “gereksiz” olarak nitelendirilmesi yaşanmış olan zorluklardan bir diğeridir. Ankete katılan kişilerin isimlerinin formda yer almayacağını belirtilmesine rağmen, örgüt üyelerinin görüşlerini açıklamaktan

⁵⁶⁹ Ömer Faruk Akyüz, **Stratejik İnan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006,ss.9-10.

çekinmesi, korkması ya da gereksiz görmesi: aslında söz konusu işletmelerde nasıl bir yönetim tarzı olduğuna yönelik ipuçları verebilir. Bu sebeple araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde yukarıda ifade edilen zorluklar göz önünde bulundurularak, etkin, geçerli ve güvenilir ölçütlerde bilimsel sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı, Kütahya Porselen Sanayi A.Ş. çalışanlarının işletmede demokratik yönetim süreci ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerini ve bu iki konuya dair görüşler arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırmada ayrıca, bazı demografik özelliklerine göre işgörenlerin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, örneklem kısmında da belirtildiği gibi, Kütahya Porselen A.Ş.'de çalışan 278 işgöreni kapsamaktadır. Konu açısından da demokratik yönetim sürecinin genel olarak ve alt boyutları itibarıyla gerçekleşme düzeyi, bu süreçte karşılaşılan ve beş grupta sınıflandırılan sorunlar, incelenmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen uygulamada dikkate değer bazı husus ve kısıtların olduğu söylenebilir. Bunlardan en dikkat çekici olanı, demokratik yönetim konusunu içeren bir anketin gereksiz olabileceği yönündeki yaklaşımlardır. Önemli bir diğer kısıt ise ankette yer alan soruların sayı ve niteliği göz önünde bulundurulduğunda; çalışanların ve montaj hattındaki işgörenlerin yoğun çalışma temposunun uygulama hızını yavaşlatmasıdır. Özellikle araştırmaya ilişkin örneklemin bilimsel yöntemlere uygun, geçerli ve güvenilirliğine karşın; yalnızca bir kurumsal işletme ile sınırlandırılması da nispeten kısıt olarak değerlendirilebilir. Ancak söz konusu firmanın niteliği, uluslar arası boyutu ve çevre ile sürdürdüğü ilişki biçiminin, belirtilen bu kısıtın sonuca yönelik muhtemel etkisini bertaraf edebileceğini söylemek mümkündür.

4.2. Araştırmaya Ait Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Kütahya Porselen Sanayi A.Ş. Porselen Fabrikasının yönetici ve diğer çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlamada, yukarıda değinilen

kısıtlar belirleyici olmuştur. Kütahya Porselen’de; halen çeşitli kademelerde 45 yönetici (üst, orta ve alt kademe) ve 545 işgören olmak üzere toplam 590 çalışan bulunmaktadır.

Anket uygulaması öncelikle yüz yüze görüşme yöntemi ile 310 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak bazılarında kural hatası veya önemli görülen faktörlerin cevaplandırılmaması nedeni ile anketlerden sadece 278’i değerlendirmeye alınmıştır. Bu, aşağıdaki kısımda belirtildiği gibi 241 olarak hesaplanan uygun örnek büyüklüğünü aşan bir rakamdır. Diğer yandan bazı avantajlarından dolayı, basit tesadüfi örneklem metodu tercih edilmiştir. Bu yöntemde işletmedeki her elemanın seçilme şansı eşittir ve evren çok büyük değilse seçme işleminde daha başarılı sonuçlar elde edilir. Ayrıca yapılan örneklemede değerlendirme işlemi daha kolaydır.⁵⁷⁰

4.3. Bulguların Toplanması ve Geliştirilmesi

Çalışmanın uygulama kısmında birincil veriler kullanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemlerinden biri de anket yöntemidir.⁵⁷¹ Bu nedenle araştırma ile ilgili soruların yer aldığı form, geleneksel anket türleri içerisinde yer almaktadır. Yönetici ve işgörenlere yöneltilen sorular, anket sınıflaması içerisinde elden bırakıp alma türü olarak toplanmıştır. Bu süreçte doldurulmayan ya da toplanamayan formlar olmuştur. Ankette araştırmanın amaç ve yöntemi göz önünde bulundurularak kapalı uçlu kategori soruları hazırlanmıştır. Genel bilgileri oluşturan değişkenlerin dışında, demokratik yönetim sürecini belirleyen unsurlar ve karşılaşılan sorunlara ilişkin iki ayrı ölçekte toplanan değişkenler yönetici ve işgörenler olmak üzere bütün çalışanları kapsamaktadır.

4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket içeriğinin ve değişkenlerin belirlenmesi sırasında farklı üniversitelerde görevli öğretim üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Böylelikle oluşturulan anket formu, söz konusu işletmede uygulanmadan önce otuz kişi üzerinde test edilmiştir.

⁵⁷⁰ Mahmut Karatay, “Araştırmada Örnekleme”, <http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc>, (11.04.2009).

⁵⁷¹ Eleanor M. Pao, “Dietary intake -arge scale survey methods”, **Nutrition Today**, Vol. 78, 1990, ss. 34–44.

Daha önce hazırlanan üç sorunun araştırmanın sınırları dışında olduğu anlaşıl原因 olarak anket formundan çıkarılmış ve şekil hataları da giderilmiştir.

Araştırmada örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle elde edilen değerin 0,60'dan büyük olması örneklem yeterliliğinin bir ölçüsü olarak ele alınmaktadır.⁵⁷² Tablo 2'de görüldüğü gibi, Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü 0,749 ile 0,60 değerinden büyüktür. Bunun diğer bir göstergesi de Anti-İmage Correlation matrisinin köşegen elemanlarının da 0,50'in üzerinde değerler almasıdır. Field ise KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini ($KMO \leq 0,50$) altındaki veri kümesinin faktörlenemeyeceğini belirtmektedir.⁵⁷³

Barrlett's testi kapsamında anlamlılık testinin sonucu da $p=0,0$ değeri ile hem %95 hem de %99 anlamlılık düzeyinde bu durumu doğrulamaktadır. Çünkü testteki bu sonuç değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaların örnek hacimlerinin faktör analizine uygun olması için 100 örnek yeterli iken 200 ve üzerindeki örnek hacimleri tercih edilmektedir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan 278 anket formu, örneklem geçerliliğinin sağlanması yönünde önemli bir belirtidir.

Tablo 2: Örneklem Yeterlilik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (Örneklem yeterlilik ölçüsü)		,749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9549,519
	Df	861
	P	,000

Kütahya Porselen'de çalışan sayısı 590'dır. Bunlardan 45'i üst, orta ve alt kademe yöneticisi, 545'i ise diğer çalışanlardır. Uygulama sırasında 2 üst kademe, 35

⁵⁷² Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.409.

⁵⁷³ Halil Yurdagül, Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testleri Neyi Ölçer?, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>

ortaka kademe (ustabaşılarda dâhil) olmak üzere 37 yönetici ve 241 işgören üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Buna göre yöneticiler üzerinde yapılan anket, toplam yöneticilerin % 82'sini, çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket ise toplam çalışanların % 42'sini meydana getirmektedir. Uygulanan toplam anket sayısı ise 278 olup, yöneticiler % 13, diğer çalışanlar da % 87 ile temsil edilmektedir. Sonlu ana kütle örneklem hacmine göre toplam 238 kişi ile anket yapmak yeterli olacaktır. Örneklem hacmini belirleyen formülde N ana kütle eleman sayısını, e hata payını n ise örneklem hacmini göstermektedir.⁵⁷⁴



Örneklem yeterliliğinden elde edilen sonuçlarda uygun örneklem sayısınının 17 yönetici ve 225'i diğer çalışanlardan oluşmasının oransal örneklem bakımından yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Anlaşılacağı üzere uygulama safhasında gerçekleştirilen anket sayısı hem yönetici (37) hem de diğer çalışan (241) sayıları bakımından elde edilen iki rakamında üzerindedir.

Tablo 3: Ölçek Güvenilirlik Analiz Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Item
Demokratik yönetimi belirleyen değişkenler için güvenilirlik analizi	,693	19
Karşılaşılan sorunları belirleyen değişkenler için güvenilirlik analiz sonucu	,730	22

Anket formunda yer verilen ve “demokratik yönetim süreci” ile “karşılaşılan sorunları” belirleyen iki ayrı değerlendirme ölçeğinin **Cronbach Alfa Katsayısı** yöntemine göre alfa değerleri de Tablo 3’de yer almaktadır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanabilmektedir:⁵⁷⁶

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ Güvenilir Değil

⁵⁷⁴ M. Saunders ve diğerleri, **Research Methods For Business Students**, Second Edition, Prentice Hall, 2000.

⁵⁷⁵ Mine Arlı, Hamil Nazik, **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, ss.71-74.

⁵⁷⁶ Şeref Kalaycı: (Ed), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2006, s.405

- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ Güvenilirlik Düşük
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ Oldukça Güvenilir
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir

Buna göre anket formunun değerlendirilmesinde 0,693 ve 0,730 alfa değerleri ölçek konusunda “oldukça güvenilir” kabul edilmektedir. Eğer bu katsayı 0.60 değerinden düşük çıkmış olsaydı ölçeklerin(uygulamanın) güvenilirliğinden şüphe duymak gerekebilirdi.

Ölçeklerin geçerliliği ile ilgili olarak faktör analizi yöntemi de uygulanmıştır. “Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir.”⁵⁷⁷ Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenlerin bir araya getirilmesi suretiyle faktör ya da faktörlerin oluşturulabilmesi mümkündür. Bu analiz aynı zamanda ölçek geçerliliğinin kanıtlanması sürecinin tamamlayıcı bir unsuru sayılabilir.

Araştırmada kaç faktör elde edileceği/olacağı ile ilgili çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bunlardan en sık kullanılanı Özdeğer yöntemi, Scree test ve araştırmacının faktör sayısını kendisinin belirlemesidir.⁵⁷⁸ Bu araştırmada, üçüncü yaklaşım tercih edilerek Kütahya Porselen işletmesinde Demokratik Yönetim Süreci ve karşılaşılan sorunların tespiti amacıyla dokuz temel unsur (faktör) ve beş sorun alanı (faktör) belirlenerek ölçeklerdeki değişkenlerin dağılımı yapılmıştır. Bununla birlikte, belirlenen faktör ve kullanılan değişkenlerin istatistiksel olarak uygunluğunu değerlemek amacıyla faktör analizi de gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizinde özdeğer yöntemine göre değeri 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir. Buna göre temel bileşenler analizi (principal component analizi) sonucunda özdeğeri 1’i aşan 12 faktör elde edilmiştir. Toplam varyansın %73.256’sını açıklayan bu faktörlerin varimax rotasyonu sonrasındaki faktör örüntüleri, özdeğerleri ve açıkladıkları en yüksek değişken ağırlıkları Tablo:2

⁵⁷⁷ Kalaycı, a.g.e., s.321.

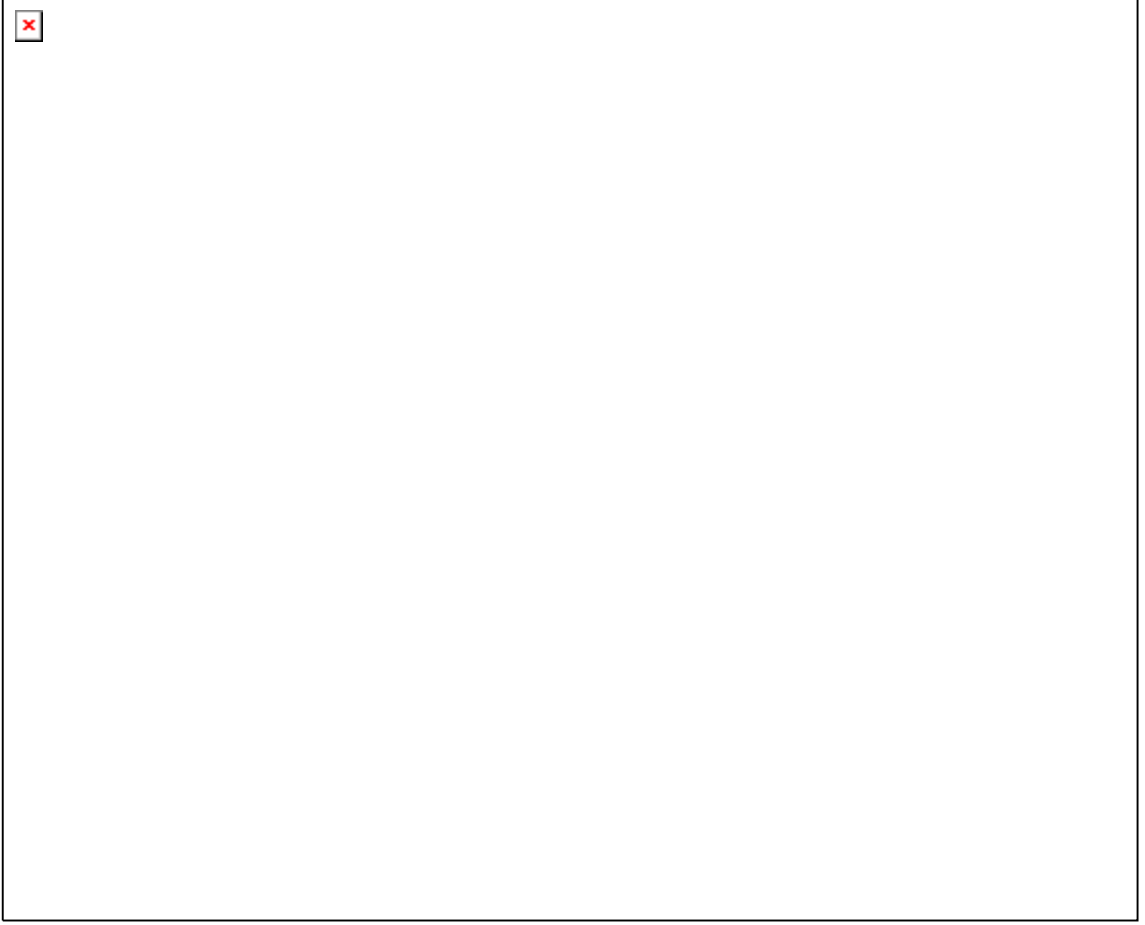
⁵⁷⁸ George H. Dunteman, **Principal Components Analysis**, CA: Sage Publications, Quantitative Applications in the Social Science Seris, No.69, 1989, s.16.

gösterilmiştir. Faktör yükleri için kesme noktası 0.30'dur. Yani tüm değişkenlerin faktör yükleri bu değerin üzerindedir.

Tablo 4: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Faktörler	Özdeğeri	Açıkladığı Varyansın Kümülatif Yüzdesi	En Yüksek Değişkenin Faktör Yükü
Faktör-1	8,780	11,767	.836
Faktör-2	4,268	23,478	.823
Faktör-3	3,162	30,341	.950
Faktör-4	2,773	36,464	.798
Faktör-5	2,248	42,564	.881
Faktör-6	2,008	48,448	.913
Faktör-7	1,923	53,750	.774
Faktör-8	1,688	58,573	.723
Faktör-9	1,268	62,737	.815
Faktör-10	1,232	66,477	.862
Faktör-11	1,099	70,056	.638
Faktör-12	1,067	73,256	.387
Faktör-13	,984	76,277	.797
Faktör-14	,882	78,936	.960

Şekil 2'de ise faktör analizi çizgi grafiğine yer verilmiştir. Buna göre eğimin kaybolmaya başladığı 11. faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini büyük ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu neden faktör sayısını 11-14 ile sınırlamak gerekir. Amaç birliğine ilişkin faktör grubunun araştırmada tek bir değişkenle temsil edilmesi, görüşlerin iki ayrı ölçekte değerlendirilmesi ve özdeğerleri 1'in altında olan sadece iki faktörün bulunması (Tablo 4) nedeniyle toplam ölçek içerisindeki değişkenlerin elenmesi yoluna başvurulmamıştır.



Şekil 2: Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Diğer yandan faktör analizinde düşük ortak varyansa (communality) sahip olan değişkenler (yaygın olarak 0.50'nin altında olanlar) analizden çıkarılabilir.⁵⁷⁹ Araştırma ölçeğine ait değişkenlerin en düşük ortak varyans değeri 0.658'dir. Yukarıda yer verilen sonuçlara göre araştırma ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna rahatlıkla varılabilmektedir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, çalışmanın amaç ve sınırları çerçevesinde üç ana hipotez ve bunlara ait alt hipotezler oluşturulmuştur. Alt hipotezler, çalışmanın teorik çerçevesine göre; demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurları ve karşılaşılan sorunlara ilişkin kaynak gruplarını temsil etmektedir.

⁵⁷⁹ Kalaycı, a.g.e., s.329.

4.5.1. Ana Hipotez 1 ve Alt Hipotezler

Demokratik yönetimi meydana getiren unsurlar iç içe geçmiş bütünsel bir süreci ifade eder. Bu unsurların oluşumu ve düzeyi ancak bütünselliği yansıttığı ölçüde örgütleri demokratik kılar. Dolayısıyla belirli unsurların gerçekleşme düzeyine göre demokratik yönetim sürecinde olan ya da olmayan örgütler bulunabilir. Buna göre araştırmanın birinci ana hipotezi ve bütünselliğin ortaya konulabilmesi için oluşturulan alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

Ana Hipotez -1: İşletmede gerçekleşme düzeyi yüksek bir demokratik yönetim süreci vardır.

H1- İşletmede açık yönetim vardır.

H2- İşletmede demokratik örgüt kültürü vardır.

H3- İşletmede katılımcılık vardır.

H4- İşletmede çalışanların bilgiye ulaşma ve ifade özgürlüğü vardır.

H5- İşletmede örgüt amaçlarını, kendi özel amaçlarından önde tutan çalışanlar vardır.

H6- İşletmede demokratik iletişim biçimi vardır.

H7- İşletmede güçlendirilen çalışanlar vardır.

H8- İşletmede örgüt içi güven ve yetkilendirme vardır.

H9- İşletmede işbirliği ve ekip ruhu vardır

4.5.2. Ana Hipotez 2 ve Alt Hipotezler

İnsanın ön planda olduğu yönetim süreçlerinde sorunların meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bir örgütte yapı, sistem, çevre, yönetim ve yönetilenlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir. Örgütler bu sorunları tespit ederek çözümler üretebildiği ölçüde demokratik yönetim sürecinde başarılı olabilir.

Bu yaklaşımdan hareketle araştırmanın ikinci ana hipotezi ve farklı sorun gruplarının işletmedeki mevcut durumlarının (olup-olmadığı) da analiz edilmesine imkân tanıyan alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ana Hipotez-2: İşletmede demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar vardır.

H1- İşletmede demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan yapısal sorunlar vardır.

H2- İşletmede demokratik yönetim sürecinde yöneticilerden kaynaklanan sorunlar vardır.

H3- İşletmede demokratik yönetim sürecinde çalışanlardan kaynaklanan sorunlar vardır.

H4- İşletmede demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan örgütsel sorunlar vardır.

H5- İşletmede demokratik sürecinde çevreden kaynaklanan sorunlar vardır.

4.5.3. Ana Hipotez 3

Demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar, yapısal, örgütsel, çevresel, yönetici ve çalışanlardan kaynaklanmak üzere 5 grupta oluşabilmektedir. Birbiriyle bağlantılı bu sorun alanlarının aynı zamanda demokratik yönetim süreciyle de ilişkisi aranabilir. Buna göre araştırmamızın 3. ana hipotezi aşağıdaki gibidir:

Ana Hipotez-3: Karşılaşılan sorunlar ile demokratik yönetim süreci arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.6. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Uygulamada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde deneklerin demografik özellikleri, ikinci bölümde demokratik yönetim süreci ve unsurlarının gerçekleşme düzeyi, üçüncü bölümde ise demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırma için hazırlanan anketlerin yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak cevaplanması sağlanmıştır. Hazırlanan bütün sorular kapalı uçludur. Konunun genelliği, duygusal eğilimlere açık olması ve elde edilecek performansın niteliği bakımından üçlü

Likert ölçeği (*katılıyorum - fikrim yok - katılmıyorum*) kullanılmıştır. Elde edilen veriler ise SPSS 15.0 paket programında değerlendirilmiştir.

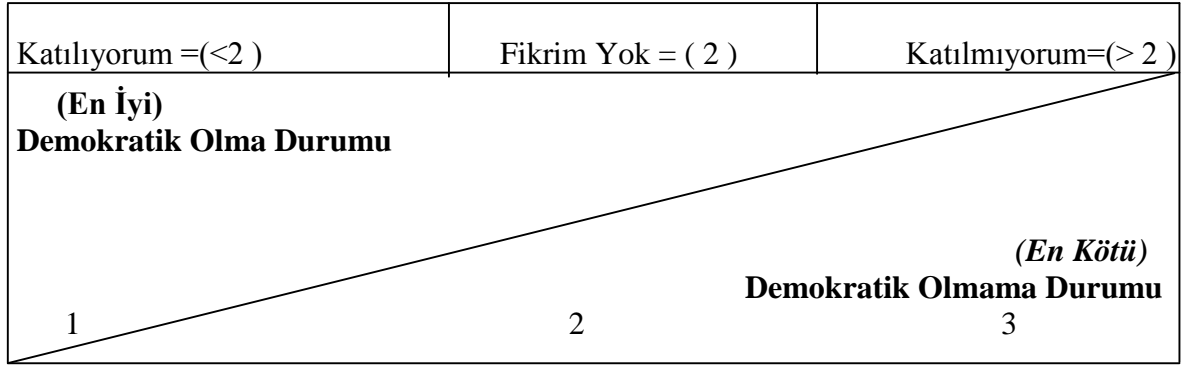
Araştırmada öncelikle ankete katılanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve çalıştıkları pozisyon ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik değerler verilerek bulguların analizi yapılmıştır. Üç ana hipotezin de; alt hipotezler analiz edildikten sonra değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu aşamada araştırma tek örneklem üzerinde gerçekleştirildiğinden One-Sample t-testi tercih edilmiştir.⁵⁸⁰ Çünkü bir gruba ait ölçümlerin önceden bilinen başka bir değerden farklı olup olmadığının araştırıldığı durumlarda One-Sample t-testi'nin kullanılması uygundur.⁵⁸¹ Buna göre araştırmada t-testi, deneklerin demokratik yönetim süreci ve karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlerinin (ortalamalarının), önceden belirlenen değerden (kararsızlığa tekabül eden 2'den) farklı olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır.

Diğer yandan demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini belirleyen birinci ana hipotez için (1) ve (3) arasındaki çizgiyi temsil eden sınırlı bir değer oluşturulmuştur. Buna göre “katılıyorum” seçeneği (1) değerini, “fikrim yok” (2) değerini, “katılmıyorum” ise (3) değerini temsil etmektedir. Temsil edilen değerler arasındaki değerler iç içe geçmiş boyutları ifade etmektedir.

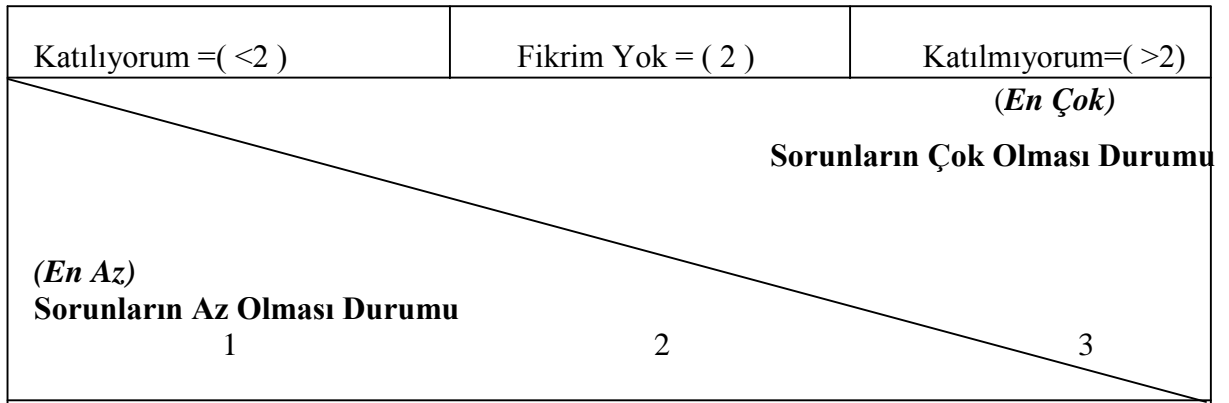
Elde edilen bulgular çerçevesinde sonuçların 2'den küçük çıkması, söz konusu işletmenin demokratik yönetim sürecinde olduğunu, 2'den büyük çıkması ise demokratik yönetimden sürecinden uzaklaşmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu yöntemde ara değerler söz konusudur. Buna göre (1) ve (2) arası değerler, gerçekleşme düzeyinin olumlu kabul edilebileceğini; ancak unsurlar ve karşılaşılan sorunlardan elde edilen bulguların birlikte analiz edilerek yoruma gidilmesinin rasyonel bir yaklaşım olacağı söylenebilir. Aynı şekilde elde edilen bulgular çerçevesinde (1)-(1,5) arasındaki değerleri “en iyi”, (2,5)-(3) arasındaki değerleri ise “en kötü” şeklinde yorumlamak da mümkündür. Aşağıda yer alan Şekil 3 ve Şekil 4'de belirlenen ölçeğe göre demokratik yönetim sürecinde demokratik olma ya da olmama ve karşılaşılan sorunların azalma ya da artma durumlarının derecelendirilmesi gösterilmiştir:

⁵⁸⁰ http://www.enf.mu.edu.tr/ders_notlari/enf140/7-Ders6.doc, (08.08.2009).

⁵⁸¹ Mustafa Akdağ, SPSS'de İstatistiksel Analizler, <http://web.inonu.edu.tr/~makdag/SPSS%20testleri.doc>, (08.08.2009).



Şekil 3: Demokratik Yönetim Sürecinin Derecelendirme Biçimi



Şekil 4: Karşılaşılan Sorunların Derecelendirme Biçimi

Araştırmada ikinci ana hipotezi test ve analiz etmek üzere; yine yukarıda açıklanan sınırlara bağlı kalınarak alt hipotezler test edilmiştir. Üçüncü ana hipotezde ise demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun tespiti için Korelasyon (Pearson Correlation) testi kullanılmıştır. Korelasyon çalışmaları ile değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğu tespit edilebilmektedir. Burada ortaya çıkan değer, sıfırdan farklı çıkarsa iki değişken grup arasında bir ilişki söz konusudur. Ancak bu sonuca rağmen bir sebep sonuç ilişkisi kurmak doğru değildir. Korelasyon sonucu sıfırdan büyükse pozitif, küçükse negatif olarak değerlendirilmektedir. Yani aynı anda artan ve azalan bir ilişki bulunmaktadır.⁵⁸² Araştırma yöntemi çerçevesinde “katılıyorum” seçeneği (1), “fikrim yok” seçeneği (2) ve “katılmıyorum” seçeneği de

⁵⁸² Saim Kaptan, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, 11.Baskı, Ankara, 1998, ss.228-229.

(3) değerine ilişkin bulguları temsil etmektedir. Ancak araştırmanın yaklaşımına göre (1) ve (3) değerleri arasında değişebilen unsur ya da sorunların bütünsel olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çevrede demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyine ilişkin değerler (1)'e yaklaştıkça söz konusu düzey olumlu olarak artmaktadır. Karşılaşılan sorunlarda ise değerlerin (1)'e yaklaşması örgütteki sorunların demokratik yönetim sürecine engel teşkil edemeyecek boyutta olduğunun bir ifadesidir. Buna göre karşılaşılan sorunlar ölçeğinden elde edilen değişkenlerin analizi sonucu (1)-(1,5) arası değerleri “en az”, (2,5)-(3) arası değerleri de “en çok” şeklinde nitelendirmek mümkündür. Bu yönüyle karşılaşılan sorunların (2) değerini aşarak, (3)'e yaklaşmasının demokratik yönetim için bir tehdit oluşturduğunu söylemek mümkündür.

4.7. Elde Edilen Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular; işletme ve denekler hakkında genel-demografik bilgiler ve hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlardan oluşmaktadır. Aşağıda öncelikle Kütahya Porselen’de ankete katılanların yaş, cinsiyet, çalıştıkları pozisyon ve eğitim durumları hakkında istatistik bilgiler almaktadır. Ardından hipotezlere ilişkin sonuçlar ve analizlere yer almaktadır.

4.7.1. Genel Bilgiler

Uygulamanın gerçekleştirildiği Kütahya Porselen Fabrikasında toplam 590 çalışan mevcuttur. Bu kapsamda üst, orta ve alt kademe olmak üzere 45 yönetici ve 545 işgören faaliyet göstermektedir. Söz konusu işletme 52 ülkede faaliyet göstermekte olup, Türkiye çapında 42 mağazası bulunmaktadır. Kütahya Porselen’de üst, orta ve alt kademe çalışanlardan oluşan beyaz ve mavi yakalı işgörenler birlikte faaliyet göstermektedir. Firmanın üretim, pazarlama ve hizmet kolları bulunmaktadır. Ayrıca firma kalite standartları bakımından, TSE-ISO-EN 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Sistem belgelerine sahiptir.⁵⁸³ Bu bilgiler işletmedeki kurumsallaşmanın düzeyine işaret etmektedir.

⁵⁸³ <http://www.kutahyaporselen.com.tr/>, (18.06.2009).

4.7.1.1. Yaş Durumu

Ankete katılan yönetici ve çalışanların yaş ortalaması 35-44 arasındadır. Tablo 5'deki bulgulara göre ankete katılanların %7'si 18-24, %48,2'si 25-44, %45,3'ü 35-44, %4,3'ü 45-44 ve %1,4'ü 55 yaş ve üzerindedir.

Tablo 5: Deneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş		Frekans (Frequency)	Yüzde (Percent)	Birikimli Yüzde (Cumulative Percent)
Valid	18-24	2	7	7
	25-34	134	48,2	48,9
	35-44	126	45,3	94,2
	45-54	12	4,3	98,6
	55 +	4	1,4	100,0
	Toplam	278	100,0	

4.7.1.2. Cinsiyet Durumu

Ankete katılan kişilerin cinsiyet durumuna bakıldığında % 61,2'sinin erkek, % 38,8'nin de kadın olduğu görülmüştür. Tablo 6'daki dağılıma göre Kütahya Porselen işletmesinde toplam çalışanlar içerisinde kadın oranının daha az olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6: Deneklerin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Cinsiyet		Frekans (Frequency)	Yüzde (Percent)	Birikimli Yüzde (Cumulative Percent)
Valid	Erkek	170	61,2	61,2
	Kadın	108	38,8	100,0
	Toplam	278	100,0	

4.7.1.3. Çalışılan Pozisyon

Ankete katılan kişilerin %13,3'ü yönetici, %86,7'si diğer çalışan ya da işgören pozisyonundadır. Tablo 7'deki ankete katılma ve geri dönüşüm oranlarına bakıldığında yöneticilerin %82'sinin yer aldığı görülecektir. Orta ve alt kademeyi temsil eden işgörenlerin ankete katılma oranı ise %42'dir. Orta kademe yöneticilerinin içerisinde ustabaşlarının da yer aldığını ifade etmek gerekir.

Tablo 7: Deneklerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı

Çalışılan Pozisyon		Frekans (Frequency)	Yüzde (Percent)	Birikimli Yüzde (Cumulative Percent)
Valid	Üst yönetici	2	,7	,7
	Orta kademe yönetici	35	12,6	13,3
	İşgören	241	86,7	100,0
	Total	278	100,0	

4.7.1.4. Eğitim Durumu

Ankete katılan yönetici ve işgörenlerin % 1,8'i ortaokul, % 66,9'u lise veya denge meslek okulu, % 30,9'u lisans, % 4'ü lisansüstü eğitim seviyesindedir. Buna göre ankete katılanların % 34,9'u lisans ve üstü eğitim düzeyindedir. Toplam çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ise lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olanların büyük bölümünün yönetici pozisyonunda olduğunu ifade etmek gerekir.

Tablo 8: Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu		Frekans (Frequency)	Yüzde (Percent)	Birikimli Yüzde (Cumulative Percent)
Valid	Ortaokul	5	1,8	1,8
	Lise veya dengi meslek okulu	186	66,9	68,7
	Lisans	86	30,9	99,6
	Lisansüstü	1	,4	100,0
	Toplam	278	100,0	

4.7.2. Demokratik Yönetim Sürecinin Gerçekleşme Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya ilişkin birinci ana hipotez Kütahya Porselen'de demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini ve dolayısıyla insan doğasına uygun karar ve uygulamaların varlık ve yoğunluğunun belirlenmesini içermektedir. Ana hipotezin bulgularını ortaya koymadan önce alt hipotezlerin test etmek gerekir. Alt hipotezler aynı zamanda demokratik yönetimi meydana getiren unsurları temsil etmektedir. Bunların test edilmesi neticesinde demokratik yönetime ilişkin unsurların Kütahya Porselen'de

bulunup bulunmadığı ortaya konulacaktır. Bu analizlerin ardından ana hipotez 1'in reddedilip reddedilemeyeceği test edilmiştir.

4.7.2.1. Demokratik Yönetim Sürecinin Unsurlarına (Alt Hipotezlere)

İlişkin Bulgular

Demokratik yönetime ilişkin birinci ana hipotez çerçevesinde aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur. Alt hipotezler, ilgili ölçekte 9 faktör veya boyut olarak tasarımılanan ve demokratik yönetimin unsurlarını oluşturan faktörlere ait bulunmaktadır. Bu unsurların belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara verilen cevaplar üçlü bir ölçekle değerlendirilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplarda (1) “katılıyorum” (2) “fikrim yok” (3) ise “katılmıyorum” ifadesini temsil etmektedir. . Alt hipotezler, her bir boyuta(unsura) ilişkin sorulara ait “toplam puan ortalamaları”na göre test edilmiştir. Aynı şekilde ana hipotezler de, ilgili ölçeğin tüm alt boyutlarını içeren “toplam puan ortalamaları”na göre göre test edilmiştir.

Test değeri olarak 2 (fikrim yok) alınmış ve hesaplanan alt boyutun toplam ortalama değerinin 2'den farklı olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre hesaplanan sonucun (2) değerinden –anlamlı bir biçimde- küçük veya büyük (farklı) olup olmamasına göre H_0 veya H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İlgili boyutun/unsurun işletmede “varlığı ya da yokluğu”(yeterliliği veya yetersizliği), hesaplanan ortalama değer 2'den büyük veya küçük olmasına bakılarak değerlendirilmiştir. Hesaplanan değer 1'e yakın olması, ilgili unsurun var/yeterli olduğunu; 3'e yakın olması ise “yetersizliği”ni göstermektedir.

Alt boyut toplam puan ortalamalarına ek olarak, alt boyutu oluşturan her bir sorunun ifade ettiği duruma ilişkin görüşlerin 2'den farklı olup olmadığı da analiz edilmiştir. Yukarıda belirtilen şekilde gerçekleştirilen demokratik yönetimin varlığına ilişkin unsurlar veya alt boyutlarla ilgili hipotez testi sonuçları, aşağıda verilmiştir.

4.7.2.1.1. Açık Yönetim (H.1)

Açık yönetim; ast-üst ilişkisinin korku, endişe ve gelecek kaygısı gibi sebeplerle kesintiye uğramadığı; karşılıklı sorun ve isteklerin özgürce iletilebildiği, yönetimin hesap verebilirliğinin sağlandığı örgüt iklimini ifade eder. Tablo 9’da açık yönetimi belirleyen soruların tanımlayıcı sonuçları verilmiştir. Buna göre açık yönetim unsurunun ortalaması 1,3831 değeri ile “katılıyorum” seçeneğine oldukça yakındır. Ancak iki soruya verilen cevapların “katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmasına rağmen, yöneticilerin hesap verebilme durumunun (2) değerine (“fikrim yok”) yakınlığı dikkat çekmektedir.

Tablo 9: Açık Yönetime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Açık Yönetim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Üstlerime korkmadan sorun ve isteklerimi iletirim	278	1,15	,529	,032
İşyerimdeki yönetim gerektiğinde hesap vermekten kaçınmaz	278	1,62	,792	,048
Açık Yönetim (Toplam)	278	1,3831	,48423	,02904

Açık yönetimi test etmeye yönelik hipotezler şunlardır:

- H_0 : Açık yönetime ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2’ e eşittir.
- H_1 : Açık yönetime ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo: 10’da yer alan “açık yönetime” ait değerlere göre $p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 hipotezini reddetmek gerekir.⁵⁸⁴ Bu durumda H_0 hipotezi reddedildiğinde yapılacak hata sıfırdır, dolayısıyla H_0 hipotezini reddetmek anlamlıdır. Ortalama farkı (mean difference) değeri negatif (-0,61691) çıkmaktadır. Dolayısıyla, açık yönetime ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması %95 güvenilirlik düzeyinde (2) değerinden küçüktür.

⁵⁸⁴ U.Erman Eymen, SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, www.istatistikmerkezi.com, (11.03.2009).

Diğer yandan %95 düzeyinde oluşturulan güven aralığında alt-üst sınırları -0,6741 ve -0,5597'dir. Söz konusu değerler, birinci soruda -0,91/ -0,79, ikinci soruda ise -0,48/ -0,29'dur. Alt ve üst sınırların hem toplamda, hem de iki madede(soruda) negatif olması %95 olasılıkla testten elde edilen değer için öngörülen değerden (2'den) küçük olduğunu göstermektedir. Her iki değer de sıfırdan büyük olduğu durumda ise %95 olasılıkla örnekten elde edilen değer test değeri olan (2)'den daha büyük olduğunun göstergesidir. Alt sınırın negatif üst sınırın pozitif olma durumu bu farkın sıfır olacağına veya diğer bir deyişle örnekten elde edilen ortalamanın (2)'ye eşit olabileceği sonucunu vermektedir. Tablo:9 ve Tablo:10'daki sonuçlara göre Kütahya Porselen işletmesinde çalışanların "açık yönetim" unsurunun bulunduğu görüşünde olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 10: Açık Yönetimi Belirleyen t-testi Sonuçları

Açık Yönetim	Test Değeri = 2					
	t	sd	p=(2-tailed)	Ortalama farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
Üstlerime korkmadan sorun ve isteklerimi iletirim	-26,733	277	,000	-,849	-,91	-,79
İşyerimdeki yönetim gerektiğinde hesap vermektan kaçınmaz	-8,101	277	,000	-,385	-,48	-,29
Açık Yönetim (Toplam)	-21,242	277	,000	-,61691	-,6741	-,5597

4.7.2.1.2. Demokratik Örgüt Kültürü (H.2)

Örgüt kültürünün demokratik olup olmaması o örgütün yönetim biçimini etkileyen unsurlardandır. Diğer unsurlar gibi örgüt kültürüne ilişkin bulgular demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyi hakkında ciddi ipuçları vermektedir. Ankette bu unsuru belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların "katılıyorum" seçeneğinde yoğunluk kazandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre serbestlik, yemek yeme düzeni, adalet, eşitlik ve yükselme hususlarında Kütahya Porselen'in demokratik olduğuna ilişkin genel bir mutabakat söz konusudur.

Tablo 11: Demokratik Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Demokratik Örgüt Kültürü	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
İş yerimde çalışanlar işyeriyle ilgili önemli sorunları her zaman serbestçe tartışırlar	278	1,12	,467	,028
İşyerimde yöneticiler ve çalışanlar yemeklerini birlikte ve eşit şartlarda yerler	278	1,00	,060	,004
İşyerimde daha yüksek mevkilere gelmede adalet ve eşitlik ilkesi uygulanır	278	1,36	,732	,044
Demokratik Örgüt Kültürü (Toplam)	278	1,1607	,28983	,01738

Demokratik örgüt kültürünü test etmeye yönelik hipotezler şunlardır:

- Ho: Örgüt kültürüne ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Örgüt kültürüne ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo12'e göre $p=0.000<0,05$ olduğundan Ho hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Ortalamalar farkı (mean difference) değeri ise negatiftir. Testten elde edilen değer örnekten elde edilen değerden küçüktür. Dolayısıyla, demokratik örgüt kültürüne yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması %95 güvenilirlik düzeyinde (2) değerinden küçüktür. %95 güvenilirlik aralığında demokratik örgüt kültürünün alt-üst sınırları Tablo 12'de görülmektedir. Bu sonuçlara göre Kütahya Porselen işletmesinde demokratik örgüt kültürü olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Demokratik Örgüt Kültürünü Belirleyen t-testi Sonuçları

Demokratik Örgüt Kültürü	Test Değeri = 2					
	T	sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İş yerimde çalışanlar işyeriyle ilgili önemli sorunları her zaman serbestçe tartışırlar	-31,618	277	,000	-,885	-,94	-,83
İşyerimde yöneticiler ve çalışanlar yemeklerini birlikte ve eşit şartlarda yerler	-277,000	277	,000	-,996	-1,00	-,99
İşyerimde daha yüksek mevkilere gelmede adalet ve eşitlik ilkesi uygulanır	-14,508	277	,000	-,637	-,72	-,55
Demokratik Örgüt Kültürü (Toplam)	-48,286	277	,000	-,83933	-,8735	-,8051

4.7.2.1.3. Katılımcılık (H.3)

Demokratik bir işletmede katılım unsuru son derece önemlidir. İşyerinde çalışanların görüş ve fikirlerine önem verilmesi, kararların aynı çalışanlarca alınması katılımcılığın yansımalarıdır. Buna göre Kütahya Porselen işletmesinde çalışanlar görüş ve fikirlerine önem verilme düzeyi “katılıyorum” seçeneğine oldukça yakın, çalışanların yaptıkları işe ilgili karar ve uygulamaların kendileri tarafından alınması içeren soruya verilen cevapların ise “fikrim yok” seçeneğine yakın olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 13: Katılımcılık Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılık	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
İşyerimde çalışanların görüş ve fikirlerine son derece önem verilir	278	1,19	,556	,033
İşyerimdeki çalışanlar yaptıkları işle ilgili kararları kendileri alır ve uygular	278	1,85	,961	,058
Katılımcılık (toplam)	278	1,5216	,61530	,03690

Katılımcılık unsurunu test etmeye yönelik hipotezler şunlardır:

- Ho: Katılımcılık unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2’ e eşittir.
- H1: Katılımcılık unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2’den farklıdır.

Katılımcılık unsurunu belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde toplam üzerinden p değerinin 0,05’ten küçük olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda %95 güven aralığında H0 hipotezini reddetmek gerekir. Mean Difference değerlerine bakıldığında da sonuçların eksi olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Katılımcılık Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları

Katılımcılık	Test Değeri = 2				Farkların % 95 Güven Analizi	
	t	sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Alt	Üst
İşyerimde çalışanların görüş ve fikirlerine son derece önem verilir	-24,180	277	,000	-,806	-,87	-,74
İşyerimdeki çalışanlar yaptıkları işle ilgili kararları kendileri alır ve uygular	-2,622	277	,009	-,151	-,26	-,04
Katılımcılık (toplam)	-12,964	277	,000	-,47842	-,5511	-,4058

4.7.2.1.4. Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğü (H.4)

Demokratik bir örgütte çalışanlar bilgiye ulaşabilme hakkına sahiptir. Bu süreçte teknoloji, kurumsallaşma düzeyi ve yönetimin bakış açısı önem kazanmaktadır. Çalışanlar başka bölümlerle ve onların yöneticileri ile iletişime geçebilmektedir. Aynı zamanda fikir ve düşünceleri sebebiyle hak kaybına uğrayan çalışanlar gerek örgüt içerisinde gerekse yöneticilere karşı görüşlerini açıkça ifade edebilmektedir. Bu süreçte çalışanlar yönetim ile çatışmayı göze alabilmektedir.

Bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğü belirlemeye yönelik sorulardan elde edilen görüş ortalamasının (2) değerinden düşük olduğu (1,3543) görülmüştür. Ancak çalışanların yönetim ile çatışmayı göze alabilen bir düşünce özgürlüğü karşısında %100 mutabakata vardığını söylemek mümkün değildir. Bilgiye ulaşma konusunda “katılıyorum” seçeneği ağır basmakta iken düşünce özgürlüğünde (2) değerini geçmemesine rağmen “fikrim yok”a yakın bir sonuç elde edilmiştir.

Tablo 15: Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğü	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
İşyerimde her türlü bilgiye ulaşabilir, gerektiğinde diğer bölümlerle ve onların yöneticileriyle doğrudan iletişim kurarım	278	1,19	,585	,035
Herhangi bir konuda üstlerim tarafından haksız yere ikaz ve cezalandırıldığıma inanırsam üstümün haksız olduğunu kendisine anlatır, gerekirse çatışmayı göze alırım	278	1,52	,763	,046
Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğü (toplam)	278	1,3543	,43473	,02607

Bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğünü test etmeye yönelik hipotezler şunlardır:

- Ho: Bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğüne ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2’ e eşittir.
- H1: Bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğüne ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo: 16’da toplam üzerinden $p=0.000 < 0.05$ olduğuna göre H_0 hipotezini reddetmek gerekir. Bu değer 0.005’ten yüksek olsaydı H_1 hipotezi reddedilmeliydi. %95 güven aralığında yani %0.5 hata payı ile bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğüne ilişkin bulgular (2) den düşüktür. Ortalamaların farkı eksi düzeydedir. Unsura ilişkin bulguların alt-üst sınırı da -5944 / -6970 arasındadır. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde Kütahya Porselen işletmesinde çalışanların “bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğü” unsurunun varlığına yönelik görüş ortaya koyduğu anlaşılmıştır.

Tablo 16: Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğünü Belirleyen t-testi Sonuçları

Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğü	Test Değeri = 2					
	T	sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İşyerimde her türlü bilgiye ulaşabilir, gerektiğinde diğer bölümlerle ve onların yöneticileriyle doğrudan iletişim kurarım	-23,056	277	,000	-,809	-,88	-,74
Herhangi bir konuda üstlerim tarafından haksız yere ikaz ve cezalandırıldığıma inanırsam üstümün haksız olduğunu kendisine anlatır, gerekirse çatışmayı göze alırım	-10,528	277	,000	-,482	-,57	-,39
Bilgiye Ulaşma ve Düşünce Özgürlüğü (toplam)	-24,764	277	,000	-,64568	-,6970	-,5944

4.7.2.1.5. Amaç Birliği (H.5)

Demokratik yönetim sürecinde amaç birliği diğer bir unsurdur. Örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına inanması, bu amaçların katılımcı bir anlayışla oluşturulması ile güçlenmektedir. Örgüt amaçları konusunda ciddi ayrılıklar, kutuplaşma ve çatışmalar demokratik yönetimin yerleşme şansını azaltmaktadır. Amaç birliği unsurunu belirlemeye yönelik soruya verilen cevaplar “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.

Tablo 17: Amaç Birliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Amaç Birliği	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
Çalıştığım işyerinin amaçlarına inanırım, şirket çıkarlarını özel çıkarlarımla karşılarım	278	1,13	,444	,027
Amaç Birliği (toplam)	278	1,13	,444	,027

Amaç birliğini test etmeye yönelik hipotezler şunlardır:

- Ho: Amaç birliğine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Amaç birliğine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo: 18'de verildiği gibi, p değeri 0.05'ten küçüktür. Buna göre H0 hipotezi reddedilmektedir. % 95 güven aralığında Kütahya Porselen işletmesinde yönetici ve işgörenlerin örgüt amaçları konusunda benzer düşünce ve duygulara sahip olduğunu ifade mümkündür.

Tablo 18: Amaç Birliğini Belirleyen t-testi Sonuçları

Amaç Birliği	Test Değeri = 2					
	t	sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
Çalıştığım işyerinin amaçlarına inanırım, şirket çıkarlarını özel çıkarlarımın üzerinde tutarım	-32,829	277	,000	-,874	-,93	-,82
Amaç Birliği (toplam)	-32,829	277	,000	-,874	-,93	-,82

4.7.2.1.2.6. İletişim (H.6)

İletişim demokratik yönetim sürecini başarıya taşıyan en önemli unsurlardandır. Bu süreçte iki yönlü ve açık bir iletişim biçimi ortaya çıkmaktadır. Yöneten ve yönetilenler arasında sevgi, saygı ve samimiyete dayana ilişki vardır. Böylece demokratik yönetimin pek çok unsuru gerçekleşme düzeyine yaklaşmaktadır. Kütahya Porselen işletmesinde iletişimin demokratik olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulara verilen yanıtlar “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.

Tablo 19: İletişim Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İletişim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. hatası
İş yerimde iletişim şekli açık ve iki yönlüdür.	278	1,23	,576	,035
İş yerimde yönetenlerle yönetilenler birbirlerini oldukça iyi anlamakta olup, aralarında samimiyet ve saygıya dayanan ilişki vardır	278	1,07	,373	,022
İletişim (toplam)	278	1,1529	,39056	,02342

İletişim unsuru test etmeye yönelik hipotezler şunlardır:

- Ho: İletişim unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2'ye eşittir.
- H1: İletişim unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2'den farklıdır.

Bu unsura ilişkin bulgulara bakıldığında p değeri (toplam) 0.05'ten küçüktür. Buna göre 0.5 hata aralığında Ho hipotezini reddetmek gerekmektedir. % 95 güven aralığında alt-üst sınırı -8010 / -8932 arasındadır. Çalışanların görüşlerinin ortalamasına ilişkin sonuçlara göre Kütahya Porselen işletmesinde demokratik bir iletişim süreci olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 20: İletişim Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları

İletişim	Test Değeri = 2					
	t	sd	p= (2-tailed)	Ortalama farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İş yerimde iletişim şekli açık ve iki yönlüdür.	-22,191	277	,000	-,766	-,83	-,70
İş yerimde yöneticilerle işgörenler birbirlerini oldukça iyi anlamakta olup, aralarında samimiyet ve saygıya dayanan ilişki vardır	-41,473	277	,000	-,928	-,97	-,88
İletişim (Toplam)	-36,164	277	,000	-,84712	-,8932	-,8010

4.7.2.1.7. Güçlendirme (H.7)

Demokratik örgütlerde çalışanlar güçlendirilir. Personel güçlendirme olarak da bilinen bu süreçte çalışanlar yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri bir ortama sahiptir. Örgüt içi eğitim ve buna ilişkin olanaklar da örgüt yönetiminin önem verdiği konular arasındadır. Aynı zamanda çalışanlar aldıkları risk düzeyi kadar desteklenmektedir. Güçlendirmenin gerçekleşme düzeyini belirlemeye yönelik sorulara verilen yanıtların ortalamasına bakıldığında “katılıyorum” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Güçlendirme Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Güçlendirme	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
İşyerimde kendimi yenilemem, geliştirmem için yeterli eğitim ve olanaklar verilir	278	1,19	,577	,035
İşyerimde yetenek ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilirim	278	1,42	,792	,047
Aldığım yetki ve sorumluluk düzeyi arasında her zaman denge bulunur	278	1,13	,399	,024
Güçlendirme (toplam)	278	1,2458	,40446	,02426

Güçlendirme unsurunu test etmeye ilişkin hipotezler şunlardır:

- Ho: Güçlendirme unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Güçlendirme unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo: 22'den anlaşılacağı üzere güçlendirme unsurunu belirleyen sorulardan elde edilen ortalama $p=0.000 < 0.05$ olduğundan Ho hipotezini reddetmek doğrudur. Bu değer 0.05'ten büyük olduğu durumlarda Ho hipotezi reddedilemez. Ortalamalar farkı da diğer unsurlarda olduğu gibi eksi düzeyindedir. Bu sonuçlara göre Kütahya Porselen işletmesinde "güçlendirme" unsurunun varlığında söz etmek mümkündür.

Tablo 22: Güçlendirme Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları

Güçlendirme	Test Değeri = 2					
	t	Sd	p= (2-tailed)	Ortalama farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İşyerimde kendimi yenilemem, geliştirmem için yeterli eğitim ve olanaklar verilir	-23,485	277	,000	-,813	-,88	-,74
İşyerimde yetenek ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilirim	-12,273	277	,000	-,583	-,68	-,49
Aldığım yetki ve sorumluluk düzeyi arasında her zaman denge bulunur	-36,236	277	,000	-,867	-,91	-,82
Güçlendirme (toplam)	-31,091	277	,000	-,75420	-,8020	-,7064

4.7.2.1.8. Güven (H.8)

Güven unsuru demokratik yönetimin başarısını etkileyen bir zemin görevindedir. Demokratik yönetim sürecinde yöneten ve yönetilenlerin birbirine güvenmesi gerekir. Üstelik bu durumun örgüt iklimine yayılması beklenir. Çalışanları yetkilendirmek öncelikle onlara güven duymakla başlar. Yetkilendirilen çalışanlar da yönetime ve kendilerine güven duyarlar. Kütahya Porselen işletmesinde güven unsurunu belirlemek için çalışanlara yöneltilen sorulara verilen yanıtların ortalamasına bakıldığında “katılıyorum” seçeneğine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yetkilendirme unsuruna ilişkin değişkenlerin ayrı ayrı ortalamaları arasında fark göz çarpmaktadır.

Tablo 23: Güven Unsuruna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Güven	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Standart Hatası
İş yerimde yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine son derece güvenirlir	278	1,12	,451	,027
İşyerimde çalışanlar her konuda yetkilendirilebilir	278	1,47	,840	,050
Güven (toplam)	278	1,2932	,44704	,02681

Güçlendirme unsurunu test etmeye ilişkin hipotezler aşağıdadır.

- Ho: Güçlendirme unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2’ e eşittir.
- H1: Güçlendirme unsuruna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo 24: Güven Unsurunu Belirleyen t-testi Sonuçları

Güven	Test Değeri = 2					
	t	sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İş yerimde yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine son derece güvenirlir	-32,722	277	,000	-,885	-,94	-,83
İşyerimde çalışanlar her konuda yetkilendirilebilir	-10,501	277	,000	-,529	-,63	-,43
Güven (toplam)	-26,363	277	,000	-,70683	-,7596	-,6541

Tablo: 24’de otalamaya ilişkin p değeri 0.05’ten küçüktür. Bu sebeple Ho hipotezi reddedilmiştir. % 5 hata payı aralığında güven unsuruna ilişkin diğer değişkenlerin de (2) değerinden küçük olduğu görülmektedir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde Kütahya Porselen işletmesinde güven unsurunun var olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.7.2.1.9. İşbirliği ve Ekip Ruhu (H.9)

Demokratik yönetimde örgüt üyeleri işbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olmalıdır. Kararların birlikte alınması ve uygulamaların bu süreçte sonuçlandırılması işbirliği ve ekip ruhu anlayışının oluşturulması ile mümkündür. Örgüt içerisindeki bölümler arasında çatışma, ayrışma ve ötekileştirmeden sıyrılıp bir yarışma ortamı tesis edilmelidir. Aynı şekilde çalışanlar arasında farklılıklar örgütün çeşitliliği ve zenginliği olarak nitelendirilmelidir.

İşbirliği ve ekip ruhu demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyini belirleyen bir unsurdur. Kütahya Porselen işletmesinde bu unsuru belirlemeye yönelik olarak çalışanlara yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamasına bakıldığında “katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 25: İşbirliği ve Ekip Ruhuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşbirliği ve Ekip Ruhu	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
İşyerimde bölüm ya da departmanlar arasında tatlı bir rekabet vardır.	278	1,29	,655	,039
İşyerimdeki çeşitlilik ve farklılıklar bizim zenginliğimizdir.	278	1,01	,134	,008
İşbirliği ve Ekip Ruhu (toplam)	278	1,1493	,33212	,01992

İşbirliği ve ekip ruhunu test etmeye yönelik hipotezler aşağıdadır.

- Ho: İşbirliği ve ekip ruhuna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2’ye eşittir.
- H1: İşbirliği ve ekip ruhuna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 2 den farklıdır.

Tablo: 26’de bu unsuru belirleyen sorulara verilen cevapların toplam ve ayrı ayrı ortalamasına göre p değeri 0,05’ten küçüktür. Bu sebeple %95 güven aralığında Ho hipotezinin reddedilmesi gerekir. Elde edilen bulguların alt-üst sınırına bakıldığında Kütahya Porselen işletmesinde işbirliği ve ekip ruhunun var olduğu ifade edilebilir.

Tablo 26: İşbirliği ve Ekip Ruhunu Belirleyen t-testi Sonuçları

İşbirliği ve Ekip Ruhunu	Test Değeri = 2					
	t	sd	p=(2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İşyerimde bölüm ya da departmanlar arasında tatlı bir rekabet vardır.	-18,120	277	,000	-,712	-,79	-,63
İşyerimizdeki çeşitlilik ve farklılıklar bizim zenginliğimizdir.	-123,162	277	,000	-,989	-1,01	-,97
İşbirliği ve Ekip Ruhunu (toplam)	-42,708	277	,000	-,85072	-,8899	-,8115

Yukarıda demokratik yönetimi oluşturan 9 ana unsurun (faktör grubunun) Kütahya Porselen işletmesinde bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu çerçevede Kütahya Porselen işletmesinde katılımcılık dışında diğer bütün unsurların “katılıyorum” seçeneğine çok yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak tüm unsurların (faktörlerin) ortalamasına dönük p değerleri 0,05’ten küçüktür. Demokratik yönetimi meydana getiren unsurların ayrı ayrı test değerlerinde alt-üst sınırı ise (-0,82 ile -0,8932) arasındadır Faktörlere ilişkin tüm test bulguları (2) değerinden küçük olduğu için alt hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Çalışanların görüşleri doğrultusunda demokratik yönetim sürecine ilişkin 9 temel unsurun (faktör grubunun) Kütahya Porselen’de bulunduğunu söylemek mümkündür.

4.7.2.2. Demokratik Yönetim Süreciyle İlgili Ana Hipoteze İlişkin Bulgular

Demokratik yönetim bütünsel bir süreçtir. Bu sebeple onu oluşturan unsurların bütünsel olarak değerlendirilmesi, başka bir deyişle, tüm boyutların toplamına göre bir analiz ve değerlendirmenin yapılması gerekir. Bu unsurların birlikte değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgular, Kütahya Porselen işletmesinde demokratik yönetim süreci olup olmadığını ortaya koyacaktır. Analiz sonuçlarına göre bütün unsurların ortalaması

1,2652 olup (2) değerinden küçüktür. Aşağıdaki tablolarda yer alan verilerden anlaşılacağı üzere alt boyutların hepsine ilişkin işgören görüşlerine ait “toplam ortalama ölçek puanları”na ve ilgili t testi sonuçlarına göre, dokuz temel unsurdan (faktör) oluşan “demokratik yönetim süreci uygulaması”nın Kütahya Porselen işletmesinde var olduğu söylenebilir.

Tablo 27: Demokratik Yönetim Sürecinin Varlığına İlişkin Toplam Ortalama Puanlar

Demokratik Yönetim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
Unsurların Ortalaması	278	1,2652	,15538	,00932

- Ho: Demokratik yönetime ilişkin toplam puan ortalaması 2’ e eşittir.
- H1: Demokratik yönetime ilişkin toplam puan ortalaması 2’ den farklıdır.

Tablo 28’ de görüldüğü üzere p değeri 0.05’ ten küçük olduğundan demokratik yönetimle ilgili Ho hipotezini reddetmek gerekir. 1.2652 ortalama değeri, Kütahya Porselen işletmesindeki çalışanların “kuruluşlarında demokratik yönetimin varolduğu” görüşünde olduklarını gösteren son derece olumlu bir sonuçtur.

Tablo 28: Demokratik Yönetim Sürecinin Toplam Ortalama Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Demokratik Yönetim	Test Değeri = 2					
	t	Sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
Unsurların Ortalaması	-78,851	277	,000	-,73481	-,7532	-,7165

4.7.3. Karşılaşılan Sorunlara (İkinci Ana Hipoteze ve İlgili Alt Hipotezlere) İlişkin Bulgular

Örgütler çalışanlarından meydana geldiğinden çeşitli sorunlarla karşılaşılması mümkündür. Demokratik yönetim ise insan odaklı bir yönetim biçimidir. Örgütler açısından önemli olan bu sorunları tespit etmek ve süreci olumlu kılacak şekilde yönlendirebilmektir. Araştırmada bu sorunlar meydana geldiği kaynak gruplarına göre;

yöneticilerden, çalışanlardan, yapıdan ve çevreden kaynaklanan sorunlar ile örgütsel sorunlar olarak irdelenecektir.

Uygulamanın ikinci ana hipotezi; demokratik yönetim sürecinde “karşılaşılan sorunlar”a ilişkin görüşlere ait ortalama değerlerin belirlenen test değerinden (2’den) farklı olup olmadığına ilişkin bulunmaktadır. Bu amaçla hazırlanan ve yöneltilen sorular 3’lü Likert ölçeğinde sırasıyla “katılıyorum”, “fikrim yok” ve “katılmıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Ana hipotezin analizinden önce, karşılaşılan sorunların gerçekleşme düzeyini belirlemeye yönelik bulguları değerlendirmek gerekir. Bu sorunlar, “beş boyut” şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu beş boyutun her birine ait olan alt hipotezler, her bir boyuta(unsura) ilişkin sorulara ait “toplam puan ortalamaları”na göre; yine na hipotez de, “yaşanan sorunlar ölçeği”nin tüm alt boyutlarını içeren “toplam puan ortalamaları”na göre göre test edilmiştir.

4.7.3.1. Karşılaşılan Sorunlara Ait Alt Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci ana hipotezine ilişkin alt hipotezler, örgütlerin karşılaştığı sorunlar ile demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi test edebilmek için oluşturulmuştur. Bu amaçla beş sorun kaynağı grubunda toplanan sorunlara dair sorular, Kütahya Porselen işletmesindeki yönetici ve işgörenlere yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplara dayalı olarak elde edilen bulgular, aşağıda verilmiştir.

4.7.3.1.1. Yapısal Sorunlar (H.1)

Demokratik yönetimin örgütlerde etkinleşmesi ve yerleşebilmesi için yapının bu sürece uygun olması gerekir. Hiyerarşi, yetki dağılımı, bürokratikleşme düzeyi, örgütlenme ve merkezileşme biçiminin demokratik yönetimin unsurlarına katkıda bulunması oldukça önemlidir. Araştırmada işletmedeki yapısal sorunların mevcut durumunu belirlemek amacıyla çalışanlara yöneltilen sorular “katılıyorum”, “fikrim yok” ve “katılmıyorum” seçenekleri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 29: Yapısal Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yapısal Sorunlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Standart Hatası
İşyerimde üst yönetime ulaşma sürecinde gerektiğinden fazla kademe ile görüşmek zorunda kalmam	278	1,95	,984	,059
İşyerimde işgören ve yönetici sayısı sürekli artmaz, dengelidir.	278	1,31	,628	,038
İşyerimde üst yönetimle karşılıklı bilgi alışverişi sırasında aktarılan bilgi, ilgili yöneticiye hızlı ve tahrip olmadan ulaşır	278	2,86	,440	,026
İşyerimde bürokratikleşme ve kırtasiye işlemleri en az seviyededir.	278	1,77	,948	,057
İşyerimde otorite ve sorumluluk dağılımı aşağıdan yukarıya doğrudur	278	1,23	,630	,038
Yapısal Sorunlar (toplam)	278	1,8245	,35563	,02133

- Ho: Yapısal sorunlara ilişkin cevapların toplam puan ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Yapısal sorunlara ilişkin cevapların toplam puan ortalaması 2'den farklıdır.

Yapısal sorunlara ilişkin her bir soru (değişken) ve bunların toplamına ait analiz sonuçları, Tablo:30'da verilmiştir. Yapısal sorunlara ait toplam ortalama puanla ilgili p değeri $0,000 < 0,05$ 'tir. Buna göre %95 güvenilirlik aralığında Ho hipotezinin reddedilmesi uygundur. Bu boyutu oluşturan ifadelere ait p değerleri ilk soru dışında $0,05$ 'ten küçüktür. Buna göre %95 güvenilirlik aralığında birinci soru haricinde ortalama puanlar, 2'den farklıdır. Üçüncü soruya verilen cevapların ortalamasının 2'den büyük (2,76) çıkması, diğer sorulardan farklı olarak "olumsuz bir durumun" (üst yönetime bilginin hızlı ve bozulmadan ulaşmadığı yönünde bir görüşün) varlığına işaret etmektedir. Sorular(konular) itibarıyla bu gibi farklılıklar olmakla birlikte, yukarıda belirtildiği gibi, yapısal sorunlar toplam puanlarına göre, H1 hipotezinin kabul edilmesi gerekir. Genel ortalamanın 1,8245 ile "kararsızlık noktasına" (2'ye) çok yakın olması, deneklerin bu konuda çok iyimser olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 30: Yapısal Sorunları Belirleyen t-testi Sonuçları

Yapısal Sorunlar	Test Value = 2					
	t	sd	p= (2-tailed)	Ortalamalar Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İş yerimde üst yönetime ulaşma sürecinde gerektiğinden fazla kademe ile görüşmek zorunda kalırım	-,914	277	,361	-,054	-,17	,06
İşyerimde işgören ve yönetici sayısı sürekli artmaz ve dengelidir.	-18,324	277	,000	-,691	-,76	-,62
İşyerimde üst yönetimle karşılıklı bilgi alışverişi sırasında aktarılan bilgi, ilgili yöneticiye hızlı ve tahrip olmadan ulaşır	32,608	277	,000	,860	,81	,91
İşyerimde bürokratikleşme ve kırtasiye işlemleri en az seviyededir.	-3,987	277	,000	-,227	-,34	-,11
İşyerimde otorite ve sorumluluk dağılımı aşağıdan yukarıya doğrudur	-20,290	277	,000	-,766	-,84	-,69
Yapısal Sorunlar (toplam)	-8,230	277	,000	-,17554	-,2175	-,1336

4.7.3.1.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar (H.2)

Demokratik yönetim sürecini uyumlaştıran ve kontrol eden kaynak örgütün yöneticileridir. Demokratik bir örgütün demokratik tutum ve eğilimler sergileyen, karar ve uygulama süreçlerini değiştirebilen lider-yöneticilere ihtiyacı vardır. Ancak örgütün diğer çalışanları gibi yöneticilerin de insan olduğu unutulmamalıdır. Bu çerçevede yöneticiler insani tavır ve sonuçlarla demokratik yönetim sürecini etkilemektedir. Kütahya Porselen işletmesinde yöneticilerden kaynaklanan sorunların test edilmesi amacıyla altı soru yöneltilmiştir.

Tablo 31: Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	N	Ortalama	Std. Sapma	FarklarınStd. Hatası
İş yerimdeki yöneticiler güçlerini çalışanlardan alırlar	278	1,09	,423	,025
İşyerimde yetki devredilirken ilgili çalışanın o konuda yetkinliğine dikkat edilir	278	1,56	,842	,051
Yetkilendirildiğim konuda başarısız olsam bile yeniden yetkilendirilebilirim	278	1,11	,414	,025
İşyerimde yöneticiler aynı zamanda birer liderdir	278	1,04	,266	,016
İşyerimde yöneticiler kuralcılığı sevmez	278	1,49	,818	,049
İşyerimde yöneticiler fikir ve görüşlerine karşı çıkılmasına izin verir	278	1,88	,931	,056
Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar (toplam)	278	1,3621	,35851	,02150

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlara ilişkin Ho ve alternatif hipotez şunlardır:

- Ho: Yöneticilerden kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik soruların toplam puan ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Yöneticilerden kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik soruların toplam puan ortalaması 2'den farklıdır.

Yöneticilerden kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik soruların alt ve üst sınırlarının eksi olduğu anlaşılmaktadır. Buradaki sorunları belirleyen ve yöneticilerin görüş ve fikirlerine karşı çıkılmasına izin verip vermediğine ilişkin görüşleri sağlayan altıncı sorunun "fikrim yok" seçeneğine yakınlığına rağmen bütün soruların toplam ve ayrı ayrı test edilmesine ilişkin sonuçları gösteren Tablo 32'e göre toplam p değeri 0.05'ten küçüktür. Bu durumda Ho hipotezini reddetmek gerekmektedir. Yani yöneticilerden kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik soruların ortalamaları % 5 hata payı aralığında (2)'den küçüktür.

Tablo 32: Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunların t-testi Sonuçları

Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Test Değeri = 2					
	t	Sd	p=(2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 güven analizi	
					Alt	Üst
İş yerimdeki yöneticiler güçlerini çalışanlardan alır	-35,729	277	,000	-,906	-,96	-,86
İşyerimde yetki devredilirken ilgili çalışanın o konuda yetkinliğine dikkat edilir	-8,757	277	,000	-,442	-,54	-,34
Yetkilendirildiğim konuda başarısız olsam bile yeniden yetkilendirilebilirim	-35,758	277	,000	-,888	-,94	-,84
İşyerimde yöneticiler aynı zamanda birer liderdir	-60,364	277	,000	-,964	-1,00	-,93
İşyerimde yöneticiler kuralcılığı sevmez	-10,408	277	,000	-,511	-,61	-,41
İşyerimde yöneticiler fikir ve görüşlerine karşı çıkılmasına izin verir	-2,061	277	,040	-,115	-,23	-,01
Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar (toplam)	-29,666	277	,000	-,63789	-,6802	-,5956

4.7.3.1.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar (H.3)

Örgütün çalışanları eğitim ve bilgi birikimleri, tecrübe ve kişilikleri ile örgüte katılırlar. Örgüte katıldıkları andan itibaren örgüt kültürünü etkileyen ve ondan etkilenen birer unsur haline gelirler. Çalışanların demokratik yönetim biçimini özümsemesi, kabullenmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması söz konusu süreçte karşılaşılabilecek sorunların tespit edilmesi ile mümkündür. Araştırmada demokratik yönetim sürecinde çalışanlardan kaynaklanan sorunları belirlemek için dört soru yöneltilmiştir.

Tablo:33'deki sonuçlara göre cevapların ortalamasına bakıldığında çalışanların ödüllendirme sürecine bakışını ölçmeye yönelik sorunun 2.54 değeri ile "katılmıyorum" seçeneğine yaklaştığı görülmektedir. Diğer sorulara ilişkin ortalama değerler ise, "katılıyorum" seçeneğine yakın olup, olumlu tutumları yansıtmaktadır.

Tablo 33: Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
İş yerime girerken yaratıcı, yenilikçi ve yetenekli olup olmayışımıza da dikkat edilir	278	1,34	,608	,036
Çalışmalarım sırasında verilen emirleri hiç sorgulamadan yerine getiririm	278	1,15	,511	,031
İşyerimdeki çalışanlar geleceğinden umutlu ve olumlu beklenti içerisindedir	278	1,37	,729	,044
Ödüllendirilmem sırasında ücret artışından daha önemli hususlar vardır	278	2,54	,682	,041
Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar (toplam)	278	1,6034	,37565	,02253

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlara yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir:

- Ho: Çalışanlardan kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların toplam puan ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Çalışanlardan kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların toplam puan ortalaması 2'den farklıdır.

Bu hipotezler çerçevesinde Tablo 34'de yer alan sonuçlarda verilen cevapların ortalamasının alt ve üst sınırı -,4409-,3522 olarak gerçekleşmiştir. Aynı şekilde toplam unsur üzerinden ve ayrı ayrı değişkenlerin p değerleri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Buna göre %95 güvenlilik aralığında Ho hipotezi reddedilirken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani demokratik yönetim sürecinde çalışanlardan kaynaklanan sorunları belirlemeye yönelik soruların toplam puan ortalaması 2'den farklıdır. Ancak ödüllendirme sürecinde ücret artışının etkisini sorgulayan soruya verilen cevapların ortalaması (2)'den büyüktür. Diğer üç sorunun cevaplar ortalaması ise (2)'den küçüktür.

Tablo 34: Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunların t-testi Sonuçları

Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar	Test Değeri = 2					
	t	Sd	p (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 güven analizi	
					Alt	Üst
İş yerime girerken yaratıcı, yenilikçi ve yetenekli olup olmayışımıza da dikkat edilir	-18,040	277	,000	-,658	-,73	-,59
İşyerimde çalışmalarım sırasında verilen emirleri hiç sorgulamadan yerine getiririm	-27,578	277	,000	-,845	-,91	-,78
İşyerimde çalışanlar geleceğinden umutlu ve olumlu beklenti içerisindedir	-14,321	277	,000	-,626	-,71	-,54
Ödüllendirilmem ile ilgili en çok ücret artışını önemserim	13,272	277	,000	,543	,46	,62
Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar (toplam)	-17,602	277	,000	-,39658	-,4409	-,3522

4.7.3.1.4. Örgütsel Sorunlar (H.4)

Örgütsel sorunlar, örgüt içerisindeki zorlu etkileşim süreçlerinin meydana getirdiği problem alanlarını ifade etmektedir. Bu sorunların ortaya çıkışında diğer problem kaynak alanlarının birlikte yer alması söz konusu olabilir. Dolayısıyla örgütsel sorunların tespit ve çözümü de bütünsel boyutta değerlendirilmelidir. Örgütsel sorunları belirlemeye yönelik olarak dört soru yöneltilmiştir.

Tablo 35: Örgütsel Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Sorunlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Std. Hatası
İşyerimden ayrılmayı ya da aynı şartlarda başka bir işte çalışmayı düşünmedim.	278	1,19	,577	,035
İşyerimdeki bütün kararlara katılma ya da katılmama hakkım vardır	278	1,57	,784	,047
İşyerimde işim ve benimle ilişkili kararların başkaları tarafından alınması bende önemsiz ve güçsüz kişi olduğum duygusu yaratır	278	1,51	,740	,044
Çalıştığım işyerinde demokratik bir yönetim ve demokratik çalışanlar vardır	278	1,06	,240	,014
Örgütsel Sorunlar (toplam)	278	1,3309	,42826	,02569

Bu sorulara ilişkin betimsel değerlere bakıldığında “katılıyorum” seçeneğine doğru bir yöneliş göze çarpmaktadır. Demokratik yönetim sürecinde karşılaşılabilen örgütsel sorunların varlığını ya da yolunu test edebilmek için aşağıdaki Ho ve H1 oluşturulmuştur.

- Ho: Örgütsel sorunları belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların toplam puan ortalaması 2’ye eşittir.
- H1: Örgütsel sorunları belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların toplam puan ortalaması 2’den farklıdır.

Örgütsel sorunları belirleyen soruların toplam puan ortalamalarına dayalı test sonuçlarına göre, p değerinin 0,05’ten küçük olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple Ho hipotezinin reddedilmesi gerekir. Buna durumda, % 95 güvenirlilik aralığında H1 kabul edilmiştir. Ortalamaların alt üst sınırları -,7196 ve -,6185 arasındadır. Ayrıca örgütsel sorunları belirleyen sorulara verilen cevapların ayrı ayrı ortalamaları (2)’den farklı ve küçüktür.

Tablo 36: Örgütsel Sorunları Belirleyen t-testi Sonuçları

Örgütsel Sorunlar	Test Değeri = 2					
	t	Sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 güven analizi	
					Alt	Üst
İşyerimden ayrılmayı ya da aynı şartlarda başka bir işte çalışmayı düşünmedim.	-23,485	277	,000	-,813	-,88	-,74
İşyerimdeki bütün kararlara katılma ya da katılmama hakkım vardır	-9,182	277	,000	-,432	-,52	-,34
İşyerimde işim ve benimle ilişkili kararların başkaları tarafından alınması bende önemsiz ve güçsüz kişi olduğum duygusu yaratır	-11,111	277	,000	-,493	-,58	-,41
Çalıştığım işyerinde demokratik bir yönetim ve demokratik çalışanlar vardır	-65,213	277	,000	-,939	-,97	-,91
Örgütsel Sorunlar (toplam)	-26,048	277	,000	-,66906	-,7196	-,6185

4.7.3.1.5. Çevreden Kaynaklanan Sorunlar (H.5)

Örgütler açık sistemler olarak belli bir toplumsal sistemin içerisinde faaliyet gösterir. Bu sebeple örgütler çevreden etkilenir ve kimi zaman sorunlarla karşılaşır. Örgütün pek çok kısmında çevresel etkilerle birlikte ani değişimler meydana gelebilir. Üstelik sorunların bir kısmı örgütün yönetim yaklaşımında değişiklik yapması sonucunu getirebilir.

Araştırmada Kütahya Porselen işletmesinde çevreden kaynaklanan sorunları belirlemek amacıyla üç soru yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevapların toplam ve ayrı ayrı ortalamaları “katılıyorum” seçeneğine yakındır.

Tablo 37: Çevreden Kaynaklanan Sorunların Tanımlayıcı İstatistikleri

Çevreden Kaynaklanan Sorunlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farkların Standart Hatası
İşyerimin fiziki koşullarından olumlu etkilenirim	278	1,43	,741	,044
İşyerim yapı, sistem ve teknoloji konusunda sürekli değişim ve yenileşme içerisindedir	278	1,27	,681	,041
Acil ve olağanüstü durumlarda yetkinin tek elde toplanması ve kararların aynı merkezden verilmesi işyerimin demokratik olmadığı sonucunu vermez	278	1,15	,484	,029
Çevresel Sorunlar (toplam)	278	1,2818	,47915	,02874

- Ho: Çevreden kaynaklanan sorunları belirleyen soruların toplam puan ortalaması 2'e eşittir.
- H₁ : Çevreden kaynaklanan sorunları belirleyen soruların toplam puan ortalaması 2'den farklıdır.

Tablo:38'e göre toplam ve ayrı ayrı p değerleri 0.05'ten küçüktür. Bu durumda Ho reddedilirken H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Çevreden kaynaklanan sorunları belirleyen sorunların ortalaması %5 hata payı aralığında (2)'den küçüktür.

Tablo 38: Çevreden Kaynaklanan Sorunları Belirleyen t-testi Sonuçları

Çevreden Kaynaklanan Sorunlar	Test Değeri = 2					
	T	Sd	p= (2-tailed)	Ortalama Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
					Alt	Üst
İşyerimin fiziki koşullarından olumlu etkilenirim	-12,784	277	,000	-,568	-,66	-,48
İşyerim yapı, sistem ve teknoloji konusunda sürekli değişim ve yenileşme içerisindedir	-17,978	277	,000	-,734	-,81	-,65
Acil ve olağanüstü durumlarda yetkinin tek elde toplanması ve kararların aynı merkezden verilmesi işyerimin demokratik olmadığı sonucunu vermez	-29,354	277	,000	-,853	-,91	-,80
Çevresel Sorunlar (toplama)	-24,993	277	,000	-,71823	-,7748	-,6617

4.7.3.2. Karşılaşılan Sorunları Belirleyen Ana Hipoteze İlişkin Bulgular

Aşağıda demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan beş temel sorun alanının toplam ortalamasının yer aldığı test sonuçları bulunmaktadır. Bu çerçevede Tablo:39'daki sonuçlar, test edilen beş ana problem alanının birlikte ortalamasının % 95 güvenilirlik düzeyinde (2)'den farklı olduğunu ifade etmektedir. Yine elde edilen 1,4805 değerinin, sorunlara ilişkin değerlerin (1) yani "katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 39: Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Toplam Ortalama Puan

	N	Toplam Puan Ortalaması	Std. Sapma	Farkların Standart Hatası
Sorunların Ortalaması	278	1,4805	,27942	,01676

- Ho: Karşılaşılan sorunlara ilişkin soruların toplam puan ortalaması 2'e eşittir.
- H1: Karşılaşılan sorunlara ilişkin soruların toplam puan ortalaması 2'den farklıdır.

Tablo 40’da yer alan p değeri (,000) ile 0,05’den küçük olduğundan Ho hipotezinin reddedilmesi uygundur. Buna göre işletmede %95 güven aralığında karşılaşılan sorunlar(1,4805) 2’den (fikrim yok) farklıdır.

Tablo 40: Karşılaşılan Sorunların Toplam Ortalama Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları

	Test Değeri = 2					
	t	sd	p=(2-tailed)	Ortalamalar Farkı	Farkların %95 Güven Analizi	
Sorunlar Ortalaması	30,002	277	,000	,31841	,2975	,3393

4.7.4. Demokratik Yönetimin Gerçekleşme Düzeyi ile Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki

Demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlara dair görüşler arasındaki ilişki, Korelasyon yöntemi ile tespit edilmiştir. Tablo:41’de yer alan ortalama değerlere bakıldığında sorunların 1,4805; demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyinin ise 1,2652 ortalama puan ile temsil edildiği görülmektedir. Demokratik yönetim ve söz konusu süreçte karşılaşılan sorunlar arasındaki görüşlere ait puan değerleri birbirine yakın çıkmıştır. Bu iki değer arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 41: Demokratik Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Ortalama Toplam Puanlar

	Ortalama	Std. Sapma	N
Sorunlar	1,4805	,27942	278
Demokratik Yönetim	1,2652	,15538	278

İkinci ana hipoteze ilişkin H0 ve H1 ise aşağıdaki gibidir:

- Ho: Demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (korelasyon katsayısı sıfırdır.)
- H1: Demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşler arasında anlamlı bir ilişki vardır. (korelasyon katsayısı sıfırdan farklıdır.)

Demokratik yönetim ile karşılaşılan sorunlar arasındaki ilişkiyi Tablo: 42’de görmek mümkündür. Tabloda yer alan bulgulara göre söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiye dair korelasyon katsayısı 0,572’dir. Buna göre % 99 güvenlilik aralığında Kütahya Porselen’de demokratik yönetimin sürecinin gerçekleşme düzeyi ile karşılaşılan sorunlara ilişkin işgören görüşleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Buna göre, söz konusu işletmede çalışanların demokratik yönetim süreci yerleştikçe, karşılaşılan sorunlardan da uzaklaşıldığı görüşünde oldukları söylenebilir.

Tablo 42: Demokratik Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Korelasyon Testi

		Sorunlar Ortalaması	UNSURLARIN Ortalaması
Sorunlar	Pearson Correlation	1	,572(**)
	P (2-tailed)		,000
	N	278	278
Demokratik Yönetim	Pearson Correlation	,572(**)	1
	P (2-tailed)	,000	
	N	278	278

4.7.5. Demokratik Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüş Farklılıkları

Araştırma kapsamında, deneklerin “yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve pozisyon” gibi bazı demografik özelliklere göre, “demokratik yönetimin varlığı” ve “yaşanan sorunlar” konusundaki tutumlarının (görüşlerinin) farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir.

Araştırmada görüş farklılıklarının tespiti için öncelikle ANOVA (varyans analizi) ve t-testi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda bir değişken içerisinde ikiden fazla kategori olduğunda ANOVA, yine aynı değişkende iki grubun görüşlerine ilişkin ortalamaların karşılaştırılması amacıyla da t-testi yöntemine başvurulmuştur. Çünkü bir değişkende ikiden fazla kategori varsa t-testi sorun yaşayabilmektedir.⁵⁸⁵

⁵⁸⁵ Kalaycı, a.g.e., s.131.

4.7.5.1. Yaş, Eğitim Düzeyi ve Pozisyona Göre Görüş Farklılıkları

Kütahya Porselen işletmesinde ankete katılan çalışanların yaş, eğitim ve pozisyonlarına göre gerçekleştirilen ANOVA testi bulgularına göre, yalnızca pozisyona göre işgörenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Buna göre diğer demografik değişken gruplarına ait ortalama tutum(görüş) puanlarının son derece homojen olduğunu, ortalamalar arasında gözlemlenen farklılıkların anlamlı olmadığını ifade etmek mümkündür. Araştırmanın genel bilgiler kısmından da anlaşılacağı üzere çalışanların büyük bölümü 25-44 yaş grubu ile lise ve lisans düzeyinde yoğunlaşmıştır. ANOVA testi kapsamında bütün unsurlar ve karşılaşılan sorun gruplarına ait ortalamalar arasındaki farklılıklar tespit edilerek çalışanların ilgili konulardaki görüş farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 43: Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Testi Sonucu

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Açık yönetim	Üst yönetici	2	1,0000	,00000	,000
	Orta kademe yönetici	35	1,7703	,63020	
	İşgören	241	1,3264	,43018	
	Toplam	278	1,3831	,48423	
Katılımcılık	Üst yönetici	2	1,0000	,00000	,001
	Orta kademe yönetici	35	1,1892	,39706	
	İşgören	241	1,5774	,62785	
	Toplam	278	1,5216	,61530	
Bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğü	Üst yönetici	2	1,0000	,00000	,000
	Orta kademe yönetici	35	1,0811	,27672	
	İşgören	241	1,3996	,44006	
	Toplam	278	1,3543	,43473	

- Ho: İşletmenin demokratik yönetim sürecine ilişkin olarak pozisyona dayalı ortalamalar arasında fark yoktur
- H1: İşletmenin demokratik yönetim sürecine ilişkin olarak pozisyona dayalı ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Tablo: 43 ve 44'de yer alan $p < 0,05$ değerlerine göre demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurlardan *açık yönetim*, *katılımcılık*, *bilgiye*

ulaşma ve düşünce özgürlüğü dışındaki unsurlar hakkındaki görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur. Açık yönetim ($p=,000$), katılımcılık ($p=,001$), bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğünün ($p=,000$) p değerlerine göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak ANOVA sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi pozisyonlar arasında ne düzeyde olduğu, Tablo: 44’de yer alan çoklu karşılaştırmaya ilişkin bulgulardan görülebilmektedir. Buna göre “ortalamalar farkı” adlı sütunda yer alan asteriks imgeleri buradaki değerlerin karşısındaki pozisyonların farklılığını ispatlamaktadır.⁵⁸⁶

Tablo 44: Görüş Farklılığının Olmadığı Unsurlara İlişkin (p) Değerler

	Pozisyon	N	P
Demokratik Örgüt Kültürü	Üst yönetici	2	,072
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	
İletişim	Üst yönetici	2	,0312
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	
Güçlendirme	Üst yönetici	2	,0323
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	
Güven	Üst yönetici	2	,018
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	
Amaç Birliği	Üst yönetici	2	,948
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	

Tablo: 45’deki sonuçlara göre; işletmedeki yönetici olmayan işgörenler orta kademe yöneticilerine nazaran açık yönetim unsurunun varlığına ilişkin olarak daha olumsuz düşünmektedir. Buradaki fark 0,44391 olup, anlamlılık düzeyi 0.05’in altındadır. Orta kademe yöneticileri işgörenlere göre katılım konusunda daha olumsuzdur. Buradaki fark ise 0,38822 ve anlamlılık düzeyi 0.05’in altındadır. Yine işgörenler orta kademe yöneticileri ile kıyaslandığında bilgiye ulaşma ve düşüncelerini açıklayabilme konusunda nispeten daha karamsardır. Bu çerçevede ortalama farkı 0,31850 ve anlamlılık düzeyi yine 0.05’in altındadır.

⁵⁸⁶ Kalaycı, a.g.e., s.139.

Tablo 45: Demokratik Yönetim Sürecine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Değişken Grubu	Pozisyon	Pozisyon	Ortalamalar farkı	Std. Hata	p	95% Güven Aralığında	
						Üst	Alt
Açık Yönetim	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	-,77027	,33438	,072	-1,5932	,0527
		İşgören	-,32636	,32705	,608	-1,1313	,4786
	Orta kademe yönetici	Üst yönetici	,77027	,33438	,072	-,0527	1,5932
		İşgören	,44391(*)	,08137	,000	,2436	,6442
	İşgören	Üst yönetici	,32636	,32705	,608	-,4786	1,1313
Katılımcılık	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	-,18919	,43666	,910	-1,2639	,8855
		İşgören	-,57741	,42710	,402	-1,6285	,4737
	Orta kademe yönetici	Üst yönetici	,18919	,43666	,910	-,8855	1,2639
		İşgören	-,38822(*)	,10626	,001	-,6497	-,1267
	İşgören	Üst yönetici	,57741	,42710	,402	-,4737	1,6285
Bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğü	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	-,08108	,30596	,966	-,8341	,6719
		İşgören	-,39958	,29926	,411	-1,1361	,3369
	Orta kademe yönetici	Üst yönetici	,08108	,30596	,966	-,6719	,8341
		İşgören	-,31850(*)	,07446	,000	-,5017	-,1353
	İşgören	Üst yönetici	,39958	,29926	,411	-,3369	1,1361
		Orta kademe yönetici	,31850(*)	,07446	,000	,1353	,5017

Araştırmada karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak çalışanların görüş farklılıkları da ANOVA yöntemi ile test edilmiştir.

- Ho: İşletmede demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak pozisyona dayalı ortalamalar arasında fark yoktur.
- H1: İşletmede demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak pozisyona dayalı ortalamaların en az ikisi arasında fark vardır.

Tablo: 46'da yöneticilerden kaynaklanan sorunlar, yapısal ve örgütsel sorunlar grubunda çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar vardır. Çünkü yapısal sorunlar (p=,000), yöneticilerden kaynaklanan sorunlar (p=,000) ve örgütsel sorunlara (p=,001) grubuna ilişkin p değerleri 0,05'ten küçüktür. Buna göre Ho hipotezinin reddedilmesi gerekir.

Tablo 46: Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Testi

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Yapısal Sorunlar	Üst yönetici	2	2,2000	,00000	,000
	Orta kademe yönetici	35	2,0162	,18486	
	İşgören	241	1,7916	,36612	
	Toplam	278	1,8245	,35563	
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	Üst yönetici	2	1,3333	,00000	,000
	Orta kademe yönetici	35	1,1036	,16364	
	İşgören	241	1,4024	,36540	
	Toplam	278	1,3621	,35851	
Örgütsel Sorunlar	Üst yönetici	2	1,0000	,00000	,001
	Orta kademe yönetici	35	1,1014	,14976	
	İşgören	241	1,3692	,44663	
	Toplam	278	1,3309	,42826	

Tablo 47: Görüş Farklılığının Olmadığı Sorunlara İlişkin (p) Değerler

	Pozisyon	N	p
Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar	Üst yönetici	2	,861
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	
Çevreden Kaynaklanan Sorunlar	Üst yönetici	2	,0831
	Orta kademe yönetici	35	
	İşgören	241	
	Toplam	278	

Karşılaşılan sorunlarla ilgili çalışanların görüş farklılıklarının hangi pozisyonlarda gerçekleştiğini Tablo: 48’de yer alan çoklu karşılaştırmalarla tespit etmek mümkündür. Dolayısıyla asteriks imgelerinin bulunduğu değerler hangi pozisyonlarda farklı görüşlerin meydana geldiğini göstermektedir. Buna göre;

- İşgörenler işletmenin orta kademedeki yöneticilerine göre yapısal sorunların nispeten daha yüksek olduğu görüşündedir. Ortalamalar arasındaki fark 0,22458’dir.

- İşgörenler orta kademe yöneticilerle kıyaslandığında yöneticilerden kaynaklanan sorunların az da olsa daha fazla olduğu görüşündedir. Ortalamalar arası fark ise 0,29877'dir.
- Aynı şekilde işgörenler işletmedeki orta kademe yöneticilerine göre örgütsel sorunların kısmen daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Bu gruba ilişkin ortalamalar farkı da 0,26790'dır.

Tablo 48: Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tablosu

	Pozisyon	Pozisyon	Ortalamalar farkı	Std. Hata	p	95% Güven Aralığında	
						Üst	Alt
Yapısal Sorunlar	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	,18378	,25199	,767	,8040	-,4364
		İşgören	,40837	,24647	,255	1,0150	-,1982
	Orta kademe yönetici	Üst yönetici	-,18378	,25199	,767	,4364	-,8040
		İşgören	,22458(*)	,06132	,001	,3755	,0737
	İşgören	Üst yönetici	-,40837	,24647	,255	,1982	-1,0150
		Orta kademe yönetici	-,22458(*)	,06132	,767	-,0737	-,3755
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	,22973	,25050	,657	-,3868	,8462
		İşgören	-,06904	,24501	,961	-,6720	,5340
	Orta kademe yönetici	Üst yönetici	-,22973	,25050	,657	-,8462	,3868
		İşgören	-,29877(*)	,06096	,000	-,4488	-,1487
	İşgören	Üst yönetici	,06904	,24501	,961	-,5340	,6720
		Orta kademe yönetici	,29877(*)	,06096	,000	,1487	,4488
Örgütsel sorunlar	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	-,10135	,30419	,946	,6473	-,8500
		İşgören	-,36925	,29753	,464	,3630	-1,1015
	Orta kademe yönetici	Üst yönetici	,10135	,30419	,946	,8500	-,6473
		İşgören	-,26790(*)	,07403	,002	-,0857	-,4501
	İşgören	Üst yönetici	,36925	,29753	,464	1,1015	-,3630
		Orta kademe yönetici	,26790(*)	,07403	,002	,4501	,0857

4.7.5.2. Kadın ve Erkek İşgörenlerin Görüş Farklılıkları

Araştırmada, kadın ve erkek deneklerin demokratik yönetim süreci ve karşılaşılan sorunlara ilişkin görüş farklılıkları, t-testi ile analiz edilmiştir. Bu yöntemde, iki grubun (kadın ve erkeklerin) ortalamasının karşılaştırılması söz konusudur.

Ho: İşletmedeki kadın ve erkeklerin demokratik yönetim sürecine ilişkin görüşlerine dair ortalamalar arasında fark yoktur.

H1: İşletmedeki kadın ve erkeklerin demokratik yönetim sürecinde ilişkin görüşlerin görüşlerine dair ortalamalar arasındaki fark vardır.

Tablo 49: Demokratik Yönetim Süreci Hakkında Cinsiyete Göre Görüş Farklılıkları

	Cinsiyet	N	Ortalama	p	Farkların Std. Hatası
Katılımcılık	Erkek	170	1,8441	,000	,04517
	<i>Kadın</i>	108	1,0139	,000	,00794
İletişim	Erkek	170	1,0206	,000	,00965
	<i>Kadın</i>	108	1,3611	,000	,05255
Amaç Birliği	Erkek	170	1,20	,000	,042
	<i>Kadın</i>	108	1,01	,000	,009

Tablo 49’da yer alan p değerlerine göre katılımçılık, iletişim ve amaç birliği unsurlarına ilişkin olarak işletmedeki kadın ve erkeklerin görüşleri arasında farklılık vardır. Dolayısıyla Ho hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Farklılıkların oranı ise katılımçılık unsurunda 0,8302, iletişim unsurunda 0,3405, amaç birliği unsurunda 0,19’dir. Bu değerlere göre; işletmedeki erkek çalışanlar katılımçılık unsurunu yeterli bulmazken, amaç birliği unsurunda kadınlara oranla nispeten daha iyimser bir görüşe sahiptirler. Yine işletmedeki kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iletişim unsurunu daha az demokratik bulduğu söylenebilir.

Tablo 50: Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Cinsiyete Göre Görüş Farklılıkları

Karşılaşılan Sorunlar	Çalışılan Pozisyon	N	Ortalama	p	Farkların Std. Hatası
Çevreden Kaynaklanan Sorunlar	Erkek	170	1,3451	,005	,03952
	<i>Kadın</i>	108	1,1821	,003	,03833
Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	Erkek	170	1,4265	,000	,03050
	<i>Kadın</i>	108	1,2608	,000	,02474
Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar	Erkek	170	1,5397	,000	,03166
	<i>Kadın</i>	108	1,7037	,000	,02715
Orgütsel Sorunlar	Erkek	170	1,5265	,000	,03383
	<i>Kadın</i>	108	1,0231	,000	,01016

Ho: İşletmedeki kadın ve erkeklerin karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlerine dair ortalamalar arasında fark yoktur.

H1: İşletmedeki kadın ve erkeklerin karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlerine dair ortalamalar arasındaki fark vardır.

Tablo 50'de yer alan $p < 0,05$ değerlerine göre çevreden, yöneticilerden, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar ve örgütsel sorunlar hakkında işletmedeki erkek ve kadınların görüş farklılıkları olduğu söylenebilir. Ortalamalar arasındaki farklılıklar fazla olmasa da özellikle örgütsel sorunlara bakış açısının erkek ve kadınlar açısından 0,5034 seviyesinde olması ciddi bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İnsanın örgüt içerisinde hak ettiği ilgi, değer ve özeni bulması; insan doğasına uygun çalışma koşullarına sahip olması ve gelişerek güçlenmesi, yönetim düşüncesinin önemli bir beklenti alanı haline gelmiştir. İnsan örgüt içerisinde önce bir makine, ardından makineyi kullanması gereken operatör ve sonra her iki yaklaşımın da sebep ve sonucu konumuna yükselmiştir. Nitekim yönetim düşüncesinin değişim sürecine bakıldığında insanı esas alan bir devrim yaşandığı çok açıktır. Bu sürecin bir gelişmeden daha öte anlamlar taşıdığını ve söz konusu arayışların insan, değişim, yenilik, gelişme ve örgüt kavramlarıyla örülü olduğunu söylemek mümkündür. Bütün bu kavramların örgütün geleceğe taşınmasının, insana ilişkin güncel tartışma ve problem alanlarının odak noktası olduğu ileri sürülebilir.

Şüphesiz örgüt aynı zamanda faaliyet gösterdiği toplumsal sistemin bir parçasıdır. Bu çerçevede sosyal, ekonomik ve politik izler taşır. Geçmişte insana ilişkin beklenti ve süreçlerin önce göz ardı edilmesi; ardından değerler piramidinin üstlerine doğru taşınması; dönemsel makro gelişmelerle ilgilidir. Bugün ise uluslararası boyutta insan ve demokrasi kavramlarının ayrılmaz bir bütün sergilemesi yönetimin geleceği adına sevindirici bir durumdur. Ancak bu düşüncenin hızla yayıldığı bir dönemde, klasik anlayışa sahip örgütlerin sayı ve etki bakımından hala geçerliliğini koruması; insana ilişkin değişim çabalarının da sorgulanmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla insanın örgüt içerisindeki konumunun, öncelikle bir yönetim meselesi haline geldiğini söylemek mümkündür.

Konuya bu açıdan bakıldığında; yöneten ve yönetilen ilişkisi, liderlik becerisi, iletişim biçimi, yönetime katılmayı esas alan işbirliği kültürü ve motivasyon araçlarının, tamamen örgütün yönetim biçimiyle ilgili olduğu sonucuna varılabilir. Bu sebeple yönetimi yöneticiden ibaret saymak, resmin bütününe görememek anlamına gelmektedir. Öyle ki günümüz örgütünde, profesyonelliğin, patron ya da işveren sözcülüğü gibi değerlendirilmesi; çalışanlara verilen ücretin “eşi benzeri görülmemiş bir lütuf” sayılması ve yönetim kademelerinin her şeyi değiştirebilme gücü ile donatılması,

örgüt demokrasisinin ancak şekli bir konumda kalmasına zemin oluşturmaktadır. Uygulamada yüksek kar oranlarına ulaşmış pek çok firmanın tepesinde “yoksa beni benim çalışanlarıma mı soracaksınız” anlayışını yaşama biçimi haline getirmiş yöneticilerin bulunabildiğini vurgulamak gerekir. Üstelik söz konusu işletme sahiplerinin “değişim” parolasıyla insan kaynakları bölümü kurması ve belirtilen örgütlenme modasına uyum sağlaması, sorgulanması gereken hususların kapsamını genişletmektedir.

Buradan hareketle “demokrasi” ve “yönetim” kavramlarının, insan esaslı bir yaklaşımla örgüte taşınabilmesi karmaşık bir sürecin işaretlerini verir niteliktedir. Bu çerçevede bir ülkenin demokrasi geleneğinde almış olduğu mesafenin, bütün alt sistemler gibi örgütleri de etkilemesi kaçınılmazdır. Örneğin Japonya, insanı ön plana alan bir sistem kurabilirken, sınıf kavramının önemini koruduğu Fransa’da sosyal ayrıcalıklar örgüt içerisine taşınmaktadır. Almanya, insanın tarafında yer alan örgüt anlayışları ile yönetilirken; bir başka Avrupa ülkesi olan İngiltere’de yetkilerin merkezileştiği ve çalışanlara karşı pragmatizmin sergilendiği söylenebilir. Yine ekonomik olarak gelişmiş pek çok ülkede eşit işe eşit ücret sistemi uygulanırken gelir adaletsizliğinin önemli düzeyde olduğu Türkiye’de zaman esaslı ve kısmen de prime dayalı ücret modeli uygulanmaktadır. O halde demokrasiye ilişkin yaklaşım ve beklentinin görece olması, örgütsel yönetimdeki demokratik beklentiyi de değişken hale getirebilmektedir. Dolayısıyla bir ülkede demokrasinin düzeyini araştırırken, önce o ülkedeki yaygın örgüt yapısına bakılması zaman kayıplarını azaltabilir.

Bütün bu gelişmelere rağmen insanın örgütte hak ettiği yere taşınması ve çalışanlarıyla beraber değer kazanan bir marka haline gelebilmesi, yönetim biçiminin demokratikleşmesi ile mümkün olabilir. Bu sebeple ister kârı ve etkinliği artırmak, isterse bir yaşama biçimini örgütte hâkim kılmak amacıyla yapılsın; herhangi bir örgütün demokratik hale getirilmesi o örgütün “insanileşmesinden” başka bir anlam taşımamaktadır. Nitekim demokratik yönetim, örgütte çalışmaya ilişkin unsur ve koşulların insanileştirilmesi sürecidir.

Diğer yandan örgütte yöneticinin yönetilenden; örgüt yapısının kültürden ve katılım imkânlarının liderlikten ayrı düşünülmesi, bütünsel bakış açısında sapmalar

meydana getirebilir. Özellikle örgütte demokratik yönetim sürecini planlayarak, başarıya taşıyacak olan aktif unsurun, lider-yöneticiler olduğu ifade edilebilir. Çalışanlar ise liderlik boyutu etkili olan ve demokratik yapıya kavuşmuş bir ortamda daha fazla demokrasi beklentisine girebilmektedir. Bu sayede motivasyon faktörleri, zorunluluktan kaynaklanan bir araç olmaktan çıkarak, örgüt sisteminin doğal bir parçası haline gelebilmektedir. Böylelikle kendisini örgütün asli unsuru veya ayrılmaz parçası olarak gören çalışanlar, örgütün başarısına yönelik gayretlerde yoğunlaşabilmektedir. Hâlbuki gönül gücü hareketsiz kalan, örgüt içerisinde kendisini yabancı ve mutsuz hisseden bireylerin, örgütsel verimlilik açısından olumlu sonuçlar meydana getirmesi beklenen bir durum değildir. Küresel rekabet koşullarında örgüt çalışanlarının verimli ve etkin hale gelmesi, aynı zamanda örgütün bütünsel olarak öne geçebilmesine de katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, yukarıda ifade edilen önemli gelişmeler ve belirtilen sınırlar ölçüsünde, öncelikle demokratik yönetime ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Böylece yönetim düşüncesinin evrimi sürecinde, demokratik yönetimin nasıl bir değişim ve gelişim gösterdiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özellikle bu sürecin yarattığı doğal bir netice olarak günümüzde demokratik yönetimle aynı anlamda kullanılan ya da karıştırılan bazı kavramlara açıklık getirilmiştir. Buna göre tarihi süreç içerisinde doğrudan demokrasi arayışı ile meydana gelen kavram ve kuramların yanı sıra; örgütü daha iyi konuma getirmek ve örgütsel etkinliği artırmak için gerçekleştirilen demokrasi arayışları da söz konusudur.

Her iki grupta yer alan çalışmaların içeriğine bakıldığında; demokratik yönetim sürecine ilişkin bazı eksiklikleri görebilmek mümkündür. Bu eksiklikler genelde demokratik yönetim sürecinin “bütünselliği” ve söz konusu kuram ya da kavramın meydana geldiği döneme ait hedef ve koşullarından kaynaklanmaktadır. Yönetimde insanın mevcut yerini ve geleceğini tespit etmeye yönelik bu arayışlarda sosyo-ekonomik gelişmelerle birlikte farklı kavram ve unsurların ön plana çıkabildiği görülmektedir. Örneğin; Endüstriyel Demokrasi, Katımlı Yönetim ve Özyönetim adlı yaklaşımların “yönetimin oligarşik krallığına” karşı duruşu simgeleyen “katılma”, “özerklik” ve “emeğin kutsallığı” gibi kavramlarda yoğunlaşmasının; meydana geldikleri dönemle son derece ilgili olduğu ileri sürülebilir.

Çalışmadan çıkarılabilecek başka bir sonuç da; demokrasi içerikli arayışlarda yenilik, değişim, kalite, işbirliği ve süreklilik gibi önemli kavramların büyük ölçüde yer almış olmasıdır. Fakat yine de; söz konusu arayışların demokratik yönetim sürecini belirleyen unsurları bütünsel olarak ortaya koyabildiğini iddia edebilmek zordur. Böyle bir sonucun çeşitli boyutlarda mevcut örgüt sistemine yansımaları doğal bir durumdur. Hakikaten uygulamaya bakıldığında demokratik olduğunu ifade eden ya da katılım ve motivasyon eksenli olduğu gözlenen çok sayıda örgüt bulunmaktadır. Oysa demokratik yönetim süreci; örgütte yaygın, dinamik ve bütünsel etki yaratan bir modeldir.

Buna göre çalışmanın içeriği hakkında görüşülen bazı işletme sahiplerinin “çalışanlarımızın görüşlerine başvuruyoruz yetmez mi?” ya da “zam üstüne zam yapıyorum daha ne yapayım?” şeklinde değerlendirdikleri demokratik olma durumunun, zaman içerisinde otoriter eğilimli yöneticiler ya da demokrasi dışı sonuçlar yaratabileceği anlaşılmıştır. Öyleyse bir örgütte demokratik yönetimin, iletişim, kültür, yönetime katılım, motivasyon ve liderlik faktörlerinin etkisiyle şekillendiğini ve demokratik yönetim sürecinin aynı zamanda gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Çalışmaya ait bu temel yaklaşım kapsamında, demokratik yönetim sürecine ilişkin unsurlar şu şekilde sıralanmıştır:

- ❖ Açık Yönetim,
- ❖ Demokratik Örgüt Kültürü,
- ❖ Katılımcılık,
- ❖ Bilgiye Ulaşma ve İfade Özgürlüğü,
- ❖ Amaç Birliği,
- ❖ Demokratik İletişim Ağı,
- ❖ Güçlendirme,
- ❖ Örgüt İçi Güven ve Yetkilendirme,
- ❖ İşbirliği ve Ekip Ruhu

Bu unsurların birbiri ile ilişkili olduğu çok açıktır. Bir örgütte kültürün demokratikleşmemesi durumunda bilgiye rahatça ulaşılması ya da ifade özgürlüğünün gereken düzeyde beklenmesi ne kadar gerçekçidir? Aynı şekilde örgüt üyelerinin

birbirini anlamadığı, önemsemediği ve dinlemekten kaçındığı bir iletişim sistemi ile işbirliği ve ekip ruhunun kurulabileceğini ileri sürmek mümkün müdür? Ya da örgüt içerisinde güven tesis edilmeden optimal bir yetkilendirme veya açık yönetimin gerçekleşeceğinin iddia edilebilmesi örgüte ne kazandırabilir? Günümüz örgütüne yönelik bu tartışmalar bir tarafa; yukarıda sıralanan unsurların gerçekleşmesini amaçlayan çabaların artması durumunda; demokratik yönetim süreci bütünsel hedefine bir adım daha yaklaşabilmektedir.

Diğer yandan örgüt canlı bir organizma olarak, çevreyle kurduğu ilişkiler sayesinde faaliyetlerini yerine getirebildiğine göre; örgütte çeşitli sorunların meydana gelmesi kaçınılmazdır. İnsanı esas alan bir düşünceyle şekillenen yönetim biçiminin, bu sorunları daha karmaşık ve ilintili hale getirebildiğini göz ardı etmemek gerekir.

Çalışmada irdelenen ve test edilen başka önemli bir husus demokratik yönetim sürecinde örgütün karşılaştığı sorunlardır. Çalışmada yönetici ve işgörenlerden kaynaklanan sorunların birbirinden ayrılmasının mümkün olmadığı görülmüştür. Çünkü her iki sorun alanının da meydana geliş sebeplerinin karşılıklı olabildiği anlaşılmıştır. Demokratik yönetim sürecine ilişkin unsurlar ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar bütünsel bir değerlendirmeyle test edilmiştir. Buna göre aşırı örgütlenme ile hiyerarşi artmakta ya da yetkinin tek elde toplanmasıyla birlikte merkezileşme sorunu kronikleşmektedir. Dolayısıyla örgüt tarafından bu sorunların önceden tespit edilebilmesi muhtemel diğer sorun alanlarını da etkileyebilmektedir.

Buraya kadar ifade edilenler çalışmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda irdelenmesi gereken teorik ve güncel yaklaşımları meydana getirmiştir. Anlaşılacağı üzere böylesine karmaşık bir yönetim biçiminin hayata geçirilmesi güçlükler taşımaktadır. Buna paralel olarak benzer eğilimli güçlüklerle çalışmanın özellikle uygulama safhasında karşılaşılmıştır. Günümüz örgütleri ve özellikle yöneticileri; kendilerinin sorgulanması, şeffaflıklarının ölçülmesi, eksikliklerinin ortaya çıkarılması ve buna benzer çeşitli sebeplerle demokratik yönetim sürecine karşı çıkabilmektedir. Bu sebeple demokrasiye karşı direnç ortamında, adında “demokratik yönetim” geçen bilimsel bir çalışmanın engellerle karşılaşması da mümkündür.

Çalışmanın uygulama kısmı için pek çok işletme ile görüşülmüştür. Alınan olumsuz cevapların sayısı dikkate alındığında geniş bir ana kütlede; örneğin sektörel ya da bölgesel bazda bir uygulama yapılması imkânı bulunamamıştır. Ancak bilimsel araştırmanın sunduğu geniş seçenekler çerçevesinde yine bilimsel bakımdan oldukça güvenli ve geçerli bir uygulama yapılarak sonuçlandırılmıştır. Daha önce ifade edilen diğer kısıtlar ve sınırlar çerçevesinde Kütahya Porselen Sanayi A.Ş. araştırmanın uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Uygulama sürecinde birincil veri toplama tekniklerinden birisi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Buna ilişkin bulgular çalışmanın dördüncü bölümünde ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen verilere göre; ilk olarak Kütahya Porselen işletmesinin kurumsallaşma düzeyinin yüksek ve kendi sektöründe iddialı bir konumda olduğunu ifade etmek mümkündür. Faaliyetleri itibariyle uluslararası boyutu olan Kütahya Porselen işletmesinin standardizasyon çalışmalarına önem verdiği anlaşılmaktadır. Uygulama bölümünün genel bilgiler başlıklı kısmında, ayrıca işletme ve örneklemin demografik özelliklerini ortaya koyan bulgular verilmiştir. Bunlara bakıldığında işletmede çalışanların yaş ortalamasının 25-40 yaş arasında ve erkek çalışan sayısının kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Genel bilgilerin ardından araştırmanın kapsamı, üç ana hipotez (ve ilk iki ana hipotez çerçevesinde oluşturulan belirli alt hipotezler) ile test edilmiştir. Hipotezlerin oluşturulmasına yönelik bu yaklaşım, örgütün ve demokratik yönetimin bütünselliği ilkesinin bir sonucudur. Çünkü demokratik yönetimi meydana getiren unsurlardan bazılarının örgüt içerisinde bulunmadığı durumlarda, toplam üzerinden elde edilen bulguların rasyonel sonuçlar vermesi beklenmemelidir. Örneğin işletmede açık bir yönetim ya da demokratik iletişim sistemi olmamasına karşın, verilerin toplamı üzerinden alınan sonuçların demokratik yönetimi işaret edebilmesi mümkündür. Aynı şekilde demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin farklı kaynak gruplarının test edilmeden, sorunların tümüne yönelik bir sonuca ulaşılması ağırlıklı sorun kaynağının gözden kaçmasına sebep olabilir. Bu bakımdan çalışmada, demokratik yönetimi meydana getiren unsurlar ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar kaynaklandığı sorun grubuna göre ayrı ayrı test edilmiştir. Böylece her iki ana hipotezin sağlıklı ve daha güvenilir bir konuma yükselmesine imkân tanınmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara bakıldığında çalışanların Kütahya Porselen işletmesinde demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurların önemli ölçüde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmıştır. Nitekim bu unsurların ayrı ayrı betimsel istatistiklerine bakıldığında ortaya çıkan değerler, işletmenin demokratikleşmesi yönünde geliştiği görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir.

İletişimin demokratik yönünü belirlemek için sorulan soruların birbirine yakınlığı ve bu faktörlerin diğerlerini harekete geçirebilme ayrıcalığı işletme sistemine ilişkin ipuçları vermektedir. Özellikle açık yönetime ilişkin bulguların dağılımı ile iletişim sistemi arasında nitelikli bir uyum göze çarpmaktadır. Astların korkmadan üstlerine ulaşabilme imkânına sahip olması, her türlü bilgiye ulaşabilme özgürlüğünün savunulması ile iletişimin açık ve iki yönlü olarak değerlendirilmesinin büyük ölçüde birbirini tamamlayan yaklaşım biçimleri olduğu anlaşılmaktadır. Üstelik yönetici ve yönetilenlerin aynı yerde ve eşit şartlarda yemek yiyebilmesi iletişim ve açıklık unsurlarını tamamlayan bir başka demokratik kültür uygulamasıdır. Bu çerçevede Kütahya Porselen işletmesinde örgüt üyelerinin işbirliği ve ekip ruhunun oluşturulabilmesi yönünde ciddi bir istek ve beklentinin olduğu görülmüştür.

Öte yandan katılımcılık unsurunu belirlemeye yönelik sorulardan elde edilen bulguların ilginç olduğu söylenebilir. Örgütte çalışanların görüş ve düşüncelerine son derece önem verildiğine inanılmasına karşın, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karar alabilmesine yönelik tutumların nispeten çekimsere yakın bir değer oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu durum işletme içerisinde daha çok yetkilendirme ve yönetimin hesap verebilme yönüyle benzer değerler ihtiva etmektedir. Böyle bakıldığında Kütahya Porselen’de çalışanların yöneticilere ulaşmada güçlük yaşamadığı, çoğunlukla yüz yüze iletişimin kullanıldığı ancak belirli konularda kısmen de olsa tam katılım yaklaşımının uygulanmadığı söylenebilir. Bu sonuç yönetimin hesap verebilme gerekliliğinin de kısmi sınırlamalar taşıdığını göstermektedir.

Katılım ve yetkilendirmeye ilişkin düşük etkili sınırlayıcıların çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlarla ilgili olması ve çalışanların gerekirse çatışmayı göze alarak üstlerini ikaz edebilme yetkinliğinin birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Demokratik yönetimin sürecinin alt hipotezlerine ilişkin bulguların, Kütahya Porselen’de örgüt amaçlarının bireysel amaçlardan üstün tutulduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanların yönetim tarafından bilgilendirildiğini de göstermektedir. Buna paralel olarak yönetici-yönetilen ilişkisinde saygı, sevgi ve güven faktörlerinin ağırlıklı oranı, bir örgütteki amaç bütünlüğü ile ast-üst arasındaki ilişki boyutunun ne kadar önemli olabileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

İşletmede demokratik yönetimi belirleyen unsurların birlikte değerlendirilmesi neticesinde elde edilen bulgular ve gözlenen çapraz süreçler demokratik yönetim biçimin bütünselliğini kanıtlar niteliktedir. Kütahya Porselen’de demokratik yönetime ilişkin unsurların ayrı ayrı test edilmesine yönelik bulguları içeren Tablo:24’e bakıldığında yukarıda da ifade edildiği üzere yalnızca katılımcılık unsurunun kısmi sınırlara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak unsurların ayrı ayrı ya da toplamının meydana getirdiği örgütsel sonuç Kütahya Porselen’de demokratik yönetimin gerçekleşme düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre % 5 hata payı ile irdelenen söz konusu değer ve bulgular çerçevesinde birinci ana hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışmada yer alan demokratik yönetime ilişkin dokuz temel unsurun bütünsel olarak Kütahya Porselen’de bulunduğu ve dolayısıyla söz konusu işletmede demokratik tutum ve eğilimlerin etkili süreç ve sonuçlar oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Kütahya Porselen’de elde edilen bulgular “demokratik yönetim” kavramı ile “demokratik yönetim sürecinin” farklı sonuçlar ve değerlendirmeler meydana getirebileceğini ortaya koymaktadır. Çünkü bir işletmede “demokratik yönetim”in olduğuna yönelik ifadeler; kesin, belirli ve oldukça genel bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Demokratik yönetimin varlığını ileri sürebilen değerlendirmelerin hangi ölçü ve değişkenlerden hareket ettiği meçhuldür. Oysa demokratik yönetim ülke, sektör, işletme ölçeği gibi çeşitli etmenlerle değişim gösterebilir. Bunlardan herhangi birisinde “demokratik yönetim vardır” denilebilmesi, diğer etmenler açısından aynı iddianın geçerli olduğu sonucunu vermeyebilir.

Demokrasi konusundaki siyasal ve toplumsal tartışmalar hatırlandığında, konuya ilişkin görece durum bir kez daha anlaşılabilir. Bu bakımdan “demokratik yönetim

süreci” kendi içerisinde daha tutarlı, bütünsel ve test edilebilir boyutları barındırmaktadır. Bugün söz konusu süreçte iyi bir düzeyde olan işletme, ertesi gün bambaşka bir düzeye ulaşabilir. Her şeyden önemlisi “demokrasi” ya da “demokratik” olma durumunun; dönemsel gelişmeler ve insan doğasından kaynaklanan sebeplerle sürekli değişebilen bir içeriğe sahip olduğu unutulmamalıdır. Yani dünyanın her yerinde, her şart altında değişmeyen demokrasi kurallarının olması beklenemez. Üstelik özgürlük ve değişim kavramları her ülkede farklı bilinç ve algı düzeyleri meydana getirebilir. Dolayısıyla bu kavramların bir noktada sonlandırılması mümkün değildir.

Öte yandan çalışmada birinci ana hipotez çerçevesinde elde edilen sonuçlar Kütahya Porselen işletmesinin demokratik yönetim sürecinde olduğunu ve buna ilişkin unsurların büyük bölümünün gerçekleşme değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Fakat bu olumlu sürece rağmen işletmede bir takım sorunların meydana gelebileceği de vurgulanmıştır. Buna göre araştırmanın ikinci ana hipotez başlığında demokratik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar irdelenmiştir. Karşılaşılan sorunlara ilişkin ana hipotezde demokratik yönetim sürecinde meydana gelebilecek beş sorun alanı ile demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede öncelikle sorun alanlarının her birinin işletmedeki mevcut durumu incelenmiştir.

Kütahya Porselen işletmesinde iletişim biçiminin demokratik bir eğilim gösterdiği daha önce ifade edilmişti. Yine bu kapsamda örgüt üyelerinin her türlü bilgiye ulaşabilme ve gerektiğinde diğer bölümlerle irtibat kurabilme imkânına sahip olduğu belirtilmişti. Fakat örgüt ikliminin çalışanlara sunduğu bu serbestliğe rağmen işletmede bir takım yapısal sorunların bulunduğu ileri sürülebilir. Yapısal sorunları belirlemeye yönelik sorulardan elde edilen bulgulara ve özellikle betimsel değerlere bakıldığında kademeler arasında ya da ast-üst ilişkisi bağlamında “bilginin” ulaşması gereken yere varıncaya kadar tahrip olabildiği anlaşılmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda bilgi akışını sağlayan kanalların veya kademeler arası geçişlerin ilgili süreçlere yavaşlatıcı etkide bulunduğu anlamına da gelmektedir. Üstelik aynı kaynak alanında elde edilen iki ayrı hususa ilişkin değerler örgütlenme ve bürokrasi sorunlarını işaret etmektedir. Örgüt üyeleri üst yönetime ulaşma sürecinde gereğinden fazla kademe ile görüşmek zorunda kaldığına işaret etmektedir. Söz konusu değerler örgütlenmeye

ilişkin sorunun ciddi boyutta olmadığını ancak daha çok bürokratikleşme ve kırtasiye işlemlerinden kaynaklanan zaman kayıplarının olabileceğini ifade etmektedir. Üstelik aynı sorun alanında elde edilen ve Kütahya Porselen’de yönetici sayısının dengeli artışını vurgulayan bulguların bu sonucu destekleyen bir muhtevaya sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yöneticilerden kaynaklanan sorunlardan elde edilen bulguların yöneticilerin kuralcılık özelliğinin tam bir demokratik sonuç meydana getirmediğini göstermiştir.

Kütahya Porselen’de yöneticilerden kaynaklanan sorunların belirlenmesine yönelik değerlerin demokratik yönetim sürecini askıya alan ya da işlemez hale getirebilecek oranların uzağında olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak iki hususta yöneticilerin demokratik örgüt kültürünü ya da demokratik algılamaya dönük bütünsel süreçleri zayıflatabilecek eğilimlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu iki hususa ait betimsel değerler incelendiğinde Kütahya Porselen’de yöneticiler çalışanların görüş ve fikirlerine önem verdikleri kadar kendi görüş ve fikirlere karşı çıkılmasına sıcak bakmadığı ileri sürülebilir. Bu sonucun muhtemel sebepleri arasında yöneticilerin hala belli bir düzeyde devam eden otorite kaybı korkusu ya da bu şiddette bir eleştiriye elverişli olmayan kişilik özelliklerinin olabileceği gösterilebilir. Yine birinci ana hipotez altında sorgulanan ve bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğü başlıklı unsura ait bulgulara bakıldığında; örgüt üyelerinin bir kısmının gerekirse yöneticiler ile tartışabilme kararlılığına kısmen sahip olmadığı görülecektir. Dolayısıyla işletmede çatışma korkusunun da görüldüğü söylenebilir.

Diğer yandan çalışanlardan kaynaklanan sorunlara ilişkin bulgular değerlendirildiğinde örgüt üyelerinin işletmeye girerken yetenekli, yaratıcı ve yenilikçi olup olmadığının kısmen de olsa sorgulandığı anlaşılmaktadır. Kütahya Porselen’de örgüt üyelerinin yeteneklerini geliştirebilecek imkânların kendilerine verildiğini ortaya koyması aynı zamanda işletmenin bu hususlara önem verdiğinin de bir işaretidir.

Örgüt üyelerinin demokratik algılama düzeyinin yüksek olduğu yaklaşımı yine kendilerine ait başka bir bakış açısıyla çelişir niteliktedir. Bunu daha belirgin biçimde analiz edebilmek için çevreden kaynaklanan sorunlara ilişkin bulguların da değerlendirilmesi gerekir. Çünkü örgüt üyelerinin demokratik yönetime ilişkin bilinç

düzeylerinin çevresel faktörlerle de ilgisi vardır. Buna göre Kütahya Porselen'in fiziki ve diğer çevre şartlarının çalışanların beklentisini büyük ölçüde karşılayabildiğini, örgütün sistem yönünden teknolojiye ve değişime açık olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten de işletmenin resmi internet sitesinde de belirtildiği gibi, Ar-Ge yatırımlarının büyüklüğü ve ürün çeşitlendirme konusunda sektöründe ön sıralarda olduğu dikkat çekmektedir. O halde değişim ve yenilik hususunda sürekliliğe dayalı bir beklentinin olması söz konusudur. Buna paralel olarak çevreden kaynaklanan sorunlara karşı koyabilme gücünün işletmelerin değişim ve yenilik konusundaki eğilimlerine göre belirlendiği göz önünde bulundurulursa bu sorun alanının demokratik yönetimi engelleyebilme ihtimalinin yüksek olmadığını ifade etmek mümkündür. Çalışanların acil ve olağanüstü durumlarda yetkinin merkezde toplanmasını doğal ve beklenen bir durum olarak değerlendirmesi dikkatten kaçırılmaması gereken bir husustur.

Bu çerçevede çalışanların demokratik algılama düzeyinin işletmenin demokratik yönetim sürecinde aldığı olumlu mesafe ile orantılı olması gerektiği öne sürülebilir. Ancak çalışanların emirlerin hiç sorgulamadan yerine getirildiğini ifade etmesi dikkat çekicidir. Burada özellikle iki temel sebep aranabilir. Birincisi ve en önemlisi, uygulamanın yapıldığı tarihlerde yaşanan ekonomik krizin ve dolayısıyla iş kaybetme korkusunun çalışanların demokratik algısını etkilemiş olmasıdır. Bu noktada vurgulanması gereken başka bir bulgu da çalışanların ödüllendirmenin içeriğine ilişkin olarak en çok ücret artışını önemsemesidir. Aynı şekilde örgütsel sorunlar boyutunda çalışanların tatmin düzeylerini etkileyen diğer unsurların ikinci planda olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla iş kaybetme korkusu kadar mevcut ekonomik sıkıntıların alınan ücretleri birinci motivasyon aracı haline getirmiş olması da temel etkenlerdendir. İkincisi ise örgüt içerisindeki yüksek güven ortamının ve yöneticilerin birer lider olarak görülmesinin böyle bir düşünce zemini meydana getirmesidir. Nitekim örgüt üyelerinin yöneticilerin gücünü çalışanlardan aldığını ifade ettikleri görülmektedir.

Kütahya Porselen'in demokratik yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlara yönelik bulgular incelendiğinde ise katılım, yetkilendirme ve motivasyon konusunda belirgin ilişkiler göze çarpmaktadır. Birinci ana hipotez altında elde edilen bulgularla, örgüt üyelerinin kendilerini ilgilendiren konularda karar alabilme imkânının; yine aynı örgüt üyelerinin kararlara katılmama hakkına ilişkin değerlerle benzerlik taşıdığı gözlenmiştir.

Yetkilendirme hususunda ise elde edilen bulgulardan hareketle örgüt içi güvenin yüksek olduğu, otoritenin aşağıdan yukarıya doğru yayıldığı, çalışanların önemli ölçüde yetkilendirildiği anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar aynı zamanda Kütahya Porselen’de, merkezileşme ve hiyerarşiden kaynaklanabilecek sorunların demokratik yönetim sürecini etkileyebilecek bir oranda olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer yandan örgütün ödüllendirme sisteminin adil olduğu, ücret dışındaki bir takım motivasyon araçlarının uygulandığı sonucuna varılabilir. Ancak kısmen de olsa her konuda yetkilendirilmediğini düşünen çalışanların varlığı, tam katılımın gerçekleşmeyişi, ücret artışının en etkili tatmin aracı olarak görülmesi ve yöneticilerin hesap verebilme iradesinin bir takım konularda sınırlanması çatışma korkusunun devam ettiğini ve buradan hareketle olası bir güven eksikliği durumunda demokratik yönetim sürecini geriye götürebilecek bir potansiyelin habercisi durumundadır. Üstelik ücret faktörünün belirgin biçimde öne çıkarılması, örgüt üyelerinin genel olarak ücretlendirme sisteminin sakıncalı yönlerinden etkilendiğini göstermektedir. Performansın değerlendirildiği ve adil dağıtıldığı bir ücret sisteminde ücrete ilişkin beklentinin her şeyden üstün olmasının beklenmesi demokratik tutum ve eğilimlere ters bir durumdur.

Kütahya Porselen işletmesinin karşılaştığı sorunların genel analizine bakıldığında yapısal sorunlar ile çalışanlardan kaynaklanan sorunların ciddi boyutlarda olmasa da ilerleyen zamanlarda büyüyerek demokratik yönetim sürecini engellemesinin muhtemel olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü örgütler açık sistemlerdir. Dinamik, değişime açık ve karmaşık bir yönetim modelinde sorun alanlarının da sürekli aynı kalması beklenemez. O halde elde edilen bulgularla Kütahya Porselen işletmesindeki bu iki sorun alanının, proaktif bir anlayışla kontrol edilmesinin demokratik yönetim sürecine katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Yukarıda yer alan bulgu ve sonuçlara göre araştırmanın ikinci ana hipotezi kabul edilmiştir. Yani demokratik yönetim süreci ile süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bu çerçevede pozitif olduğu gözlenen bu ilişki %99 düzeyinde bir güvenilirliğe sahiptir. Fakat burada önemli bir ayrıntının ifade edilmesi gerekir. Korelasyon testine

ilişkin sonuçların pozitif olması değişkenlerden biri artarken diğerinin artması ya da biri azalırken diğerinin de azalması anlamına geldiği çalışmanın uygulama bölümünde ifade edilmişti. Buna göre demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyini belirleyen unsurlar ile karşılaşılan sorunların bütünsel ortalamasının verdiği sonuç çok açıktır. Kütahya Porselende demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyi arttıkça, süreç içerisinde karşılaşılan sorunların azalan etkisi söz konusudur. Belirtmek gerekir ki bu sonuçtan hareketle iki değişken grup arasındaki sebep sonuç ilişkisi olduğu yargısına varılamaz. Bu yaklaşım korelasyon çalışmasına uygun düşmemektedir.

Araştırmaya ilişkin her iki ana hipotez çerçevesinde Kütahya Porselen işletmesinin başarılı bir demokratik yönetim sürecinde olduğu ifade edilebilir. Ancak demokratik yönetim sürecine ilişkin önemli başarı seviyesine rağmen bir takım unsurlara göre yer ve zaman içerisinde kısıtlamaların görüldüğü, bazı sorunların artma potansiyeline sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların pozisyon ve cinsiyet durumlarına göre demokratik yönetim süreci ve karşılaşılan sorunlar hakkındaki görüşleri de özellikle orta kademe yöneticileri ile işgörenler arasında kısmi farklılıklar olduğunu göstermiştir. Açık yönetim, katılımcılık, bilgiye ulaşma ve düşünce özgürlüğü çerçevesinde orta kademedeki yöneticiler (ustabaşılar dâhil) ve işgörenler arasındaki görüş farklılığı, karşılaşılan sorunlara ilişkin varyans analizi sonuçları ile örtüşmektedir. Buna göre orta kademe düzeyinde yapısal sorunların daha ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca orta kademe yöneticilerinin üst yönetimi, işgörelere nazaran daha sorun yaratıcı ve katılım konusunda geri düzeyde bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Yine çalışanların cinsiyetlerine göre görüş farklılıkları kapsamında erkeklerin katılım unsurunu daha geri düzeyde değerlendirdiği anlaşılmıştır. İşletmedeki kadın çalışanların özellikle örgütsel sorunları nispeten ileri seviyede bulunduğu söylenebilir.

Buraya kadar ifade edilenler çerçevesinde demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyinin artması ya da olumlu düzeyde kalması için bazı temel unsurların bir arada bulunması gerektiği ileri sürülebilir. Aynı zamanda birbiri ile ilişkili bu unsurların yerleşmesi örgütün demokratik yönetim biçimini sürdürebilmesi için gereklidir. Örgüt bu unsurların uygulanabilirliği ve birlikteliği oranında demokratik

yönetime ulaşmakta ya da uzaklaşabilmektedir. Yani demokratik yönetim süreci kendisini meydana getiren unsurların toplamından daha büyüktür.

Yine araştırmadan elde edilen bulgulara göre demokratik yönetim sürecinin gerçekleşme düzeyindeki olumlu kanaatin, bu değer noktasında karşılaşılan sorunların eğilimi hakkında belirtiler ortaya koyduğu söylenebilir. Öyleyse karşılaşılabilecek sorunları tespit ederek önceden engelleyebilen örgütlerin demokratik yönetim sürecinde başarı elde edebileceğini düşünmek de da mümkündür. Söz konusu yönetim biçimini etkileyen temel faktörler ise iletişim, kültür, yönetime katılım, motivasyon ve liderliktir. Çünkü işletmedeki bu faktörlerin etkisi ve şiddeti önce örgütteki demokratik yönetim sürecinin unsurlarını, sonrada sürecin gerçekleşme düzeyini belirlemektedir.

Son olarak bu çalışma kapsamında konuyla ilgili yapılan uygulama; her ne kadar bulguları ve sonuçları açısından büyük ölçekli tek bir işletme için geçerli olsa da; ülkemizde aynı koşullarda faaliyette bulunan ve benzer özellikler taşıyan işletmelerin demokratik yönetim süreçlerini etkileyen faktörler ve belirleyici unsurları hakkında önemli ve nitelikli ipuçları verebilir. Aynı şekilde demokratik yönetim sürecinde elde edilen bilgi, bulgu ve değerlendirmeler, gelecekteki benzer çalışmalarda, özellikle büyük ölçekli işletmelere ait farklı boyutlardaki yönetim sorunlarının tespitinde ve çözümünde kullanılabilirdiği takdirde çalışmanın temel bir amacı da gerçekleşmiş olacaktır.

KAYNAKLAR

- ABADAN, Nermin. **Bürokrasi**, Ankara Üniversitesi SBF. Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1965.
- ACAR, Ahmet C., **Örgütsel İletişim**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:964, (Ed. İnan Özalp), Eskişehir, 2002.
- ACAR, Ahmet C., **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007.
- AÇIKGÖZ, Kemal. “Katılmanın Kurumsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.20, S.1-2, 1987.
- ADAIR, John. **Yenilikçi Liderlik**, (Çev. Serdar Uyan), Babil Kültür Yayıncılığı, İstanbul, Mart 2008.
- ADALI, Sacit. **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986.
- ADLER, R. B.; Elmhorst; J. M. **Communicating at Work**, 5.Baskı, McGraw Hill. NewYork, 1996.
- ADLER, Paul. “Building Better Bureaucraies”, **Academy of Management Executive**, Vol:13, Issue:4, November 1999.
- AKAT, İlter; Gönül Budak; Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.
- AKÇALI, Nurhan. **Yönetime Katılım ve Özyönetim**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1991.
- AKIN, H.,Bahadır. “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Sayı 3, 2002.
- AKSU, Metin. **Başarı İnsanı Başarı Lideri**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2008.
- AKŞİT, Hüseyin. **Yönetim ve Yöneticilik**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.
- AKTAN, C., Coşkun. **Değişim Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2005.
- AKTEPE, Eyüp. **İşletmecilik Bilgileri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Eylül 2004.
- AKYÜREK, Rüveyde, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1643, Ağustos Ekişehir, 2005.
- AKYÜZ, Ömer Faruk. **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

- ALPUGAN, Oktay, **İşletme Bilimine Giriş**, 2.Baskı, Per Yayıncılık, Trabzon, 1998.
- ARAT, Melih. **21. Yüzyıl İçin Yönetim**, 2.Baskı, Söz Yayın, İstanbul, 2008.
- ARDIÇ, Kadir; Türker Baş, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.
- ARGYRIS, Chris. **İntegrating the Individual and the Organization**, New York, 1964.
- ARGYRIS, Chris. “The Impact of the Formal Organisation upon the Individual”, (Ed.D. S. Pugh), **Organisation Theory**, Harmondsworth- Middlesex, Penguin Education, 1973.
- ARLI, Mine; Hamil Nazik, **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003
- ARMAĞAN, İbrahim. “Sosyal Bilimlerde Sistem Yaklaşımı”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No:1, 1980.
- ASLANTAŞ, C., Cüneyt. “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2, 2007.
- ASUNAKUTLU, Tuncer. “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar, Sayı:5, 2001.
- AŞKUN İnal Cem. “Yönetim Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı:2, Haziran 1979.
- ATAMAN, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2001.
- AYDEMİR, Muzaffer; Kemal M. Demirci, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Şubat 2006.
- BAHAR, Emel. **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BAKAN, İsmail (Ed.). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004
- BAKAN İsmail; Tuba Büyükbeşe. “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.13, S.1, 2008.
- BAKAN İsmail, Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, (Ed.Ömer Faruk Çolak), **TİSK Akademi**, Ankara, Mart 2009.
- BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

- BARUTÇUGİL, İsmet. **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2006.
- BATE, Nicholas, **Krizde Ne Yapmalı**, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.
- BAYRAK, Coşkun. **Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 563, Eskişehir, 1998.
- BAYSAL, Can; Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:191, İstanbul, 1987.
- BELDING, Shaun. **Cehennemi Yaşatan Patron Sendromu**, (Çev. Cansu Özge Özmen), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- BELDING, Shaun. **Cehennemi Yaşatan Eleman Sendromu**, (Çev. Ceyda Eda Babaoğlu), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- BENTLEY, Trevor. **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.
- BİLGE, Hürriyet, “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, Manisa, 2003.
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2003.
- BOLT, F.,James. “**Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi**”: **Geleceğin Lideri**, Forum Yayınları, İstanbul, 2000.
- BOWEN, D.E.; E., Lawler, “The Empowerment of Service Workers, What, Why, How And When?”, **Sloan Management Review**, 33-3,1992.
- BUCKINGHAM, Marcus; Curt Coffman. **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, (Çev. Aslı Kurtsoy Hısım), 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, Şubat 2007.
- BUMİN, Birol (ed.) **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, Ekim 2003.
- BUDAK, Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 1998
- BUDAK, Gönül. **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir, 2005.
- BURG, Bob. **Birlikte Kazanmak**, (Çev. Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- BURGER P.; M., Bass. **Assessment of Managers**, New York: FreePres, 1979
- BYARS, Lloyd L.; **Concepts of Strategic Management**, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1992.
- CAN Halil, “**Yönetim Bilimi ve Tarihçesi**”; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 7.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, Ekim 2005.

- CANMAN Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **AİD**, C. 26, S. 1, Mart 1993.
- CASSON, Herbert N., **İnsan Yönetme Sanatı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.
- CARTER, Carla C., “Human Resource Management and the Total Quality Imperative”, New York: **AMACOM**, 1994.
- CHICKEN, John C., **Yönetim ve Girişimcilik**, (Çev. Beyhan Kurt), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- CLEMENS, John K.; Douglas F. Mayer, **Klasiklerden Liderlik Dersleri**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004.
- COFFEY, Robert, **Curtis Cook and Philip Hunsaker**, Management and Organizational Behavior, Irwin, 1994.
- COLLINS, Jim, **İyi’den “Mükemmel” Şirkete**, Boyner Yayınları, İstanbul, 2004.
- CONGER, Jay; Rabindra Kanungo. “The Emporwerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol.13, 1988.
- CONRAD Lashley, “Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis; Metropolitan University, Leeds”, **UK Personnel Review**, Vol.28, No:3, 1999.
- COOPER, K. Robert; Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- CORNEY, Martin, (Ed.), “Education and Productivity”, **İnternational, Encyclopedia of Economics of Education**, Oxford: Pergamon Press, 1995.
- ÇALKAVUR, Evrim, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu**, 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2007.
- ÇAVUŞ, Şenol; Arzu Gürdoğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2008.
- ÇELİK, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, 1993.
- DAFT, Richard, **Management**, 3.Baskı. Dryden Pres, U.S.A., 1994.
- DANIŞMAN Ali; Hüseyin Özgen, “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Ekim 2003.
- DAVIS, Keith, **Human Behavior at Work**, Organizational Behavior, 6. Baskı, McGraw Hill, 1983.

- DE GEUS, Arie, “Yaşayan Şirket”, (Çev. Levent Cinemre), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Eylül 1999
- DEMING, W. Edward, **Krizden Çıkış**, (Çev. Cem Aktaş), Arçelik A.Ş., İstanbul, 1996.
- DEMİR Ömer; Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Adres Yayınları, Ankara, 2005
- DICK, R.; U. Wagner, “Stress and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach”, **British Journal of Educational Psychology**, 71, 2001.
- DİCLE, Atilla, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, O.D.T.Ü. Yayını, Ankara, 1980.
- DİLBER, Mustafa, **Türk Özel Kesimi Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme Yönetim Psikolojisi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1981.
- DOĞAN, Selen, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü”, **AİD.**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997.
- DOĞAN, Selen, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2003.
- DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- DRUCKER, Peter, **Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?**, Harvard Business Review, 2004.
- DRUCKER, Peter; Joseph Maciariello, **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, (Çev. Zülfü Dicleli), Optimist Yayınları, İstanbul, 2007.
- DUNTEMAN, H. George, **Principal Components Analysis**, CA: Sage Publications, Quantitative Applications in the Social Science Seris, No.69, 1989.
- DUYGULU, Ethem, “Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı.3, 1999
- DÜREN, A.Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 2002.
- EALLES, Rupert -White, **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Etkili Liderlik Becerileri**, (Çev. Kader Ay), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, VİPAŞ A.Ş., Bursa, Ekim 1998.
- EGE, Barış, “İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2000
- EKİCİ, K.,M., Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:462, 2009.
- ENZ Jac Fitz; Jack J. Philips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

- EPPLER, J.,M.; O., Sukowski, “Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Anabling Factors” **European Management Journal**, Vol.18, No:3, Britain, 2000
- EREN Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 8.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2008.
- EREL, Cihanser, **Lider**, İdealist Düşünce Yayınları, Ankara, 2008.
- EROĞLU, Feyzullah, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine”, **MPM Kalkınmada Anahtar**, Yıl:9, Sayı:104,1997.
- EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000
- ERKUŞ Ahmet; Akif Tabak, “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009.
- ERSTAD, Margaret, “Empowerment and organizational change”, **International Journal of Contemporary Hospital Management**, Vol.9, No.7, 1997.
- ERTEKİN Yücel, **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978.
- FAYOL, Henry, **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, (Çev: M. Asım Çalikoğlu), Adres Yayınları, Ankara, Mart 2005.
- FEDERAL Emergency Management Agency, **Liderlik ve Etkileme**, (Çev: Muhsin Halis), Orion Yayınevi, Ankara, 2007.
- FİŞEK, Kurthan, **Yönetim**, Paragraf Yayınları, Ankara, 2005.
- FİŞEK, Kurthan, **Yönetime Katılma**, TODAİ Yayın No:58, Ankara, 1977.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Mart 2006.
- FORD, Cameron M.;Giola A.(Ed.), **Creative Action in Organizations**, Sage Publications, London, 1995.
- FROMM, Erich, **Sağlıklı Toplum**, (Çev. Y.Salman, Z. Tanrısever), Payel Yayını, İstanbul, 1982
- FUKUYAMA, Francis, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, (Çev.Ahmet Buğdaycı),Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005
- FURZE, Derek; Chris Gale, **Enterpreting Management: Exploring Change and Complexity**, International Thomson Business Pres, London, 1996.
- GENÇ, Nurullah, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **Atatürk Ün. İİBF Dergisi**, Cilt.10, Sayı: 2, yıl:1993.
- GENÇ, Nurullah, **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 20008.

- GENERAL Accounting Office, Federal Quality Management: **“Strategies for Involving Employess” Letter Report**, The Electronic College Process Innovation, 1995.
- GIDDENS, Anthony, **Modernliğin Sonuçları** (Çev. Ersin Kuşdil), 2. Basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998.
- GORDON, Thomas, **Katılımcı Yönetimin Temeli**, 6.Baskı, (Çev. Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- GORZ, Andre, **Yaşadığımız Sefalet**, (Çev. Nilgün Tural), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2001.
- GÖKDENİZ, İsmail, “Örgütlerde İletişim”, **Yerel Yönetimler ve Denetim Dergisi**, Sayı: Nisan 1998.
- GRATTON, Lynda, “People Processes as a Source of Competitive Advantage”, **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- GRATTON, Lynda, **The Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment**, Pearson Education Ltd., Harlow, 2004.
- GÜNEY Semra, **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2008
- GÜNGÖR, Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.
- GÜVEN, Turhan, “Yolsuzlukla Mücadelede Denetimin Rolü”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı II, No.14, 1997
- HAAS, Howard; Bob Tamarkin, **İnsan Lider Doğmaz**, (Çev. Sinan Köseoğlu), Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000.
- HAMEL, Gary; C. K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak** , (Çev. Zülfü Dicleli), Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul, 1995.
- HAMMER, Michael; James Champy, **Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- HANDY, Charles, **Süper Yönetim**, (Çev. Seden Hatay), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- HATİBOĞLU Zeyyat, **Organizasyon: Personel Davranışı ve Yönetimi**, Metler Matbaası, İstanbul, 1976.
- HEIM, Pat; Elwood, N. Chapman, **Liderliği Öğrenmek**, (Çev. Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- HELVACI, M.Akif. “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirme Yöntemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.35, Sayı:35, 2002.
- HEMP, Paul, Büyüme Zamanı, Harvard Business Review, **Büyümenin Yönetimi**, (Çev. Leyla Aslan), MESS Yayınları, No:505, İstanbul, 2001.

- HERBERT, H; G., Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, (Çev. O.Tekok ve Arkadaşları), Cilt:1, Ankara, 1979.
- HICKS, G., Herbert, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çev. O.Tekok, B.Aytek, S.Şen), Turhan Yayınevi,3.Baskı, Ankara, 1979.
- HILDULA, Leslie, “Improving Employee Empowerment”, **CPA Journal**, Vol.66, Issue 1,January 1996.
- HILL, Linda A., **Yöneticiliğe Giden Yol**, (Çev. Ümit Şensoy), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, Temmuz 2008.
- HODGETTS, Richard M., **Yönetim**, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), Der yayınları, İstanbul, 1997.
- HOECKLIN Lisa, **Managing Cultural Differences: Strategies for competitive Advantage**, Addison-Wesley Publishers Ltd., England, 1995.
- HOGAN, Robert, “What We Know About Leadership: Efectiveness And Personality”, **American Psychologist**, 49, Haziran, 1994.
- HOFSTEDE Geert, **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**, Newburg Park Sage Publications, 1984.
- HOFSTEDE Geert, “Organising for Cultural Diversity”. **European Management Journal**, December, 1989.
- HOMANS, C.,George, **İnsan Grubu**, (Çev. Oğuz Onaran, Baskın Oran), TODAİE Yayını, Ankara,1971.
- HYLAND M.,M.; D.,A.,Verrault, “Internal Auditing and Human Resource Management”, 12 (3), 2004.
- IILS, “Workers’ Particapation in Managament: A Research Project”, **Bulletin (IILS)**, no. 2, Geneva, February 1967.
- IMAI, Masaaki, **Kaizen- Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRİSA Yayını, İstanbul, 1997.
- ISHIZUNA, Yosuhiro, “The Transformation of Nissan-the Reform of Corporate Culture”, **Long Range Planning**, Vol.23, No:3, Pergaman Pres, Great Britain, 1990.
- IŞIKLI, Alparslan, “**Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi**,(2. baskı),Alan Yayıncılık, Ankara,1980.
- İNCE, Mehmet. “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15, 2005
- İRMEK, Kemal, M., **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.

İZGÖREN, Ahmet, Şerif, **İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği**, 24.Basım, Elma Yayınevi, Ankara, Mart 2008.

İZTO. **Kamu Bürokrasisi**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, 1993

JANSEN, Erik; Ken Thomas, “Empowermentin the Military: Strategic Importance and Implications for Reward Systems”, A Symposium on Investigating New Frontiers: Understanding When and How to Implement Empowerment, **Academy of Management Meeting**, Cincinnati, Ohio, 1996.

JAVIDAN, Mansour; Robert J. House, “Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE”, **Organizational Dynamics**, Vol.29, No.4, 2001.

JURAN, M.Josef; M.Frank Gryna, **Quality Planning and Analysis**, 3.Baskı, McGraw-Hill Inc.,USA, 1988.

KAĞNICIOĞLU Deniz, Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 55, 2005.

KAKU, Ryuzaburo, **Kyosei Tarzı**, (Çev. Murat Çetinbakış), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, Aralık 2005.

KALAYCI, Şeref: (Ed). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2006.

KALDIRIMCI, Nurettin, İşletmelerde Yönetim Etkinliği Açısından İşçilerin Yönetime Katılması ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi İşletme Fak. Erzurum, 1981.

KANTAR, Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

KAPTAN, Saim, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, 11.Baskı, Ankara, 1998.

KATAYAMA, Osamu, **21.Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri; Başarıya Götüren Stratejiler**, (Çev. Gülden Şen), Sabah Yayınları, İstanbul, 1996.

KATZ Daniel; Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. Halil Can, Yavuz Baydar), TODAİE Yayınları, No:167, Ankara, 1977.

KAYA, Y. K., **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, 7. Baskı, Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999.

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KEENAN, Kate, **Zamanı Doğru Kullanma: Yöneticinin Klavuzu**, (Çev. E.Koparan), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.

KELLY, Joe, “Make Conflict Work For You”, **Harvard Business Review**, July-August, 1970.

KESER, Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Yayınları. İstanbul, 2006.

- KESKEN, Jülide; Derya İliç, “Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi”,**Ege Akademik Bakış**, No:8, Sayı.2, 2008.
- KIM, Soonhe, “Participative And Job Satisfaction: Lesson For Managementleadership” **Public Administration Review**, Vol.62 (2), 2002.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ.,İstanbul, 2007.
- KONO, Toyahiro, “Corporate Culture and Long Range Planning”, **Log Range Planning**, Vol.23., No: 4, Great Britain, 1990.
- KOTLER, John P., **Liderler Gerçekte Ne Yapar**, (Çev. Meral Tüzel), MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOZLU, Cem, **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1986.
- KOZLU, Cem, **Türkiye Ekonomisi İçin; Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 2.Baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1994.
- KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- KUSLUVAN, Zeynep , “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:3, Sayı:3, 1999
- LAWLER, Edward E. III, “Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?”, **Academy of Management Executive**, Vol.8, No.1, 1994.
- LEBLEBİCİ, Doğan, “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.32, No:1, Mayıs 2008.
- LENCIONI, Patrick, **Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı**, (Çev. Ekin Duru), Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.
- LENCIONI, Patrick, **Ölümçül Toplantılar**, (Çev. Ekin Duru), Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.
- LITWIN, H.,George; Robert, A., Stringer, “Motivation and Organizational Climate”, **Harvard Business School**, Boston, 1968.
- LOCKE, E.A. ve SCHWEIGER, D.M., “Participative Management Is an Ethical Imperative”, **Research in Organizational Behaviour**, 1, 1979,
- LORSCH, Jay W., **Yönetim Kurulunu Güçlendirmek**, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard Business Review, MESS Yayınları, İstanbul, 2002.
- LORSCH, Jay W.;Rakesh Khurana, **Liderleri Değiştirmek**, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, 2002.

- LUECKE, Richard, **En İyi Elemanı İşe Almak Elde Tutmak**, (Çev.Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, 3.Baskı., McGraw Hill, 1981.
- MARCH, James G.; Herbert A.Simon, **Örgütler**, (Çev. Ömer Bozkurt) ,TODAİE, Ankara,1975.
- MARQUIS B.L, Huston C.J, **Leadership roles and management functions in nursing: theory and application**, 5.baskı. Philadelphia: Lippincott; 2006.
- MAXWELL, John C., **360 Derece Lider**, (Çev. Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, Temmuz 2007.
- MAXWELL, John C.; Jim Donran, **Başarı İçin Stratejiler**, (Çev. İdil Güpgüpoğlu), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- MCGREGOR, Douglas, **Örgütün İlişkileri Yönü**, (Çev. Doğan Energin), ODTÜ, Ankara, 1970.
- MELIONES, Jon, Durumu Tersine Çevirmek, (Çev. Ahmet Kardam), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Haziran 2002.
- MEYER J.,P.; N.,J., Allen; Testing the “Side Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, 1984.
- MEYER, J.P., N.J., Allen; **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage Thousand Oaks, California, 1997.
- MIINTZBERG, Henry, İdeology and Missionary Organization, the Strategy Process, Contexts and Cases, Prentice Hall Int, Inc, 1988.
- MILLER, John G., **SAS:Sorunun Ardındaki Soru**, (Çev. Arzu Sami), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- MONDY, R. Wayne; Robert M.Noel, **The Management of Human Resources**, 3.Baskı, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987.
- MORROW P., “Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.8,1983.
- MOUZELIS, Nicos, **Örgüt ve Bürokrasi**, (Çev. H.Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya, 2001.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.
- MURATA, K; A.Harison, **Japon Yönetim Teknikleri**, (Çev. Özden Arıkan), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- NAKİP, Mahir, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- NELSON, Bob; Peter, Economy, **Yöneticilik**, Doğan Kitap, İstanbul, Eylül 2008.

- NEUBEISER, Marie; Louise Neubeiser, **Liderlik ve Büyüleyicilik**, Evrim Yayınevi ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul, 1996.
- ODIO,C.; M. Kentı, “Farklılıkları Yönetmek” (Ed.Robert H.Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 1996.
- ÖĞÜT, A.; T. Akgemci; M. T. Demirsel. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 2004.
- ÖLÇER, Ferit, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- ÖRNEK, Ş. Ali; Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- ÖRÜCÜ Edip, **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.
- ÖRÜCÜ, Edip; Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt.15, Sayı. 1, 2008.
- ÖZALP, İnan; Hülya Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik (Transformational) Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S.4, 2000.
- ÖZARALLI, Nurdan, Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi, (Ed.S.Tevrüz) **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- ÖZDEMİR, Fatih, “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üni., SBE İşletme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.
- ÖZDEMİR Mahmut, **Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu ve Yönetimi**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:649, Erzurum, 1988.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “Organizasyon Kültürü”, **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, Haziran, 1993.
- ÖZER, Yaprak, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, ss.33-34.
- ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İkt. Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1988.
- ÖZTEKİN ALİ, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001.
- PAO, Eleanor M. “Dietary intake -arge scale survey methods”, **Nutrition Today**, vol 78, 1990.
- PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara, 1995.
- PERROW Charles, **Organizational Analysis: A Sociological Viow**, Wadsworth Publishing Company, California, 1970.

- PETER, J.Laurence; Raymond Hull, **Peter İlkesi**, (Çev. Melih Ölçer), Ankara,1984.
- PETROCK, Frank, “Corporate Culture Enhances Profits”, **HR Magazin**, Vol:35, No:11, November 1990.
- PFEFFER, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Sabah Yayını, İstanbul, 1995
- PFEFFER, Jeffrey, **Güç Merkezli Yönetim; Örgütlerde Politika ve Nüfuz**, (Çev. Elif Özsayar), Boyner Holding Yayınları, İstanbul, Temmuz 1999.
- PIOUS, Scott, **The Psychology of Judgment and Decision Making**, McGraw-Hill, New York,1993.
- POLLARD, C.,W., Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak, (Ed.Robert H.Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998.
- REYNOLDS, Paul D., “Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report”, **Journal of Management Studies**, 23/3, 1986.
- RICHARD, Luecke, **Karar Almak**, (Çev. Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, İstanbul.
- ROHSTEIN, Lawrence, “The Empowerment Effort That Came Undone”,**Harvard Business Review**, January-February 1995.
- ROSE, Frank, **West Of Eden: The End of Innocence at Apple Computer**, Viking Penguin, New York, 1989.
- ROSEN Barry, **Zor Etkileşimleri Yönetmek**, (Çev. Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul, 2009.
- ROTHWELL, Roy, “Towards the Fifth-Generation Innovation Process”, **International Marketing Review**, Vol:11, No:1, 1994.
- RUSSEL Dora; B. Russel, **Endüstri Toplumunun Geleceği**, (Çev. Melih Ölçer), Bilgi Yayını, Ankara, 1979.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1987.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1991.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SAEMAN, Ralph. “The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values”, **The Columbia Journal of World Business**, Fall-Winter, 1992, s.190.
- SALMON, Walter J., **Krizi Önleme**, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, 2002.
- SARGUT, Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitapevi, İstanbul, 2001.

- SAUNDERS M.;Lewis P.; Thomhill A., **Research Methods For Business Students**, Second Edition, Prentice Hall, 2000.
- SAYERS, Frank ve diğerleri, **Yöneticilikte İletişim**, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayın, İstanbul, 1993.
- SCHEIN, Edgar, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, 1983.
- SCHULZE, Nergis, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması”, 6.Ergonomi Kongresi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No.622, Ankara, 1998.
- SENGE,Peter M., **Beşinci Disiplin**, (Çev.Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları,İstanbul, Mayıs 2007.
- SLATER, Robert, **Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı**, (Çev.Sinem Gül), İstanbul, 1993.
- SERİNKAN, Celalettin (ed.), **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2008.
- SEXTON, P.William, **Organizations Theories**, A.Bel. Hawel Co.Columbos Ohio, 1970.
- SHINN, George, **Motivasyon Mucizesi**, (Çev. Ulaş Kaplan), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- SILVERMAN, David, **La Theorie des Organizations**, Paris, 1973.
- SOFYALIOĞLU Çiğdem, Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, cilt 7, sayı 1, 2007.
- SOLMUŞ, Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, BETA Basım A.Ş., İstanbul, 2004.
- STACK, P.J,“Kendinizi ve İş Paylaşmak”, (Ed.Robert H. Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS İstanbul, 1998.
- STARCEVICH, Matt M.;Carol A.Otto, “Coaching Behaviors and Skills Utilised by Empowering Managers”, Center for Coaching &Mentoring Inc., 1999.
- STEPHAN, Robbins; Mary Coulture. **Management**, 7. Baskı, Prentice Hall, 2002.
- STONER, James, **Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NewJersey, 1978.
- STRAUB, Joseph T., **Yetki Verme**, (Çev.E.Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- ŞAHİN, F.,Tufan, Emimi, Ö.,Ünsal,, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15, 2006
- ŞİMŞEK, Birgül, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, S.3, 1999.
- ŞİMŞEK, Muhittin, **İş Hayatında Önce İnsan**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.

- ŞİMŞEK M. Şerif; A. Çelik; T. Akgemci ve T. Fettahlıoğlu, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15, 2006.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 9.Baskı, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya, Ekim 2007.
- ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgütler ve Kùltürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007.
- TABAK, Akif, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,2005.
- TANNENBAUM, Arnold, **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**, (Çev. Nilüfer Sađtùrk), AITIA Yayını, Ankara, 1977,
- TAPSCOTT D., **Dijital Ekonomi**, (Çev.Ece Koç) Koç Sistemleri Yayınları, No:15, İstanbul, 1988.
- TAŞÇI, Deniz; Erhan Eroğlu, “Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.12, Konya, 2007
- TAYLOR, David, **Şeffaf Lider**, (Çev. Selim Yeniçeri, Arlene Yeniçeri), Dinozor Yayınları, İstanbul, 2009.
- TEKİN, Mahmut; Muammer Zerenler, **Rekabetin Anahtarı: Esnek İşletme**, 2. Baskı, Konya, Ocak 2009.
- TEZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul, Haziran 2006.
- TINAR, M.Y., “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, (Ed. Aşkın Keser), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002.
- TOFFLER, Alvin, **Gelecek Korkusu; Şok**, Altın Kitapları Yayını, (Çev. Selami Sargut), İstanbul, 1981,
- TOP, Seyfi, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2008.
- TORLAK, M.Gökhan, **Organizasyon Teorileri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul,2008.
- TORTOP, Nuri; Eyüp İsbir; Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 1993.
- TOZKOPARAN, Güler; Türker Susmuş, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kùltürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, cilt.1, sayı.1, 2001.
- TRACH, Brian, **İş Hayatında Liderlik**, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2003.
- TÜRKDOĐAN, Orhan, **Türkiye Açısından Özyönetim**, Türk Kùltür Yayını, No:41, İstanbul, 1977.

- TÜTÜNCÜ, Özkan, “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı İle İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.10, S. 2, 2008
- TÜZ, Melek, **İşletmelerde Yönetim Modelleri**, Aktüel Yayınları, Bursa, Ekim 2004.
- TÜZÜN, İpek Kalemci, “Güven Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:13, 2007.
- UNUTKAN, Göksel A., **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995.
- ÜÇOK, Tengiz, **Liderlik ve Yöneticilik; Davranış Geliştirme**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006.
- ÜNSAR, Sinan, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:10, Sayı.1, 2009.
- ÜRKMEZ, İlhan, **Liderin Başarı Anahtarı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- ÜSTEL, İsmail, **Hala Yerinde Sayan Şirketler**, 2.Basım, Elma Yayınevi, Ocak 2004, İstanbul
- VAROĞLU A.Kadir, Nejat BASIM ve Yavuz ERCİL, “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000
- VAROĞLU, Kadir A.; Ünsal Sığı, **İş Yönetim ve Diplomasi Dünyasında Müzakere**, Siyasal Kitapevi, Ankara, Nisan 2008.
- WAGEMAN, Ruth, **Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams**, Organizational Dynamics, Summer 1997.
- WEAVER, N. Charles, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınbay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- WEBER Max, **Bürokrasi ve Otorite**, Adres Yayınları, Ankara, 2005
- WERNER, Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.223.
- WETLAUFER Suzy, “Toplu İşten Çıkarmalardan Sonra Ne Olur ?”, (Çev.Salim Atay), **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 2000.
- WRIGHT, J.Patrick, **On a Clear Day You Can See General Motors**, Grosse Point, MI:Wright Enterprises, 1979.
- WILKINS, A.L.; W.G. Ouchi, “Efficient Cultures:Exploring The Relationship between Culture and Organizational Performance” **Administrative Science Quarterly**, 28/1983.
- WOODSMALL, Marilyne; Wyatt Woodsmall, **Davranış Kalıplarının Gücü; İş Yaşamında Başarının 9 Anahtarı**, Kariyer Yayınları, 2003, İstanbul.
- WYER, P.; J. Mason, “Empowerment In Small Business.Participation & Empowerment”,**An International Journal**, 7 (7),1999.

- QUINN, Robert E.; Spreitzer Gretchen M., “The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Vol.26, Autumn:37-50, 1997.
- YENİÇERİ, Özcan, “İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken”, **Standart Dergisi**, Aralık, Ankara, 2002.
- YENİÇERİ, Özcan (ed.), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2006.
- YENİÇERİ, Özcan, **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- YILMAZ, Fatih, “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Ve Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği” **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, 2009
- YORGUN, Sayım. “Avrupa Birliği Sürecinde Endüstriyel Demokrasi”, **Prof.Dr.Nusret Ekin' e Armağan**, TÜHİS Yayını, No:38, Ankara, 2000.
- YÖRÜK, Sinan; İbrahim Kocabaş, “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.11, 2001.
- YUKL, Gary A., **Leadership in Organizations**, 2.Baskı, Prentice-Hall International, USA,1989.
- YÜCEL İlhami;Kenan M., Ekici (ed.), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2009.
- ZHU, W., May, ve Avolio, B.J. “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity” **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 2004.
- ZORLU, Kürşad (ed), **İşletmelerde Reklamcılık ve Propaganda Yönetimi**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2009.

İNTERNET

- ACAR, Ahmet C., “Ücret Yönetiminin Amaçları”,
<http://www.kalinda.com.tr/makaleler.asp?id=12>, (11.07.2009).
- AKDAĞ, Mustafa Akdağ, SPSS’de İstatistiksel Analizler,
<http://web.inonu.edu.tr/~makdag/SPSS%20testleri.doc>, (08.08.2009).
- ARGÜDEN Yılmaz, Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3865>,(14.10.2008).

- ARGÜDEN, Yılmaz. “İyi Yönetişim”, Dünya Gazetesi, 20.09.2002.
<http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=106> ,(05.03.2009).
- ATLI, Dinçer, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572(12.01.2009).
- BALTAŞ, Zuhâl Baltâş, “Kurumlar İşini Bilen, Seven ve Geliştiren İnsanlarla Varolur”,
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ko_2.htm, (20.06.2009).
- ÇETİN, Muharrem, “Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi”,
http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETIN.p, (20.11.2008)
- DOĞAN Selen; Özge Demiral, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı 12, Yıl 9, Haziran 2007,
<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2007/23.pdf>,(21.05.2009).
- Employee Empowerment: “A Crucial Ingredient in a Total Quality Management Strategy”, s.4,
<http://www.geocities.com./messquare/1848/org>.(03.03.2008)
- ERASLAN, Levent Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”,
Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134,
<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/168/168>,(11.08.2009)
- ERDEMİR Erkan, “Posmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”,
Hukuk Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Sayı.52, Haziran 2006,
<http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=Posmodern=makaleler/eerdemir-1.htm>,
(11.05.2009).
- ERGÜL, F. Hüseyin, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:1304-0278, C.4, S.14, 2005, s.70, <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf>, (22.09.2009)
- ERKİLİÇ, A.Turan. “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, **GAU Journal, Social & Applied Sciences.**, 2(4), 2007.
http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_002_04_PDF/JSAS_002_04_05_Erkilic.pdf,
(02.04.2009).
- EYMEN, U.Erman, “SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri”, www.istatistikmerkezi.com,
(11.03.2009).
- FİLİZ, Atilla, “Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite ve Verimlilik Açısından Yaklaşım”,
<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale24.htm>, (11.03.2009).
- FİLİZ, Atilla, Katılımlı Yönetim ve Yönetişim, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=25>,
(11.03.2009).
- GENÇ, Nurullah,“Farklılıkları Yönetebilme Becerisi”,
<http://www.kalinda.com.tr/makaleler.asp?id=5>, (18.07.2009)

- GÖRMÜŞ, Ayhan, “Toplu Pazarlık Yoluyla Yönetime Katılma”, “iş, güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi”, c.5, s.2, 2003,
http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=150&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003,
(14.12.2008)
- HUDGETZ, Frank C., “Self-Actualization and Self Esteem are the Highest Order of Incentives”
Foundation for Enterprise Development, s.1,
<http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/hudetz.html>, (09.01 2008).
- KARAKAYA, Abdullah, “Yönetimsel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, Sayı:3-4, Karabük, 2001, <http://teknoloji.karabuk.edu.tr/arsiv.html>,
(06.05.2009).
- KARATAY, Mahmut, Araştırmada Örneklem, <http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc>, (11.04.2009).
- KAVİ, Ersin, İşletme Yönetimi ve Kültür, http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_kavi.doc,
(11.11.2008)
- KOHN, Alfie, “Rewards Produce Temporary Compliance”, Foundation for Enterprise Development,s.1-2,1994,
<http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/kohn.html>, (18.01.2009).
- KORKUT, Hüseyin, “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, s.95,
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/503/6037.pdf>, (18.08.2009).
- LASSWELL Harold D., “The structure and function of communication in society”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 24 Kış-Bahar 2007,ss.215-22,
<http://profsw.files.wordpress.com/2008/01/12.pdf>,(21.03.2009)
- LAWSON, Karen, How to Delegate Effectively, Edward Lowe Foundation, 1998, s.1,
http://www.growinggreatness.com/gg_articles/How_to_Delegate_Effectively.pdf,
(23.01.2009),
- ÖZÇER, Necip, “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur?”
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=762&tempID=1®ID=2,
(02.12.2008)
- ÖZDEMİR, Erkan, , “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, “iş,güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Yıl: 2002, Cilt: 4, Sayı: 2,
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002>, (11.10.2008).
- ÖZKAN, Mehmet , “Yalın Üretim Üzerine-1” , <http://www.danismend.com>, (18.07.2009)
- SAFRAN, Barış, “Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566, (24..05.2009).

- ŞENCAN, Hüner, “İşletmelerin Kurumlaşma Sürecinde Yöneticilere ve Personele Düşen Görevler”, <http://www.hunersencan.com/yonetim/kurumsallasma.doc>, (07.09.2008).
- ŞENCAN, Hüner, “Türk Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, <http://www.merih.net/m2/rsc/sencan0.htm>, (21.05.2009).
- TARA, A. Wenner ve Arthur Andersen, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?”, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/aa/aahc.asp> , (18.10.2008)
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4, S.14, 2005. <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16.pdf>, (18.03.2009)
- UYGUN, Özgür, “Örgüt Yönetiminde İnsan İlişkileri”, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/29/yeni/web/Ozgun_UYGUN.htm, (02.03.2009)
- YURDAGÜL, Halil, “Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testleri Neye Ölçer?”, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>
- www.ceosuccession.com. (16.11.2008).
- <http://www.kutahyaporselen.com.tr/>, (18.06.2009).
- “Motivation-Nothing Would Ever Be Created Without It”, s.1, <http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/motiv.html>, (15.04.2008)
- “Ne Kadar Demokrasi”, <http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/ne-kadar-demokrasi.html>, (02.07.2009).
- http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=4801&baslik=orgutsel_kultur&i=kultur_psikoloji isi, (11.11.2008).
- <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm>, (11.11.2008).
- http://www.enf.mu.edu.tr/ders_notlari/enf140/7-Ders6.doc, (08.08.2009).
- “En Önemli Sorunumuz Liderlik Eksikliği”, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=729>, (20.06.2009).
- “Doğru Adayı Seçmek İçin Yeterli misiniz ?”, **Ekonomist**, S.11, 2009, <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim/02711/>, (02.07.2009).

EKLER

EK-1

Sayın Katılımcı,

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında, doktora tezime temel olacak bilgileri toplamak amacıyla hazırladığım bu anketi bilginize sunmaktayım. Anket sorularına vereceğiniz yanıtlar bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Toplanan veriler, çeşitli yönlerden gruplandırılarak değerlendirilecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizlerin anket sorularını içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Kürşad Zorlu

- Lütfen sadece bir seçeneği işaretleyiniz
- Doğru bulduğunuz seçeneği X işareti koyarak cevaplandırınız.

ANKET SORULARI

1. Cinsiyetiniz
() *Erkek* () *Kadın*
2. Yaş Grubunuz ?
() *18-24* () *25-34* () *35-44* () *45-54* () *55'den Yukarı*
3. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz Nedir ?
() *Üst Yönetici* () *Orta Kademe Yöneticisi* () *Alt Kademe-İşgören*
4. Son Bitirdiğiniz Okula Göre Eğitim Durumunuz Nedir ?
() *İlkokul* () *Ortaokul* () *Lise Veya Denge Meslek Okulu* () *Lisans* () *Lisansüstü*
5. Üstlerime korkmadan sorun ve isteklerimi iletirim.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
6. İşyerimdeki yönetim gerektiğinde hesap vermekten kaçınmaz.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
7. İşyerimde yöneticiler ve çalışanlar yemeklerini birlikte ve eşit şartlarda yerler.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
8. İşyerimde daha yüksek mevkilere gelmede adalet ve eşitlik ilkesi uygulanır.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

9. İş yerimde çalışanlar işyeriyle ilgili önemli sorunları her zaman serbestçe tartışırlar.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
10. İşyerimde çalışanların görüş ve fikirlerine son derece önem verilir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
11. İşyerimde çalışanlar yaptıkları işle ilgili kararları kendileri alır ve uygular.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
12. İşyerimde her türlü bilgiye ulaşabilir, gerektiğinde diğer bölümlerle ve onların yöneticileriyle doğrudan iletişim kurarım.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
13. Herhangi bir konuda üstlerim tarafından haksız yere ikaz ve cezalandırıldığıma inanırsam üstümün haksız olduğunu kendisine anlatır, gerekirse çatışmayı göze alırım.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
14. Çalıştığım işyerinin amaçlarına inanırım, şirket çıkarlarını özel çıkarlarımın üzerinde tutarım.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
15. İş yerimde iletişim şekli açık ve iki yönlüdür.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
16. İş yerimde yöneticilerle işgörenler birbirlerini oldukça iyi anlamakta olup, aralarında samimiyet ve saygıya dayanan ilişki vardır.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
17. İşyerimde kendimi yenilemem, geliştirmem için yeterli eğitim ve olanaklar verilir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
18. İşyerimde yetenek ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilirim.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
19. Aldığım yetki ve sorumluluk düzeyi arasında her zaman denge bulunur.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
20. İş yerimde yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine son derece güvenirlir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
21. İşyerimde çalışanlar her konuda yetkilendirilebilir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
22. İşyerimde bölüm ya da departmanlar arasında tatlı bir rekabet vardır.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
23. İşyerimdeki çeşitlilik ve farklılıklar bizim zenginliğimizdir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
24. İş yerimde üst yönetime ulaşma sürecinde gerektiğinden fazla kademe ile görüşmek zorunda kalırım.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

25. İşyerimde işgören ve yönetici sayısı sürekli artmaz ve dengelidir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
26. Üst yönetimle karşılıklı bilgi alışverişi sırasında aktarılan bilgi, ilgili yöneticiye hızlı ve tahrip olmadan ulaşır.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
27. İşyerimde bürokratikleşme ve kırtasiye işlemleri en az seviyededir.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
28. İşyerimde otorite ve sorumluluk dağılımı aşağıdan yukarıya doğrudur.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
29. İş yerimdeki yöneticiler güçlerini çalışanlardan alır.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
30. İşyerimde yetki devredilirken ilgili çalışanın o konuda yetkinliğine dikkat edilir
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
31. Yetkilendirildiğim konuda başarısız olsam bile yeniden yetkilendirilebilirim
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
32. İşyerimde yöneticiler aynı zamanda birer liderdir
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
33. İşyerimde yöneticiler kuralcılığı sevmez
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
34. İşyerimde yöneticiler fikir ve görüşlerine karşı çıkılmasına izin verir
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
35. İş yerime girerken yaratıcı, yenilikçi ve yetenekli olup olmayışımıza da dikkat edilir
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
36. İşyerimde çalışmalarım sırasında verilen emirleri hiç sorgulamadan yerine getiririm
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
37. İşyerimde çalışanlar geleceğinden umutlu ve olumlu beklenti içerisindedir
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
38. Ödüllendirilmem ile ilgili en çok ücret artışını önemserim
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
39. İşyerimden ayrılmayı ya da aynı şartlarda başka bir işte çalışmayı düşünmedim.
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
40. İşyerimdeki bütün kararlara katılma ya da katılmama hakkım vardır
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*
41. İşyerimde işim ve benimle ilişkili kararların başkaları tarafından alınması bende önemsiz ve güçsüz kişi olduğum duygusu yaratır
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

42. Çalıştığım işyerinde demokratik bir yönetim ve demokratik çalışanlar vardır
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

43. İşyerimin fiziki koşullarından olumlu etkilenirim
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

44. İşyerim yapı, sistem ve teknoloji konusunda sürekli değişim ve yenileşme içerisindedir
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

45. Acil ve olağanüstü durumlarda yetkinin tek elde toplanması ve kararların aynı merkezden verilmesi işyerimin demokratik olmadığı sonucunu vermez
() *Katılıyorum* () *Fikrim Yok* () *Katılmıyorum*

ÖZGEÇMİŞ

Kürşad Zorlu, 09.04.1977 tarihinde Yozgat'ın Yerköy ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise tahsilini Yerköy'de tamamladı. 1998 yılında Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2003 yılında Niğde Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde Yüksek Lisans öğrenimini bitirdi. Bir süre özel sektörde yöneticilik yaptıktan sonra, 2000 yılında Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği görevine atandı. 2001 yılında PTT Genel Müdürlüğünde Uzman, Özel Kalem Müdürü ve Genel Müdür Danışmanı; ardından 2002 yılına kadar Ulaştırma Bakanlığında Bakan Danışmanı olarak görev yaptı. 2003 yılında Ahmet Yesevi Uluslararası Kazak-Türk Üniversitesi'nde Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Mütevelli Heyet Danışmanlığında bulundu. 2007 yılına kadar sürdürdüğü bu görevin ardından Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığında Başkan Danışmanı olarak görevlendirildi. Avrasya ve Orta Asya alanında çok sayıda gazete ve dergide yayımlanan makale ve televizyon programlarının yanı sıra çeşitli ödül ve başarı belgeleri bulunan Kürşad Zorlu, Avrasya Gazeteciler Derneği Yönetim Kurulu Üyesi olup, evli ve 1 çocuk babasıdır.