

**T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET  
İLİŞKİSİ: BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Lale ORAL ATAÇ**

**Danışman  
Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

**MANİSA-2015**

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI


Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 02.07.2015 tarih ve 19/Ek3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından CBÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi Lale ORAL ATAÇ'ın "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma" konulu tezi incelenmiş ve aday 04.08.2015 tarihinde saat 15.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.


Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra <sup>90</sup> dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ   
DÜZELTME yapılmasına  \* OY ÇOKLUĞU   
RED edilmesine  \*\* ile karar verilmiştir.

\* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın tez konusu ve/veya danışmanı değiştirilebilir.

  
ÜYE  
Prof. Dr. Ömür ÖZMEN

BAŞKAN  
Prof. Dr. Sevinç KÖSE  
(Danışman)  
  
ÜYE  
Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

ÜYE  
Doç. Dr. Gülem ATABAY  
  
Evet Hayır

ÜYE  
Prof. Dr. Mustafa TEPECİ  


\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



29.06.2015

Lale ORAL ATAÇ

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLİŞKİSİ: BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın amacı, Ege ve Marmara Bölgelerinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilmekte olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaktır. Araştırma sorunsalını çözümlmek amacıyla nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle, ilgili bilimsel literatürün kapsamlı bir incelemesi yapılarak kuramsal temeller ortaya konmuş; bunu, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yürütülen saha araştırması izlemiştir. Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu, iki ölçek ile örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soru formu olmak üzere üç temel bölümü içermektedir. Anketler, Mayıs 2014 ile Mayıs 2015 tarihleri arasındaki bir yıllık süreçte uygulanmış ve 387 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır.

Örneklemin örgütsel demokrasiye ilişkin algısını ölçmek amacıyla, bir ölçek uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek, örgütsel demokrasiyi; yapısal faktörler, inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim olmak üzere beş alt boyutta ölçmektedir. Örgütsel muhalefet olgusunun ölçümü için ise Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırma verileri, bundan bir miktar farklı olarak, dört boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Buna göre açık muhalefet boyutuna ilişkin maddeler, sorgulayıcı açık muhalefet ve yapıcı açık muhalefet olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır. Her iki ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar olumludur.

Araştırma sonucunda, örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip olanın yapısal faktörler olduğu; bununla birlikte tüm boyutların ortanın üzerinde ve yüksek skorlara sahip olduğu görülmüştür. Buradan, demokrasiyi oluşturan unsurların, örgütlerde iyi seviyede varlık

**gösterdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların en fazla tercih ettikleri muhalefet stratejisinin ise yapıcı açık muhalefet olduğu sonucu elde edilmiştir.**

**Araştırma sonuçları, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet olguları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer önemli bulgu ise örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğudur. Buna göre, araştırma sonuçları, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının artmasına neden olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır.**

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DEMOCRACY AND ORGANIZATIONAL DISSENT: A RESEARCH ON WHITE COLLARS**

**This study aims to reveal the relationship between organizational democracy perception and organizational dissent behavior of white collars employed in industry and service sectors in Aegean and Marmara regions. The research is conducted by using quantitative methodology. The literature review that aims to present the theoretical framework is followed by the field research conducted to test the hypotheses that are set forth by the researcher. To this end, the required data is collected by using a questionnaire that contains two sections to measure organizational democracy and organizational dissent besides a question form to determine the demographic structure of the sample. The questionnaire is applied on a sample of 387 employees between May 2014 and May 2015.**

**The organizational democracy perception of the sample is measured by a scale that examines the organizational democracy through five sub-dimensions which are namely structural elements, initiative, information sharing, communication and education. In order to measure organizational dissent, the sample is given a translation of organizational dissent scale by Kassing (1998). The original scale consists of three sub-divisions which are namely articulated dissent, latent dissent and displaced dissent. However, the data that is collected in the study regarding the articulated dissent are required to be examined in two sub-divisions which are questioning articulated dissent and constructive articulated dissent. Both scales are proved to be valid and reliable.**

**This study shows that all the sub-divisions of organizational democracy scored above the average, the structural elements having the highest score, which demonstrates the presence of all the elements of democracy in organizations. The study also shows that the most frequent dissent strategy in organizations is constructive articulated dissent.**

**This study reveals the positive correlation between organizational democracy and organizational dissent. Another important finding of the study is that organizational dissent is a significant variable in explaining organizational democracy, that is, as the organizational dissent increases, the perception of organizational democracy increases.**

## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma kolektif bir emeğin ürünüdür. Uzun bir zaman zarfında, yoğun bir düşünsel, fiziksel ve duygusal çaba gerektirmiş olan bu yolculukta, baştan itibaren birlikte ilerlediğimiz, her adımda bana destek olan danışman hocam Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye; tezime, ikinci bir danışman kadar emek veren sevgili hocam Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya; zamanını, bilgisini ve desteğini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Ömür ÖZMEN'e teşekkür ederim.

Katkılarını saymakla bitirmek mümkün olmasa da gösterdikleri sabır, anlayış ve sevgiye değinmeden geçemeyeğim sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
EKLER LİSTESİ .....	xvii

### 1. BÖLÜM

<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı .....	5
1.2. Araştırmanın Önemi .....	6
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6

### 2. BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Demokrasi Teorisi Ve Örgütsel Demokrasi .....	8
2.1.1. Demokrasi Kavramı .....	9
2.1.1.1. Demokrasinin Tarihi Gelişimi.....	14
2.1.1.2. Demokrasinin Temel İlkeleri .....	23
2.1.1.3. Demokrasi Türleri .....	26

2.1.1.4. Demokrasi Kültürü.....	30
2.1.2. Örgütsel Demokrasi.....	31
2.1.2.1. Endüstriyel Demokrasi Perspektifinden Örgütsel Demokrasinin Gelişimi .....	32
2.1.2.1.1. Endüstriyel Demokrasi, Yönetime Katılma ve Çalışan Katılımı Kavramları Arasındaki Farklılıklar .....	36
2.1.2.1.2. Yönetime Katılma .....	41
2.1.2.1.2.1. Yönetime Katılma Şekilleri .....	46
2.1.2.1.2.2. Yönetime Katılma İle İlgili Uluslararası Yasal Düzenlemeler .....	53
2.1.2.2. İşletme Yönetimi Perspektifinden Örgütsel Demokrasinin Gelişimi .....	55
2.1.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri.....	58
2.1.2.2.2. Güçlendirme .....	61
2.1.2.3.Örgütsel Demokrasi Kavramı.....	62
2.1.2.3.1. Kavramın Tanımı ve Boyutları .....	63
2.1.2.3.2. Örgütsel Demokrasiye Farklı Yaklaşımlar.....	71
2.1.2.3.3. Örgütleri Demokratikleşmeye İten Nedenler .....	80
2.1.2.3.4. Örgütsel Demokrasinin Çıktıları .....	86
2.2. Muhalefet Kavramı Ve Örgütsel Muhalefet .....	94
2.2.1. Muhalefet Kavramı .....	94
2.2.1.1. Siyasal Muhalefet .....	95
2.2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı .....	97
2.2.2.1.Örgütsel Muhalefet Kavramının Benzer Kavramlar Arasındaki Yeri .....	111
2.2.2.2. Örgütsel Muhalefetin Olası Nedenleri .....	113

2.2.2.3. Muhalefet Mesajlarının İçeriği .....	115
2.2.2.4. Muhalefet Stratejisi Seçimini Etkileyen Faktörler .....	118
2.2.2.4.1. Bireysel Faktörler .....	119
2.2.2.4.2. İlişkisel Faktörler .....	121
2.2.2.4.3. Örgütsel Faktörler .....	123
2.2.2.4.4. Kültürel ve Ekonomik Faktörler .....	124
2.2.2.5. Örgütsel Muhalefet Stratejileri .....	125
2.2.2.5.1. Açık (Dikey) Muhalefet .....	126
2.2.2.5.2. Örtük Muhalefet .....	128
2.2.2.5.3. Dışsal Muhalefet .....	129
2.2.2.5.4. Haber Uçurma .....	130
2.2.2.6. Örgütsel Muhalefetin Çalışanlara ve Örgütlere Etkileri .....	131
2.2.3. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi .....	136

### **3. BÖLÜM**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli .....	139
3.2. Evren ve Örneklem .....	140
3.3. Verilerin Toplanması .....	144
3.4. Veri Toplama Araçları .....	145
3.4.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği .....	145
3.4.1.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	150
3.4.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	151
3.4.1.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	154
3.4.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği .....	156
3.4.2.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	159

3.4.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	160
3.4.2.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	161
3.5. Verilerin Analizi .....	163

## **4. BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

4.1. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Genel Bulgular .....	164
4.2. Örgütsel Muhalefete İlişkin Genel Bulgular .....	178
4.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	190

## **5. BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	198
<b>KAYNAKÇA</b> .....	208
<b>EKLER</b> .....	237

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Demokrasinin Boyutları .....	71
Tablo 2: Örgütsel Demokrasinin İlişkilendirildiği Çıktılar.....	93
Tablo 3: Muhalefet Mesajlarının İçeriği .....	117
Tablo 4: Bölgelere Göre İstihdam Edilenlerin Sektörel Dağılımları .....	142
Tablo 5: Örneklemin Demografik Özellikleri .....	143
Tablo 6: Uyarılama Sürecinde Yararlanılan Ölçekler.....	146
Tablo 7: Pilot Araştırma ile Elde Edilen Ölçek Boyutlarına İlişkin Veriler .....	149
Tablo 8: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	150
Tablo 9: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	151
Tablo 10: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Değerleri.....	153
Tablo 11: Örgütsel Demokrasi Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	156
Tablo 12: Pilot Araştırma ile Elde Edilen Ölçek Boyutlarına İlişkin Veriler .....	158
Tablo 13: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları .....	159
Tablo 14: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	160
Tablo 15: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Değerleri .....	161
Tablo 16: Örgütsel Muhalefet Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	163
Tablo 17: Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalamalar .....	165
Tablo 18: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bölgelere Göre Karşılaştırılması .....	167

Tablo 19: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Sektörlere Göre Karşılaştırılması .....	168
Tablo 20: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	169
Tablo 21: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması .....	170
Tablo 22: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması .....	172
Tablo 23: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Şirket Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması .....	173
Tablo 24: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması .....	175
Tablo 25: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması .....	177
Tablo 26: Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalamalar .....	178
Tablo 27: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bölgelere Göre Karşılaştırılması .....	180
Tablo 28: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Sektörlere Göre Karşılaştırılması .....	181
Tablo 29: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	182
Tablo 30: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması .....	183
Tablo 31: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması .....	184
Tablo 32: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Şirket Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması .....	185

Tablo 33: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması .....	187
Tablo 34: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması .....	189
Tablo 35: Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	192

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetime Katılım Hakkı Esasına Göre Katılım Şekilleri Sınıflaması .....	49
Şekil 2: Çalışan Katılımının Bireylere ve Örgütlere Katkıları .....	58
Şekil 3: Örgütsel Muhalefet Kavramının Kuramsal Temelleri .....	99
Şekil 4: Terk Etme-Dile Getirme-Sadakat Gösterme-Umursamama Modeli .....	101
Şekil 5: Tatminsizlik Yaratan Durumlara Verilen Tepkiler .....	102
Şekil 6: Edmondson ve Munchus'un Örgütsel Muhalefet Stratejisi Tipolojisi .....	108
Şekil 7: Kassing'in Örgütsel Muhalefet Modeli .....	110
Şekil 8: Çalışan Sesi, Muhalefet ve Haber Uçurma Arasındaki İlişki .....	112
Şekil 9: Bilimsel Araştırmanın Boyutları .....	139
Şekil 10: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonucu .....	155
Şekil 11: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonucu .....	162
Şekil 12: Path (Yol) Diyagramı ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları .....	196



## EKLER LİSTESİ

EK 1: Pilot Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	238
EK 2: Ana Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	242

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

Demokrasinin siyasal bir sistem olarak benimsendiği toplumlarda, demokratik değerlerin içselleştirildiği ve toplumsal hayatın diğer alanlarında da insan ihtiyaçlarının buna bağlı olarak değiştiği gözlemlenmektedir. Şöyle ki demokrasinin insan hakları, eşitlik, adalet, yönetime katılma gibi temel unsurları, toplumun devlet yönetimi haricindeki kurumlarına da sirayet ederek buralarda da arzulanır hale gelebilmektedir. Bunun başlıca örneklerinden bir tanesi örgütsel demokrasi olgusudur.

Örgütsel demokrasi -tıpkı siyasal demokraside olduğu gibi- çalışanların kararlara katılmak sureti ile yönetimde söz sahibi olduğu; etkin bir iletişim ve bilgi paylaşımı ortamı ve eğitim faaliyetleri ile desteklenen bir yapıda kendilerini geliştirme ve yeteneklerini sergileme imkanına sahip oldukları gelişkin örgüt yapılarını tanımlamak üzere kullanılan bir kavramdır. Demokratik yönetim anlayışının örgüt yaşamında bir ihtiyaç olarak ortaya çıkması, yaklaşık 2500 yıl önce demokrasinin ilk örneğini veren Antik Yunan medeniyetinden çok daha sonraki tarihlere; 19. yüzyıla dayanmaktadır. Öte taraftan 19. yüzyıl, bir siyasal sistem olarak demokrasinin ülkeler arasında en güçlü yayılımı gösterdiği dönemdir. Diğer bir deyişle bu dönemde demokrasinin siyasi evrimi ve örgütsel demokrasi düşüncesinin gelişimi arasında yakın bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel demokrasi düşüncesinin tarihsel süreç içerisindeki gelişimini belli başlı iki kısma ayırarak incelemek mümkündür. Söz konusu ikili ayrımın nedeni, iş yaşamında demokrasi fikrini savunanların argümanları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Birinci grupta yer alanlar, siyasal demokrasinin ancak insanların hayatın politika dışındaki alanlarında da katılımcı olmaları ile mümkün olabileceğini ileri sürmekte; örgütsel demokrasiyi demokrasi adına savunmaktadırlar. Bu düşünce, demokrasiyi bir değerler sistemi, yaşam biçimi ve bireysel özgürlüğü sağlama yolu olarak ele almakta; örgütsel demokrasiyi de daha çok sınıf mücadelesi temelinde desteklemektedir. İkinci gruptakiler ise örgütsel demokrasiyi, çalışanların

motivasyonlarını ve örgütsel etkinliği artırmak üzere bir yönetim yaklaşımı olarak görmek ve savunmak eğilimindedirler. Bu ayırmadan hareketle bu araştırmada örgütsel demokrasi kavramının gelişimi, endüstriyel demokrasi ve işletme yönetimi olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Fox (1992: 26), sosyal bilimlerin, örgütsel demokrasinin genel yapısını ortaya koyacak çerçeveyi çizmeyi henüz başaramadığını ifade etmektedir. Yazara göre, araştırmacı ancak konuyu bir yerinden ele alarak problemin belirli bir bölümü üzerinde çalışabilir. Gerçekten de örgütsel demokrasi; siyaset bilimi, endüstri ilişkileri, sosyoloji ve işletme bilimi gibi çok sayıda bilim dalının kesişim kümesinde yer alan disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Bu alanda çalışırken öncelikle yapılması gereken, konuya hangi bilimsel disiplin açısından yaklaşılacağına karar vermek olmalıdır. Aksi takdirde, oldukça geniş bir kavram olan örgütsel demokrasiye sınırlar çizerek araştırma yapılabilir bir alan yaratmak mümkün olmayacağı gibi, araştırmacının kendisini büyük bir kavram kargaşasının içerisinde bulma ihtimali de yüksek görünmektedir. Bu araştırmada örgütsel demokrasi olgusu işletme biliminin perspektifinden ele alınmaktadır. Bu kapsamda, sosyo ekonomik ve kültürel özelliklerinde gösterdiği gelişme doğrultusunda iş yerinden beklentileri artan, büyük bir kısmı hizmet ve sanayi sektörlerinde beyaz yakalı olarak istihdam edilen günümüz çalışan kesimini ilgilendiren yönüyle bir inceleme yapıldığını söylemek mümkündür.

Siyasal söylemde demokrasinin varlığı, muhalefet önkoşuluna bağlı tutulmakta; muhalefetin yokluğunda demokrasiden bahsetmenin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır. Buna paralel olarak, örgüt içerisinde de karşıt görüşlerini yönetime özgürce ifade edemedikleri sürece bireylerin demokratik koşullarda çalıştıklarını iddia etmek olası değildir. Tıpkı siyasal sistemde olduğu gibi, örgüt ortamında da muhalefet, demokrasinin önemli bir tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde alınan kararlar veya uygulamalar konusunda yönetim ile ters düşen, zıt görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütü ile fikir ayrılığı yaşayan bir çalışanın bir takım bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında kalmak sureti ile üç temel dışı vurum mekanizmasından birini tercih ederek; görüşlerini ya yöneticileri, ya iş arkadaşları ya da işyeri dışından kimseler ile paylaştığı belirtilmektedir. Örgütsel/yönetimsel açıdan önemli

olan, muhalefetin örgüt içi iletişimde bir geribildirim mekanizması olarak iş görmesini ve çalışan görüşlerinin örgütsel iyileşme adına kullanılabilir hale getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle, örgütsel demokrasi adına anlamlı olanın muhalif görüşlerin yöneticiler ile paylaşılması anlamına gelen açık (dikey) muhalefet stratejisinin işlerliği olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile örgüt içerisinde açık muhalefet stratejisinin kullanım sıklığının demokrasi seviyesi ile doğrusal bir ilişki içerisinde olacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak, muhalif görüşlerini yöneticilerine karşı rahatlıkla dile getirebilen çalışanların, bunları iş arkadaşları veya iş dışı tanıdıkları ile paylaşımları anlamına gelen örtük ve dışsal muhalefet stratejilerini daha az kullanacaklarını düşünmek mümkündür.

Ülkemizde örgütsel demokrasi konusuna örgüt yöneticilerinin ilgisinin zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum bir yerde literatürde hakim olan kavram kargaşasının sonucu olabilir. Diğer taraftan, kavram hakkında empirik araştırmalara dayanan somut diyebileceğimiz sonuçların azlığının da bu ilginin sınırlı kalmasında rolü olduğu söylenilebilir. Örgütlerde demokratikleşme adına gerekli adımları atabilmek ve böylece dünyanın genelinde olduğu gibi ülkemizde de çağın bir gereği olarak farklılaşan çalışan beklentilerini karşılayabilmek, örgüt yöneticilerinin demokrasi hakkında bilinçlenmeleri ile mümkün olacaktır. Bu noktada ülkemiz örgüt ve çalışanları üzerinde yapılacak araştırma sonuçlarına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Muhalefetin örgüt yaşamındaki yeri, yönetim yazınımızda gölgede kalmış bir diğer konudur. Oysa örgüt içi iletişimin önemli bir unsuru olarak ele alınması, anlaşılması ve yönetilmesinde büyük fayda olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel muhalefeti anlamının ve açıklamanın en etkin yollarından biri ise onu örgütsel demokrasinin bir parçası olarak ele almak olabilir. Çünkü bir örgütte hem muhalefet söylemlerinin şekli hem de bunların yönetimce ele alınış biçimi, hakim demokrasi ikliminin bir uzantısı olarak gerçekleşecektir.

Muhalefet olgusunu anlamak, bunu örgüt için bir tür yönetim aracı haline getirebilmek ve böylece bir motivasyon veya verimlilik unsuru olarak kullanabilmek anlamına gelecektir. Bunu başarabilmek için ise muhalefet olgusunu tek başına tanımaya çalışmak yetersiz kalabilir. Daha geniş bir perspektiften, bir parçasını meydana getirdiği bütün; yani demokrasi ile birlikte kavramak konunun hakkınca

dikkate alınmasına olanak sağlayabilir. Günümüzde bunun örgütlerimizce ne kadar başarılı olduğu ise tartışmaya açıktır. Bu haliyle, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin aydınlatılması hem örgütler ve yöneticiler açısından faydalı sonuçlar doğuracak hem de böyle bir çalışma ileriki araştırmalar için bir altyapı görevi görecektir.

Birinci bölümde, araştırmanın genel hatlarıyla ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma problemi ile ilgili genel bir girişin ardından araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

İkinci bölüm, araştırmanın iki ana kavramı olan örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefetin kapsamlı bir literatür taramasını içermektedir. Örgütsel demokrasi kavramını anlayabilmek üzere öncelikle demokrasi kavramı açıklanmıştır. Daha sonra, endüstri ilişkileri ve işletme yönetimi olmak üzere iki farklı perspektiften kavramın tarihsel süreçteki gelişiminden bahsedilmiştir. Kavramın tanımı ve boyutları ortaya konmuş; sonrasında ise literatürde tespit edildiği kadarıyla konuya farklı açılardan yaklaşan bilim insanlarının görüşlerine yer verilmiştir. Ardından günümüz işletmelerini demokratikleşmeye iten nedenler üzerinde durulmuş; demokrasinin örgütler ve çalışanları üzerinde neden olması muhtemel olumlu ve olumsuz çıktılardan bahsedilmiştir. İkinci bölümün diğer kısmında muhalefet kavramı ve örgütsel muhalefet olgusundan bahsedilmektedir. Muhalefetin anlamı ve en önemli kabul edildiği alan olarak siyaset içerisindeki yeri üzerinde durulmuş; ardından örgütsel muhalefet kavramından bahsedilmiştir. Çalışanların kullanmaları muhtemel muhalefet stratejileri ve bu stratejilerin seçimi üzerinde etkili olabilecek faktörler açıklanmış; örgütsel muhalefetin çalışanlara ve örgütlere olan etkileri üzerine yapılmış araştırma sonuçları özetlenmiştir. Bölümün sonunda ise örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiden bahsedilerek araştırma hipotezleri ortaya konmuştur.

Üçüncü bölüm, araştırmanın yöntemi ile ilgili ayrıntılı bilginin sunulduğu bölümdür. Öncelikle araştırmanın modeli açıklanmış daha sonrasında araştırma evreni ve örneklem ile ilgili bilgi verilmiştir. Veri toplama araçlarının uyarlanma süreçleri açıklanarak geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin bilgiler ayrıntılarıyla sunulmuştur.

Dördüncü bölümde araştırma kapsamında anket yoluyla toplanan veriler üzerinde yapılan analizlere ve bunlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ile ilgili genel bulgular açıklanmış; daha sonrasında ise iki olgu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlere ve bunlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölüm ise araştırma sonuçlarına ve konu üzerinde çalışacak araştırmacılar için önerilere ayrılmıştır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın birincil amacı, Ege ve Marmara Bölgelerinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilmekte olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaktır. Bu kapsamda – yukarıda bahsedildiği gibi- örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasinin önemli bir açıklayıcısı mıdır ve örgütsel demokrasi algısındaki artış veya azalış farklı muhalefet stratejilerinin gösterilme sıklığını ne şekilde etkilemektedir gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Araştırma hipotezleri, bahsedilen birincil amaçlara ulaşmak üzere formüle edilmiştir.

Birincil amaçların yanı sıra araştırmanın bir takım alt amaçlara da hizmet ettiğini söylemek mümkündür. Bunlardan biri, örgütsel demokrasi olgusunu ölçülebilir hale getirmektir. Örgütsel demokrasi yazınının, genellikle teorik çalışmaların ağırlıkta olduğu; nicel araştırmalara rastlanması zor bir alan olduğu dikkat çekmektedir. Çeşitli araştırmacıların ölçüm yapmak üzere, kendi araştırma sorularına uygun olarak geliştirdikleri bir takım ölçeklerin de başka araştırmalarda kullanılabilirliğinin zayıf olduğu görülmektedir. Bu araştırma kapsamında, örgütsel demokrasinin alt boyutlarını tespit etmek ve çok boyutlu bir kavram halinde ölçümünü gerçekleştirmek amaçlanmıştır.

Bir diğer alt amaç ise gerek demokrasi gerekse muhalefet konularında, örgütlerimizdeki genel durumu ortaya koymaktır. Sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan

beyaz yakalıların örgütsel demokrasi algılarının düzeyini, muhalefet stratejisi seçimlerini ve bunların kullanım seviyelerini tespit etmek amaçlanmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Örgütsel demokrasi üzerine araştırma yapan bilim insanları ifade özgürlüğü ortamının önemini; örgütsel muhalefet araştırmacıları ise muhalefetin demokratik bir iş ortamının gereği olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte, bu iki kavramı bir arada ele alan ve birbirleri ile ilişkilerini açıklayan araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, literatürde gölgede kalmış bir alan olarak örgütsel demokrasi ile muhalefet ilişkisine yönelik bulgular sunuyor olması bakımından önem arz etmektedir.

Gerek örgütsel demokrasi gerekse örgütsel muhalefet kavramları üzerine ülkemizde yapılmış araştırma sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla işgücümüzün bu konulardaki algı ve eğilimlerine ilişkin elimizde fazla veri olmadığını söylemek mümkündür. Bu araştırma, literatürdeki açığı kapatmak üzere atılmış bir adım olarak önemli kabul edilebilir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, örgütsel demokrasi literatüründe nicel araştırmalardan elde edilecek verilere ihtiyaç duyulduğu çeşitli araştırmacılarca vurgulanmaktadır. Bu araştırmanın, örgütsel demokrasiyi çok boyutlu bir yapı halinde ölçmek üzere atılmış bir adım olarak önemli olduğu düşünülmektedir.

## **1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Ege ve Marmara bölgelerinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilmekte olan beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. Aynı olguların farklı sektörlerde, farklı coğrafi bölgelerde veya mavi yakalılar gibi farklı çalışan gruplarında ölçülmesi halinde benzer sonuçların elde edilip edilemeyeceği bilinmemektedir.

Araştırmada kullanılan “örgütsel muhalefet ölçeği” ABD’de geliştirilmiştir ve ülkemizde uygulanma sayısı oldukça sınırlıdır. Başka bir kültürel bağlamda geliştirilmiş

bir ölçeğin bizim toplumumuzda algılanışı farklılık gösterebilir. Bu durum cevaplayıcıların ölçekten alacakları toplam puanlarda farklılıklara neden olabilir. Öte taraftan, kullanılan “örgütsel demokrasi ölçeği” de bu araştırma için özel olarak, önceki çalışmalardan esinlenilmek sureti ile uyarlanmıştır. Dolayısıyla söz konusu ölçek ilk kez bu araştırmada kullanılmıştır.

Cevaplayıcıların, ölçek maddelerine puan verirken dürüst davranıp davranmadıkları konusu, anket tekniğini kullanan bütün araştırmalar için olduğu gibi bu araştırma için de bir sınırlılık olarak kabul edilebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğuna mesai saatleri içerisinde ulaşılmıştır. Çoğu zaman yoğun bir iş temposu ile çalışan bu kimselerin bu gibi çalışmalara ayırabilecekleri sürenin sınırlı olduğu bilinmektedir.

Araştırma verileri özel sektörde çalışanlardan elde edilmiştir. Aynı olguların kamu sektörü çalışanları tarafından ne şekilde deneyimlendiği ile ilgili veri sunmuyor oluşu, araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak düşünülebilir.



## 2. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmaya konu olan kavramların kuramsal temelleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Öncelikle demokrasi teorisi ve örgütsel demokrasi literatürü özetlenmiş; sonrasında muhalefet kavramı ve örgütsel muhalefet konularına yer verilmiştir. Bu bölüm, araştırma hipotezleri için gerekli kuramsal altyapıyı ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bölüm sonunda kavramlar arası ilişkilere değinilmiş ve araştırma hipotezleri sıralanmıştır.

#### 2.1. Demokrasi Teorisi Ve Örgütsel Demokrasi

Örgütlerde veya iş yaşamında demokrasi düşüncesinin nasıl ortaya çıktığını, köklerinin nerelere dayandığını ve ne anlama geldiğini anlamak için öncelikle demokrasi kavramını çok yönlü olarak ortaya koymakta yarar vardır. Örgütsel demokrasi, siyasal anlamda demokrasiden oldukça farklı bir kavram olsa bile, sahip oldukları ortak köken dolayısıyla, demokrasiyi anlamadan kavranabilecek bir olgu değildir. Köken birliğinin yanı sıra, iki kavram arasında bir öncelik-sonralık ilişkisi de mevcuttur. Diğer bir ifade ile, örgütsel demokrasi fikrine ulaşmak, binyıllar süren bir demokrasi mücadelesinin devamında mümkün olmuştur. Bugün de bazı savunucuları, örgütsel demokrasiyi, siyasal demokrasinin tamamlayıcısı olarak gördüklerini ifade etmektedirler.

Bu kısımda, demokrasinin siyasal bir kavram olarak ne anlama geldiği, yukarıda bahsedilen demokrasi mücadelesinin aşamaları, kavramın temel ilkeleri ve belli başlı türleri gibi konularda açıklamalara yer verilmektedir. Böylece kavram çok yönlü olarak incelendikten sonra, örgütsel demokrasi düşüncesinin gelişimi, anlamı, olumlu-olumsuz etkileri ve farklı teorisyenlerce geliştirilen farklı bakış açılarına yer verilmiştir. Bu

yaklaşım ile amaçlanan, örgütsel demokrasiyi anlamayı mümkün kılacak ölçüde görüş zenginliği geliştirmektir.

### **2.1.1. Demokrasi Kavramı**

Demokrasinin ne olduğunu anlamak için yola çıkılabilecek en iyi nokta, kavramın teorisyenlerce yapılmış ve genel olarak kabul görmüş tanımlarını ortaya koymak olacaktır. Bu gibi derinlikli konuların bir çoğunda karşılaşılabileceğimiz üzere, kavramı her yönüyle ele alan bir tanıma ulaşmak oldukça zor hatta imkansız görünmektedir. Kaldı ki demokrasi, siyasi bir kavram olmanın da gereğini yerine getirir şekilde, oldukça tartışmalı bir düşün alanıdır. Dolayısıyla konuyu anlamak, çok sayıda teorisyenin, farklı bakış açıları ve konunun farklı boyutları üzerinden yaptıkları açıklamaları bir arada görmek ile mümkün olabilecektir. Bu kısım, yukarıda açıklanan anlayışla, kavramın çok sayıda tanımını içermektedir.

Sözcük anlamından yola çıkacak olursak, demokrasi kelimesinin kökeni Antik Yunan medeniyetine dayanmaktadır. Eski Yunancada halk anlamına gelen “demos” ve iktidar, yönetim anlamlarına gelen “kratos” sözcüklerinin birleşmesinden meydana gelmiştir (Heywood, 1999: 67). Türk Dil Kurumu’nun Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü’ne göre demokrasi sözcüğü dilimize Fransızca “démocratie” kelimesinden geçmiştir. Kelime anlamı ise, “halkın egemenliğine dayanan yönetim biçimi” dir (www.tdk.gov.tr).

Kelimenin köken olarak antik Yunan medeniyetine dayanmasının nedeni, demokrasinin ilk kez M.Ö. beşinci yüzyılda Yunan şehir devletlerinde görülmüş olmasıdır. Yaklaşık 2500 yaşında bir kavram olarak demokrasi, günümüze gelinceye dek oldukça büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Bugünün demokrasileri 2500 yıl önceki örneklerine göre oldukça değişiktir. Aynı kavramı kullanıyor olsak da, demokrasi dediğimizde kastettiğimiz yönetim şekli artık çok farklıdır (Sartori, 1996: 301). Dahl (1993), bu farklılığa işaret etmek ve ileri düzeyde demokratikleşmiş batı yönetimlerini adlandırmak için poliarşi kavramını öne sürmüştür. Ancak yazarın bu girişiminin yayılım alanı bulamadığını, demokrasi kavramının pratikteki devamlılığından anlayabiliyoruz.

Demokrasiyi tanımlamaya çalışan yaklaşımlar temelde iki başlık altında toplanabilirler. Bunlardan biri idealist yaklaşım, diğeri ise ampirik yaklaşımdır. İdealist demokrasi yaklaşımı demokrasiyi sözlük anlamından hareketle ele alan; olması gerekeni, demokrasinin ulaşması beklenen ideal düzeyi ifade eden yaklaşımdır. Bazı düşünürler, demokrasinin bu şekilde normatif olarak tanımlanmasının doğru olmadığını, çünkü ideal olan ile uygulamada karşılaşılanın birbirinden farklı olduğunu öne sürmektedirler. Bu durumda ortaya ampirik demokrasi yaklaşımı çıkmaktadır. Ampirik demokrasi yaklaşımı, ideal olandan ziyade mevcut demokratik rejimlerin nasıl olduğu üzerinde yoğunlaşmakta; kısacası demokrasiyi tanımlarken uygulamayı dikkate almaktadır (Birch, 2007: 111-112). Sartori'ye (1996: 8-9) göre ise demokrasi, idealleri ile gerçeği arasındaki ilişkiden doğar ve şekillendirilir. Dolayısıyla demokrasinin ne olması gerektiği ile aslında ne olduğu birbirinden ayrılamaz. Çünkü demokrasi, diğer yönetim şekillerinden farklı olarak, varlığını ideallerine borçludur.

Schumpeter demokratik yöntemi, politik karar alma mekanizmalarına ulaşmak isteyenlerin, halkın oyunu almak üzere birbirleriyle rekabet etmesi esasına dayanan kurumsal düzenlemeler olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 2003: 269). Schumpeter'in bu tanımı elbette çok kapsamlı değildir ve kavramın tam olarak anlaşılması için yeterli olmayabilir.

Başka bir tanıma göre demokrasi, özgür bir seçim sistemi ile halk tarafından seçilen temsilcilerden kurulan yönetim sistemidir. Demokratik bir yönetimde, yönetime yön veren, halkın arzu ve iradesi olmaktadır. Egemenlik, halkın çoğunluğu esasına dayanmakla birlikte; çoğunluğun dışında kalan gruplar, muhalefet olarak sistem içerisinde varlıklarını sürdürürler (Doğan, 2007: 147).

Demokrasinin düzenli aralıklarla yapılan ve vatandaşlara birden çok parti arasında seçme şansı tanıyan seçimlerle özdeşleştirildiğini veya çoğunluğun yönetimi gibi basit tanımlarının yapıldığını görmek mümkündür. Oysa demokrasi ne bu kadar basitçe tanımlanabilecek bir kavramdır, ne de bu uygulamalarla sınırlandırılabilir. Örnek verecek olursak, usulüne uygun olarak yapılan seçimlerle iktidara gelen çoğunluk, azınlıklara zarar vermeye başladığında demokrasiden bahsetmek mümkün olabilir mi? (Schmitter ve Karl, 1995: 70). Demokrasi, eşitsizlik ve dışlama ile bağdaşmayan bir rejimdir (Diamond, 1995: 137).

Kongar'a (2005: 13) göre demokrasi, “*ülke hakkında önerdikleri çözümler azınlıkta kalanların, çoğunluk haline gelebilme hak ve olanağının bulunduğu bir çoğunluk yönetimidir. Bir başka deyişle, mevcut yönetimle, ülke çözümleri hakkında aynı düşüncede olmayanların, bu düşüncelerini açıklama ve yayma haklarının bulunduğu bir çoğunluk yönetimidir*”. Dolayısıyla demokrasinin yalnızca “çoğunluk yönetimi” olarak kısa bir tanımını yapmak çok yanlış olacaktır. Çünkü bazı durumlarda, halkın çoğunluğunun bir baskı rejimini destekliyor olması da muhtemeldir.

Kuçuradi (1998: 23-26) demokrasiyi, “*kamunun yönetimine ilişkin kararların, ilgili bütün yurttaşların katılımıyla alındığı yönetim şekli*” olarak tanımlamakta ancak demokrasinin işleminin iki temel şarta bağlı olduğunu da eklemektedir. Şartlardan birincisi, vatandaşların, devletin görevinin toplumsal adaleti sağlamak ve insan haklarını korumak olduğunun bilincinde olmaları; ikincisi ise kendi adına yargıda bulunma yeteneğine sahip, yönetimle ilgili kararlara eleştirel bir tavırla katılabilen yurttaşların varlığıdır. Dolayısıyla demokrasi, devletin varlık nedeninin bilincinde olarak, kendi adına ve düşünüp taşınarak kamunun yönetimine ait kararlara katılabilen vatandaşlardan oluşan toplulukların yönetimi olmaktadır.

Bir başka açıklamaya göre demokrasi, kanunların herkese eşit olarak uygulandığı, halkın sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla yönetimi denetlediği, yöneticilerin özgür ve adil bir seçim süreci ile belirlendiği ve siyasi eylemlerinden ötürü topluma hesap vermekle sorumlu tutulduğu yönetimin adıdır (Ishiyama, 2012: 29).

Demokrasi, bireylerin hak ve özgürlüklerini garanti altına alan bir rejim olması dolayısıyla insanın gelişimi için en uygun zemini hazırlayan ve onu en çok yücelten siyasi sistem olarak görülmektedir. Demokrasinin diğer yönetimler arasındaki en önemli ayrıcalığı, bireysel hak ve özgürlükleri teminat altına almasıdır. Demokrasiyi bireyden yola çıkarak tanımlayan bir başka yaklaşıma göre; demokrasi, bireyin hakkını korkusuzca arayabilmesi ve elde edebilmesidir. Diğer bir deyişle, bir toplumda birey herhangi bir baskı veya engellenme ile karşılaşmadan hakkını arayabiliyor ve elde edebiliyorsa o toplumun demokratik olduğunu söylemek mümkündür (Ural, 1988: 452-454).

Touraine'e (2011: 25) göre de en çok sayıda bireye en geniş özgürlük alanını sunan ve çeşitliliğe en yüksek toleransı gösteren yönetim biçimi demokrasidir.

Modern demokrasinin ne anlama geldiğini açıklayabilmek için onun asgari usul şartlarından hareket etmek faydalı olabilir. Robert Dahl (2010: 99-100), bir ülkenin demokratik olarak yönetildiğini söyleyebilmemiz için asgari altı şartın sağlanması gerektiğini öne sürmüştür. Oldukça geniş kabul gören ve aynı zamanda modern temsili demokrasinin siyasi kurumları olan bu şartlar şunlardır:

1. *Seçimle belirlenmiş görevliler*: Devlet yönetimini gerçekleştirecek görevliler vatandaşlar tarafından seçimle belirlenir ve bu hak anayasa tarafından korunur.

2. *Özgür, adil ve düzenli olarak yapılan seçimler*: Görevlileri seçmek için yapılan seçimler, adil ve özgür bir ortamda belirli aralıklarla tekrarlanır.

3. *İfade özgürlüğü*: Vatandaşlar, cezalandırılma korkusu duymaksızın hükümeti, politikayı, hakim ideolojiyi, rejimi veya sosyo-ekonomik düzeni eleştirebilirler.

4. *Alternatif bilgi kaynaklarına erişim*: Vatandaşların alternatif kaynaklardan bilgi edinme hakkı ve hatta sözkonusu kaynakların kendileri de yasalar tarafından korunur.

5. *Kurumsal özerklik*: Vatandaşlar çeşitli haklar elde etmek amacıyla bağımsız örgütler, çıkar grupları veya siyasi partiler kurma hakkına sahiptirler.

6. *Vatandaş kavramının kapsayıcılığı*: Bir ülkede sürekli olarak ikamet edip o ülkenin kanunlarına dahil olan tüm yetişkin bireyler, yukarıda sıralanan haklara sahiptirler. Seçimlerde oy kullanmak, aday olmak, politik organizasyonlar kurmak ve bunlarda görev almak gibi temel haklardan kimse mahrum edilemez.

Schmitter ve Karl (1995: 73), bu listeye aşağıdaki iki şartın da eklenmesini önermektedirler:

7. Halkın seçtiği yöneticiler anayasal yetkilerini kullanırken, seçilmemiş başka bir takım organların müdahalesine maruz kalmazlar. Örneğin, ordu veya diğer güç odakları, seçimle işbaşına gelmiş görevlilerin hareket kabiliyetini sınırlandırırrsa demokrasi tehlikeye girebilecektir.

8. Seçilmiş siyasi organlar, kendi ülkeleri dışından başka siyasi sistemler tarafından yönlendirilmez ve dış baskılardan bağımsız olarak hareket edebilir. Diğer bir ifade ile devlet kendi kendini yönetir.

Modern anlamda demokrasinin şartları veya kurumları olarak adlandırabileceğimiz bu sekiz maddelik listeden yola çıkarsak, demokrasiye şöyle geniş bir tanımlama yapmamız mümkündür: Demokrasi, devlet yönetiminin seçimle başa gelenler tarafından iç veya dış baskılara maruz kalmadan gerçekleştirildiği, tüm yetişkin bireylerin seçme ve seçilme hakkına sahip olduğu bu seçimlerin özgür ve adil bir şekilde belirli aralıklarla tekrarlandığı, vatandaşların iktidarı eleştirme, alternatif bilgi kaynaklarına erişme, siyasi örgüt kurma ve yönetme gibi özgürlüklerinin kanunlarla korunduğu yönetim şeklidir.

Demokrasi ile ilgili tanımlar genel olarak demokrasinin nasıl bir sistem olduğunu açıklamakla ilgilidirler. Ancak demokrasi nedir sorusunun bir diğer yanıtı da -basitçe- onun bir çeşit siyasi sistem olduğudur. Her şeyden önce demokrasi politik bir yöntemdir. İdari ve yasal konularda kararlara varmamızı sağlayan kurumsal bir organizasyondur (Schumpeter, 2012: 309-310).

Heywood'a (1999: 67) göre de demokrasi, bir yönetim sistemini ve bu sistem içinde güçlerin nasıl dağıldığını ifade eden bir kavramdır. Yönetimle ilgili genel görüş veya eğilimleri ifade eden bir ideoloji olarak basite indirgenemeyecek kadar kapsamlıdır. Demokratik yönetimin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine yönelik farklı ideolojiler var olabilir. Ancak demokrasi kavramı, ideolojik sınırları aşan bir siyasi sistem veya yönetim sistemi şeklinde anlaşılmalıdır. Öyleyse bu noktada, siyasi sistemin ne demek olduğuna bakmakta fayda vardır. Bir siyasi sistem, toplumların ortak amaçlarına ulaşmak üzere meydana getirdikleri çok sayıda örgütten oluşan bir

yapıyı temsil eder. Bu yapı, söz konusu toplumun bütün bireylerini kapsar ve kurallarına uyulmasını hepsi için zorunlu kılar (Türköne, 2005: 149). Tanımdan da anlaşıldığı gibi, siyasal sistem birbiri ile etkileşim halinde çok sayıda alt sistemden oluşan bir üst yapı iken; kendisi de sosyal sistemin alt sistemlerinden birini oluşturur. Başka bir ifade ile siyasal sistemi; eğitim, sağlık, güvenlik, adalet gibi toplumun ihtiyaç duyduğu çok sayıda farklı görevi yerine getirmek için bir araya gelmiş örgütlenmelerden oluşan bir yapı şeklinde de tanımlamak mümkündür (Ünsal, 1980:10).

### 2.1.1.1. Demokrasinin Tarihi Gelişimi

Demokrasi de dahil olmak üzere, bugün dünya üzerinde kullanılmakta olan siyasal sistemler, daha antik çağlarda filozoflar tarafından isimlendirilmiş, tanımlanmış ve sınıflandırılmışlardır. O günlerden günümüze gelinceye dek, insanlığın bu konuda ortaya fazla bir yenilik koyamadığı görülmektedir. Bilimin sistematik bilgiler kümesi olduğu düşünüldüğünde, siyasal sistemlerle ilgili bu sınıflandırma çalışmalarının, siyasetin bir bilim dalı haline gelmesinin de ilk adımları olduğu söylenilebilir. Demokrasi kavramı da bu dönemde insanlığın ilk siyasal sistem kavramlaştırmalarından biri olarak tarih sahnesine çıkmıştır.

Demokrasinin tarihçesinden bahsederken, siyaset bilimi çerçevesinde kavramın nasıl sınıflandırıldığını, başka hangi sistemler arasında kendine yer bulduğunu görmek, daha doğru incelenmesine yardımcı olacaktır. Öte taraftan, demokrasi düşüncesindeki evrim ile dünyadaki demokratikleşme eğilimlerini de birbirinden ayrı düşünmek olası değildir. Dolayısıyla bu başlık altında, çağlar boyunca demokrasi düşüncesinin gelişimi, demokrasinin yayılımı ve siyasal sistem sınıflamaları birlikte ele alınmıştır.

Tarihte, siyasal sistemlerin karşılaştırmasını yapan ilk yazılı kaynak M.Ö. 485-425 yılları arasında yaşamış olan Herodot'un kaleme aldığı ve "Herodot Tarihi" olarak bilinen eserdir. Eserde; demokrasi (halkın yönetimi), oligarşi (az kişinin yönetimi) ve monarşi (tek kişinin yönetimi) olmak üzere, yönetenlerin sayısı esasına göre sınıflandırılmış üç farklı siyasal sistemden bahsedilmekte; bunların birbirlerine karşı zayıf ve üstün tarafları anlatılmaktadır. **Demokrasi**, halkın yönetime katılmada eşit haklara sahip olduğu, seçilenlerin halka her konuda hesap vermekle yükümlü

bulunduğu, çoğunluk iradesine dayalı bir yönetim şekli olarak açıklanmaktadır. **Oligarşi** “en iyi yurttaşlar” dan oluşan küçük bir azınlığın iktidarı olarak tanımlanmaktadır. Eserde, demokraside iktidarı teslim ettiğiniz halkın eğitimsiz, cahil ve saygısız olabileceği; dolayısıyla “en iyi yurttaşlar”ın halk adına daha doğru kararlar verebileceği düşüncesinden bahsedilir. **Monarşi** ise tek adamın iktidarındır. Herodot’a göre, demokrasi çıkarıcıların eline düştüğünde, birinin çıkıp bunları uzaklaştırması gerekebilir. Öte taraftan birden çok kişinin yönetimde olduğu oligarşide de fikir ayrılıkları ve çatışmalar kaçınılmaz olacağı için, tek kişinin iktidarı daha istikrarlı bir yönetim şekli olarak gösterilmektedir (Eroğul, 1981: 83-86).

Siyasal sistemler üzerine bugün hala geçerliliğini koruyan tanımlamalar yapmış olan filozoflardan biri Platon’dur (M.Ö. 427–347). Platon, bireyin mutluluğu ile siyasal sistem arasındaki ilişki üzerine düşünmüştür. Buna göre, iyi ve mutlu bir birey ancak, akılsal ilkelere göre yönetilen iyi bir devletin içinde yurttaş olarak var olabilir. Platon’un felsefesinde, devletin doğru siyasal düzeni bulması, bireylerin de sağlıklı bir ruh yapısına, ahlak anlayışına ve mutluluğa ulaşmasının yolu olarak görölmektedir. Platon’a göre ideal ya da iyi devlet, felsefenin yol göstericiliğinde kurulur ve yönetilir. Böyle bir yönetim anlayışına hiçbir yerde rastlanmadığı için de aslında bütün devlet ya da yönetim biçimlerinin kötü olduğunu ileri sürer. Bilimden yoksun oldukları içindir ki tüm yönetim biçimleri eksiktir, kusurludur; kötü yönleri ve zararları bulunur (Ağaoğulları, 2006: 214-221).

Platon’un sınıflamasına göre altı çeşit siyasal sistem ya da yönetim biçimi vardır. Bunlardan ilki, insanlık tarihinin ilk yönetim biçimi olduğunu ifade ettiği **patriarşi**’dir. Yalnızca çok küçük toplumsal birimlerde geçerli olabilecek patriarşi, ailenin en yaşlısına yani babaya itaat edilmesi, onun koyduğu kurallara uyulması esasına dayanır. Ancak insan topluluklarının daha büyük gruplar halinde yaşamaya başlaması ile birlikte bu yönetim biçimi ortadan kalkmış; yerini **monarşi ve aristokrasiye** bırakmıştır (Türköne, 2005: 152). Devlet yönetiminin seçkin bir azınlığın elinde bulunması diye tanımlanabilecek aristokrasi, Platon’a göre ideal yönetim şeklidir. Ancak Platon’un seçkin veya soylu azınlıkla kastettiği toplumun ekonomik olarak en güçlü/zengin kesimi değil, toplumdaki en bilge kişilerin oluşturduğu azınlıktır. Diğer bir deyişle bir çeşit “bilgeler aristokrasisi” veya “soylu bilge azınlık” yönetiminden



bahsetmektedir (Ruhi, 2005: 265-266). Diğer bir yönetim şekli, askerlerin egemen kesim olduğu **timokrasidir**. Timokraside şan ve şeref en önemli erdemler olarak kabul edilirken, bunları kazanmanın yolunun da savaşmak olduğu düşünülmektedir (İşçi, 2011: 93-94). Platon'un siyasal sistem sınıflamasındaki bir diğer yönetim biçimi **oligarşidir**. Oligarşi, devleti zenginlerin yönettiği, fakirlerinse yönetime hiç karışmadığı sistemdir. Belli bir gelir üstünlüğüne ulaşmış kimseler yönetim işlerini yürütürler. Ancak bu sistemde, yöneticiler yetkinlik değil de gelir esasına göre başa geldiklerinden sistemin iyi işlemesi beklenemez. Öte taraftan böyle bir düzen içinde zenginler ile yoksullar arasında gruplaşma ve çatışma kaçınılmaz olacaktır (Platon, 2012: 276-277). Platon'a göre, oligarşinin neden olduğu bu çatışma ortamında yoksul halk, zenginleri yenerek **demokrasiyi** kuracaktır. Herkese eşit söz hakkı tanınan, yöneticilerin seçimle veya kurayla başa geldiği bu yönetim şekli Platon'a göre ideal devlet yapısından çok uzaktır. Eğitimlilerle cahillere eşit oranda söz hakkı vermek aslında adaletsizliğe sebep olacak, cahil halkın seçtiği yeteneksiz yöneticiler işlerini iyi yapamayacaklardır. Demokrasi aşırı bir özgürlük ortamı yaratacak, böylece başına buyruk hareket eden halk kitleleri ülkeyi bir kaos ortamına sürükleyeceklerdir. Demokrasinin yarattığı kaostan bunalan ve yöneticilerinin de yetersizliğini fark eden halk en sonunda onlara kurtuluş vaat eden bir zorbayı (tiranı) başa geçirir ve zamanla onun kölesi haline gelir. Böylece demokrasinin bozulması ile en kötü yönetim şekli olan **tiranlık** ortaya çıkar (Ağaoğulları, 2006: 226-231).

Platon; sayılan yönetim şekillerinden yalnızca patriarşi ile monarşi veya aristokrasinin ideal devlet yönetimine en yakın sistemler olduklarını ileri sürmüştür. O dönemde Atina'da ve başka bazı Yunan şehir devletlerinde uygulanmakta olması dolayısıyla devrin popüler yönetim anlayışını temsil eden demokrasiyi ise yoğun bir şekilde eleştirdiği görülmektedir (Platon, 2012). Platon kadar olmamakla birlikte, hocası Sokrates'in de demokrasi karşıtı olduğu bilinmektedir. Sokrates de toplumu cahil bir halk kitlesinin değil, erdemli ve bilge bir azınlığın yönetmesi gerektiğini savunmuştur (Ateş, 1976: 31).

Tarihte en çok bilinen siyasal sistem sınıflamalarından bir diğeri de Aristoteles'e (M.Ö. 384-322) aittir. Aristoteles'in sınıflamasında da **monarşi, aristokrasi, oligarşi, demokrasi** gibi sistemler tekrarlanmakla birlikte, Platon'dan farklı olarak **politeia**

(**cumhuriyet**) sistemi yer alır. Politeia, zengin azınlığın yönetimi olan oligarşi ile yoksul çoğunluğun yönetimi olan demokrasinin iyi taraflarının bir arada toplanması ile oluşan yönetim şeklidir. Zenginlerin sayısının az olduğu, öte taraftan özgürlüklerin herkes tarafından paylaşıldığı, ortak iyiliği amaçlayan çoğunluğun yönetimi olan politeianın demokrasiden üstün olduğu söylenilebilir. Çünkü demokraside yalnızca yoksul çoğunluğun çıkarları gözetilirken politeiada tüm halkın ortak çıkarları ön planda tutulur. Zenginlerin serveti de kişi özgürlükleri de korunur (İşçi, 2011: 104-107). Aristoteles tiranlık, oligarşi ve demokrasinin üç olumsuz yönetim biçimi olduğunu ifade etmiştir. Yasalara dayanmayan ve yalnızca yoksullara öncelik veren bir devlet şekli olarak tanımladığı demokrasi, elbette bugünkü modern demokrasilerle örtüşmemektedir. Yine de yaptığı sınıflama ile batı dünyasının devlet düşüncesini derinden etkilediği ifade edilmektedir (Höffe, 2008: 64).

Görüldüğü gibi Antik Yunan'da demokrasi kavramı bugün olduğu gibi olumlu çağrışımlar yapmamakta; daha çok eleştirilmekte ve kaçınılması gereken bir yönetim şekli olarak görülmektedir. Bunun nedenini ise dönemin düşünürlerinin “demos” yani “halk” kavramına yükledikleri anlamda bulmak mümkündür. Bu dönemde demos (halk) yoksul veya avam çoğunluğu ifade etmekte kullanılan bir sözcüktür (Şahin, 2007: 35). Dolayısıyla bu dönemde, demokrasi denildiğinde anlaşılan şeyin; fakir, eğitimsiz ve cahil çoğunluğun yönetimi olduğunu düşünmek mümkündür.

Demokrasi kelimesinin kökeninin ve kavram hakkında ilk sistematik düşüncelerin Antik Yunan'dan gelmesinin nedeni demokrasinin tarih sahnesine çıkışının bu topraklarda gerçekleşmiş olmasıdır. Demokratik yönetimin ilk örneği M.Ö. 500'lü yıllarda Yunan şehir devletlerinde görülmüştür (Yetiş, 1999). Atina demokrasisi olarak adlandırılan bu dönemde, yönetimde söz sahibi olan halk kitlesi 20 yaş üzerindeki erkek vatandaşlardan oluşmakta; kadınlar, çocuklar, köleler ve yabancılar bu haktan faydalanamamaktadır. 20 yaşını dolduran her erkek “eklesia” adı verilen meclisin bir üyesi sayılmakta ve kamuyu ilgilendiren temel kararlar burada alınmaktadır. Karar alınmasında çoğunluk esasının benimsendiği meclis, yılda en az 40 defa toplanmak zorundadır. Yasa tekliflerinin hazırlanması ve yürütme konularında meclise “500'ler meclisi” veya “bule” adı verilen bir konsey yardımcı olmaktadır. Bu konsey ise Atina'nın 10 kabilesinden gelen 50'şer temsilciden oluşmaktadır. Bule'nin

yanı sıra yürütme görevini eklesia tarafından seçimle belirlenen 10 generalden meydana gelen bir diğer grup üstlenmektedir. Başlangıçta görevleri sadece ordu ile sınırlı iken daha sonra sivil yönetim üzerinde de söz sahibi olmuşlardır. Atina demokrasisinde yargılama gücü de kura ile belirlenen halk jürilerine aittir (Şahin, 2007: 36-37; Ateş, 1976: 23-24).

Atina demokrasisi kitle toplantısı yoluyla gerçekleştirilen ve adına doğrudan demokrasi denen bir yöntemeye dayanmaktadır. Dönemin düşünürlerinin, halkın yönetim için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları gibi olumsuz görüşlerine rağmen, vatandaşların kamu görevlerinin sorumluluğunu üstlenme konusunda oldukça istekli ve kendine güvenen bir tavır sergilemeleri dikkat çekicidir. Öte taraftan kadınların, kölelerin ve yabancıların siyasal haklardan yararlanamıyor oluşunun bugünün demokrasi ideali ile örtüşmediği söylenilebilir. Yine de Atina demokrasisi, demokrasi düşüncesinin çıkış noktası olması bakımından önemlidir ve daha sonraki çağlarda farklı düşünürlerin demokrasi kuramlarını etkilemeye devam etmiştir (Heywood, 2012: 107-108).

M.Ö. 300'lerde yıkılan Atina demokrasisinin ardından demokrasi üzerine düşüncelerin yaklaşık 1500 yıllık bir kesintiye uğradığı görülmektedir. Orta çağ filozoflarından Thomas Aquinas (1225-1274) siyasal sistem sınıflamasında Aristo'yu tekrarlamış ve ideal yönetim şekli olarak politeiayı göstermiştir (Aktan, 2005: 6).

Orta çağda demokratik yönetimlere rastlanmasa da demokrasinin gelişmesi adına atılmış en büyük adımlardan biri bu çağda gerçekleşmiş; 1215 yılında İngiltere kralına imzalatılan Magna Carta ile kralın yetkileri sınırlandırılarak, hukukun yetki alanından çıkmaması garanti altına alınmıştır. Manga Carta veya diğer adıyla Büyük Ferman, aslında özgürlük veya demokrasiden bahsetmemektedir. Dönemin feodal beylerinin yani soylularının, kralın keyfi uygulamalarına son vermek ve böylece kendi hakimiyetlerini güçlendirmek adına gerçekleştirdikleri bir başkaldırının belgesidir. Belgenin imzalanmasından sonra, ülkenin her kesiminden soylular, din adamları, şövalyeler ve yerli halk temsilcileri krala danışmanlık yapmaya başlamış; daha sonra lordlar kamarası ve avam kamarası olmak üzere iki katmandan oluşan bir parlamento yapısı benimsenmiştir (Roskin, 2012: 24-26).

Yeni çağa geldiğimizde, demokrasinin çeşitli düşünürlerin sınıflamalarında yer almaya devam ettiğini görmekteyiz. Örneğin Jean Bodin (1530-1596) en ünlü eseri olan “Devlet Hakkında Altı Kitap” ta devlet biçimlerini; **monarşi, aristokrasi ve demokrasi** olmak üzere üçlü bir sınıflamaya tabi tutmuştur (Eroğul, 1981: 107). Çağın en önemli düşünürlerinden Thomas Hobbes (1588-1679) da “Leviathan” adlı eserinde aynı üçlü sınıflamayı tekrarlamaktadır (Hobbes, 2007: 139). Hobbes’un insan doğasına kötümser bakan bir felsefesi olduğu söylenebilir. Düşünüre göre insan, öncelikle kişisel çıkarlarına önem veren bir varlıktır ve kişisel çıkarları çoğu zaman kamu çıkarları ile çelişir. Dolayısı ile demokrasilerde ve aristokrasilerde kişisel servetini artırmaya çalışan yöneticiler kamu refahının aleyhinde davranışlarda bulunabileceklerdir. Kişisel çıkarların kamu çıkarlarıyla en çok örtüştüğü ve dolayısıyla en etkili yönetim şekli ise monarşidir (Schmidt, 2002: 46-47).

Başka bir Yeni Çağ politik düşünürü olan Montesquieu (1689-1755) ise belli başlı üç yönetim biçimi olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; monarşi, cumhuriyet ve despotizmdir. **Monarşide** yönetimin tek kişinin elinde toplanmasına rağmen, toplumun çeşitli sınıfları ve yerleşmiş hukuk kuralları yöneticinin keyfi davranışlarına sınırlamalar getirir. **Despotizmde** böyle sınırlamalar olmaksızın egemenlik tek kişiye ait olmaktadır. **Cumhuriyet** yönetimi ise kendi içinde, yönetim hakkının halkın tamamına ait olduğu **demokrasi** ve bir azınlığa ait olduğu **aristokrasi** şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Gürkan, 1988: 20-21). Montesquieu da temelde demokrasiden değil monarşiden yanadır. Halkın iktidara sahip olduğu ve yasa koyucu olduğu sistem olarak tanımladığı demokrasinin yalnızca küçük ülkelere uygun olduğunu; orta büyüklüktekilerin monarşi, büyük ülkelerin ise despotluğa daha elverişli olduğunu ifade etmektedir. Demokrasi taraftarı olmamakla birlikte, iktidarın kontrolü ve otoritenin frenlenmesi gibi görüşlerinden ötürü demokrasi anlayışının gelişmesine dolaylı olarak katkısı olduğu düşünülmektedir (Schmidt, 2002: 49-52).

Montesquieu’dan başka Yeniçağ’da düşünceleriyle demokrasinin önünü açan düşünürler olarak John Locke (1632-1704) ve Jean Jacques Rousseau (1712-1778) gösterilebilir. Eşitlik, özgürlük, doğal haklar gibi kavramlar üzerinde durmuş ve monarşilerin yıkılarak yerlerini halkın egemenliğine dayalı yönetimlere bırakması

düşüncesinin gelişiminde kendilerinden sonra gelenlere de öncülük etmişlerdir (Akad ve Dinçkol, 2000: 107-123).

Yeniçağ, dünya siyasi tarihi ve demokrasi açısından iki çok önemli gelişmeye tanıklık etmiştir. Bunlardan biri Fransız İhtilali, diğeri ise Amerika Birleşik Devletlerinin kuruluşudur.

Yeniçağda üretim teknolojisi değişmiş, denizaşırı ticaret gelişmiş ve Avrupa ülkelerinde aristokrat sınıfı ile boy ölçüşecek zenginlikte bir başka sınıf, burjuvazi ortaya çıkmıştır. Ekonomik üstünlüğü ele geçiren bu yeni sınıfın, siyasi üstünlüğü de ele geçirmek istemesi ile feodalizmin yerini cumhuriyetler almaya başlamıştır (Şenel, 1999: 276-279). Yukarıda adı geçen yeniçağ düşünürlerinin özgürlükçü fikirlerinin de etkisi ile Avrupa'da demokrasiye doğru atılan adımlar hızlanmıştır. 1789'daki Fransız İhtilali ve bu ihtilalin en önemli belgesi olan Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi ile eşitlik, özgürlük, adalet kavramları yaygınlaşmış; egemenliğin ulusa ait olduğu ilkesi kabul edilmiştir. Bu gelişmeler ise Avrupa'da demokrasinin yaygınlaşması için gerekli alt yapıyı hazırlamıştır (Akad ve Dinçkol, 2000: 133-134).

Bir diğeri önemli gelişme, 1776 yılında Amerikan kolonilerinin İngiliz sömürgeciliğine karşı kaleme aldıkları Bağımsızlık Beyannamesi olmuştur. Bu beyannamede de insanların doğuştan sahip oldukları hak ve özgürlükler ile demokrasinin temel ilkeleri yer almıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin kuruluşunun ilan edildiği belge ile yönetenlerin, iktidar gücünü, yönetilenlerin rızasından aldığı esas kabul edilmiştir (Birecikli, 2011: 89).

18. yüzyıldaki bu önemli gelişmelerden sonra demokrasinin tüm dünyada dalga dalga yayıldığı söylenilebilir. Huntington'ın (1993: 13-26) sınıflandırmasına göre demokrasi, dünyaya belli başlı üç demokratikleşme dalgası ile yayılmıştır. Her bir dalga belirli sayıda ülkeyi etkilemiş olmakla birlikte, ülkelerin demokrasiden uzaklaşmasını sağlayan ters dalgalar da görülmüştür. Teoriye göre, birinci demokratikleşme dalgası 1828 ve 1929 yılları arasında görülmüştür. Köklerini Amerikan ve Fransız devrimlerinde bulan bu dalgada ABD, İngiltere, Fransa başta olmak üzere çok sayıda ülke demokratik yönetim şeklini benimsemiştir. 1922 yılında dünyadaki ülkelerin %45'i demokrasiyle yönetilmektedir. Birinci dünya savaşının

demokratikleşme sürecine etkisi olumsuz olmuş ve 1922 ve 1942 yılları arasında birinci ters dalga yaşanmıştır. Bu dönem dünyada demokrasinin kan kaybettiği; komünist, faşist ve militarist ideolojilerin yükseldiği yıllardır. İtalya, İspanya, Almanya, Japonya gibi pek çok ülkede demokrasi terk edilmiştir. İkinci dünya savaşı ile birlikte dünya ikinci demokratikleşme dalgasına girmiştir (1943-1962). İçinde Türkiye'nin de bulunduğu; Batı Almanya, İtalya, Yunanistan, Japonya gibi çok sayıda ülkenin demokrasiyi benimsediği görülmüştür. 1958-1975 yılları arasında yeniden bir ters dalga hareketi görülmüş; 1974 yılından itibaren de üçüncü demokratikleşme dalgası kendini göstermiştir. Böylece 1990 yılına gelindiğinde dünyadaki 130 ülkeden 59'u (%45) demokrasi ile yönetilmektedir.

Siyasal sistem sınıflamalarının 20. yüzyıla kadar, ufak tefek değişiklikler dışında birbirini tekrarladığı görülmektedir. İki dünya savaşı arası dönemde ise biraz daha farklı bir şekil aldığı düşünülebilir. Bu dönemde dünya devletlerinin **totaliter** yönetimler ve **demokratik** yönetimler şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Bugün ise siyasal sistemleri böyle basit bir ayrıma tabi tutmak, dünyadaki mevcut durumu anlamak açısından oldukça yetersiz kalacaktır. Öte taraftan siyasi olarak çok daha karmaşık hale gelen, değişimlerin hızlı yaşandığı günümüz dünyası için bir rejim sınıflaması yapmak da giderek zorlaşmıştır. Yine de bir düşünceye göre, modern dünyanın siyasal sistemleri beşli bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Bunlar; **Batı Poliarşileri** (liberal demokrasiler veya demokrasiler), **Yeni Demokrasiler** (yarı demokrasiler), **Doğu Asya Rejimleri**, **İslami Rejimler** ve **Askeri Rejimler**dir (Heywood, 2012: 52-64).

Günümüz dünyasında görülen siyasal sistemlere ait bir diğer sınıflama da Freedom House<sup>1</sup>'un yaptığı yedili sınıflamadır. Kuruluş, yaptığı araştırmada dünya devletlerini yedi farklı yönetim kategorisine ayırmıştır. Bu kategoriler ve tanımlamaları şöyledir([http://www.social-sciences-and-humanities.com/PDF/century\\_democracy.pdf](http://www.social-sciences-and-humanities.com/PDF/century_democracy.pdf)):

---

<sup>1</sup> Freedom House, merkezi Washington ABD'de olmakla birlikte çeşitli ülkelerde ofisleri bulunan bir sivil toplum kuruluşudur. 1941 yılında kurulmuş olan Freedom House, özgürlüklerin yayılımı ile ilgili dünya ölçeğinde araştırmalar yapmakta ve raporlar yayınlamaktadır.

1. Demokrasiler: Yöneticilerin çok adaylı ve çok partili bir ortamda seçimle belirlendiği ve muhalefet partilerinin güce ulaşma veya gücü paylaşma imkanlarının meşru kılındığı yönetim biçimidir.

2. Kısıtlı Demokrasiler: Yönetimde baskın tek bir siyasi partinin bulunduğu, bu partinin medyaya erişim ve seçim süreci gibi çok önemli bir takım araçları kendi hegemonyasını güçlendirmek üzere kullandığı yönetim biçimidir.

3. Monarşiler: Bu gruptaki ülkeler, monarkın yetkilerinin bir anayasayla sınırlandırıldığı veya bazı durumlarda gücünü seçimle belirlenen bir meclis ile paylaştığı meşruti monarşiler ile monarşik gücün despotik bir şekilde kullanıldığı geleneksel monarşiler ve mutlak monarşiler olmak üzere üçe ayrılabilir.

4. Otoriter Rejimler: Ciddi insan hakları ihlallerinin görüldüğü tek partili veya militarist diktatörlüklerdir.

5. Totaliter Rejimler: Bunlar, tek bir partinin bilgi üzerinde kontrol sahibi olduğu, propaganda yöntemlerinden faydalandığı, vatandaşların yaşamlarını kontrol ettiği ve hatta özel yaşamlarına tecavüz ettiği yönetimlerdir. Marksist-Leninist ve Nasyonal Sosyalist rejimler bunun örneklerini oluşturmaktadırlar.

6. Sömürge Ülkeler: Bunlar, daha büyük imparatorlukların boyunduruğu altındaki bölgelerdir.

7. Himaye Altındaki Devletler: Kendi iradesi ile başka bir ülkenin veya uluslar arası topluluğun korumasını kabul etmiş olan ülkelerdir.

Freedom House'un verilerine göre, bugün dünya üzerindeki 195 ülkeden 125 tanesi (% 63) demokrasi ile yönetilmektedir. Öte taraftan aynı kurumun 2015 yılı raporuna göre, dünya ülkelerinin 89 tanesi (%46) özgür ülkelerdir. 55 ülke (%28) kısıtlı özgürlüğe sahipken, 51 ülkede (%26) özgürlük yoktur. 125 ülke demokratik yönetimlere sahip, ancak bunların 89 tanesi özgür olarak nitelendirilmiştir. Aradaki 36 ülkenin ise demokratik yönetime sahip olduğu halde özgürlükleri tam anlamıyla güvence altına alamamış olduğu görülmektedir ([https://freedomhouse.org/sites/default/files/01152015\\_FIW\\_2015\\_final.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/01152015_FIW_2015_final.pdf)).

### 2.1.1.2. Demokrasinin Temel İlkeleri

Demokrasi ile yönetilen ülkelerin ortak özelliklerinden yola çıkarak şu altı ilke öne sürülmektedir (Gözler, 2004: 113-114):

1. Bir ülkenin demokrasi ile yönetildiğini söyleyebilmek için, ülke yönetiminde etkin olan siyasal makamların halk tarafından seçimle belirlenmiş olması gerekmektedir.

2. Siyasal iktidarın belirlendiği seçimler düzenli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Seçimle işbaşına gelen iktidar, belirli bir sürenin sonunda yeniden seçime gitmek mecburiyetindedir.

3. Seçimler özgür bir ortamda ve adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Her bireyin oyunun eşit sayılması; gizli oy ve açık sayım ilkelerine uyulması gerekmektedir.

4. Bir ülkede demokrasiden bahsedebilmenin en önemli şartlarından biri, çok partili bir siyasal sistemin varlığıdır. İktidarı belirlemek üzere yapılan seçimler birden çok partinin katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Demokratik bir rejimde mutlaka örgütlenmiş bir muhalefet bulunmalıdır.

5. İktidarın el değiştirmesi ve muhalefetin iktidara gelme şansı mevcut olmalıdır.

6. Temel kamu hakları tanınmış ve güvence altına alınmış olmadığı sürece demokrasiden bahsedilemez. Düşünce özgürlüğü, basın özgürlüğü, toplantı ve gösteri yapma özgürlüğü gibi bir takım temel kamu haklarının sağlanmış olması gerekmektedir.

Dahl'a (2010: 47-50) göre, demokrasinin beş temel kriteri ya da standardı vardır. Bunlardan birincisi etkin katılımıdır. Bu kriter, tüm fikirlerin gündeme getirilme ihtimallerinin birbirine eşit olması gerekliliğini ifade etmektedir. Böylece her düşünce etkin bir şekilde sürece katılabilecektir. Azınlıkta kalan görüşlerin ifade edilmesine kısıtlama getirilmesi demokrasi ile bağdaşmayan bir yaklaşımdır. İkinci kriter, oy kullanma eşitliğidir. Demokraside her bireyin bir ve eşit oy hakkı olmalıdır. Üçüncüsü, bilgi edinebilme kriteridir. Bireylerin kararlara katılım aşamasında eşit varsayılabilmeleri için, karşı karşıya oldukları konularla ilgili görüşme, tartışma ve böylece bilgi sahibi olma imkanlarına sahip olmaları sağlanmalıdır. Dördüncü kriter,



gündemin kontrolüdür. Gündeme getirilip oylamaya sunulacak olan konuların küçük bir grubun denetiminde kalması durumunda demokrasi çıkmaza girebilir. Tartışılan konular ve alınan kararların yalnızca bu grubun çıkarlarına hizmet etmesi olasılığını doğuracağından böyle bir tavır demokrasiyle örtüşmeyecektir. Beşinci ve son kriter ise sisteme dahil olmakla ilgilidir. Buna göre, bir ülkede sürekli olarak ikamet eden tüm yetişkin bireyler, eşit vatandaşlık haklarına sahip olmalı ve önceki dört kriterin uygulayıcıları olabilmelidirler.

Şaylan'a (1981: 105-112) göre ise;

- Siyasi iktidarı kullanan kurumların seçimle işbaşına gelmiş olması,
- Toplumda yaşayan, belirli bir yaş üstü her bireyin seçimlerde eşit oy hakkına sahip olması,
- Her toplumsal grubun ya da ideolojinin özgürce örgütlenip, siyasal iktidar için mücadele etme olanağının bulunması,
- Çoğunluğun iktidarının, karşıt ideolojiyi savunan azınlıkları ezemeyecek veya ortadan kaldıramayacak şekilde yasalarla sınırlandırılmış olması,
- Siyasal azınlığı korumanın yanı sıra, yasaların bireysel hak ve özgürlükleri de güvence altına alıyor olması,

gibi unsurların yanı sıra, demokrasiden bahsedebilmek için bir temel ilkenin daha varlığına ihtiyaç vardır. Sanayi devrimi sonrasında, kaynak dağılımının toplumsal sınıflar arasında eşitsizlik göstermesi sorunu ile karşılaşmıştır. Toplumdaki ekonomik eşitsizlik nedeni ile özgürlüklerini kullanamayan kesimlerin özgürleştirilmesi için ise devletlerin çeşitli önlemler alması demokrasinin temel öğelerinden biri olmuştur. İşsizliğin önlenmesi, eğitim ve sağlık imkanları, toplumsal güvence oluşturma, çalışanlara grev ve toplu pazarlık hakkı tanıma gibi bir takım faaliyetler, demokratik devlet olmanın şartı haline gelmiştir.

Demokrasinin ilkelerine detaylı bir şekilde yer veren bir diğer önemli çalışma da UNESCO'nun 1997 tarihli "Demokrasi Evrensel Bildirgesi"dir. Bildirgeye göre

demokrasinin sekiz temel ilkesi şunlardır  
(<http://www.unesco.org/cpp/uk/declarations/democracy.pdf>):

1. Demokrasi; kültürel, politik, sosyal veya ekonomik farklılıklardan bağımsız olarak tüm dünya insanların paylaştıkları ortak değerler üzerine kurulu evrensel bir ideali temsil etmektedir. Bunu özgürlük, eşitlik, şeffaflık koşulları altında ve farklı görüşlerin saygı gördüğü bir ortamda yaşamak vatandaşların en temel hakkıdır.

2. Demokrasi, uluslar arası çapta kabul edilmiş ilke, norm ve standartların ihlal edilmemesi koşulu ile her ülkenin deneyim ve kültür farklılıklarına bağlı olarak uygulamada değişiklik gösterebilen bir yönetim şeklidir. Sürecin başarısı politik, sosyal, ekonomik ve kültürel bir dizi faktörden etkilenmektedir.

3. Demokrasinin amacı, insan onurunu ve temel haklarını korumak ve geliştirmek, sosyal adaleti sağlamak, ekonomik ve sosyal gelişmeyi teşvik etmek, toplumsal birliği güçlendirmek, ulusal huzuru sağlamak ve uluslar arası barış için uygun ortam yaratmaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek için en uygun yönetim şekli, kendi kendini düzeltme kabiliyetine sahip tek siyasal sistem olan demokrasidir.

4. Demokrasinin başarısı, kadın ve erkeklerin, toplumun işlerinin yürütülmesinde işbirliği yaparak eşit bir şekilde çalışmalarına; birbirlerini bütünleyerek farklılıklarını zenginlik haline getirmelerine bağlıdır.

5. Demokratik düzende güce ulaşmak ve elde etmek özgür politik rekabet yoluyla mümkündür. Bu ise vatandaşların, yasalar çerçevesinde gerçekleşen açık, özgür ve adil katılımına dayanmaktadır.

6. Demokrasi; Uluslararası İnsan Hakları Bildirgesi, Uluslararası Sivil ve Politik Haklar Sözleşmesi, Uluslararası Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi, Irk Ayrımcılığının Önlenmesine İlişkin Uluslararası Sözleşme, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, Özgür ve Adil Seçim Kriterleri Bildirgesi gibi uluslararası belgelerde belirtilen bir takım haklardan ayrı düşünülemez.

7. Demokrasi, hukukun üstünlüğü ve insan hakları üzerine kurulmuştur. Demokratik bir yönetimde kimse hukuktan üstün değildir ve tüm vatandaşlar hukuk karşısında eşittirler.

8. Ekonomik, sosyal, kültürel gelişim ve barış, demokrasinin hem koşulları hem de meyveleridir. Bu unsurlar arasında karşılıklı ilişki söz konusudur.

### **2.1.1.3. Demokrasi Türleri**

Demokrasinin tarihi serüvenine bakıldığında farklı çağlarda değişik biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte, uygulandığı her toplumlun sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına bağlı olarak farklı şekillere bürünebildiği anlaşılmaktadır. Bu çeşitlilik ise hem literatürde demokrasinin tanımlanmasında farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına hem de birçok demokrasi teorisinin ortaya atılmasına neden olmuştur. Liberal demokrasi, sosyal demokrasi, plebistçi demokrasi, radikal demokrasi, müzakereci demokrasi, siber demokrasi, militan demokrasi, oydaşmacı demokrasi, düşük yoğunluklu demokrasi gibi daha birçok demokrasi türünden oluşan uzun bir liste sözkonusudur.

Öte taraftan, demokrasiyi kategorize etmekte faydalanılan daha az sınıflı yaklaşımlar da mevcuttur. En sık karşılaşılan sınıflandırmalardan biri, egemenliğin kullanımı açısından demokrasiyi doğrudan, temsili ve yarı doğrudan demokrasi şeklinde üç başlık altında inceleyen yaklaşımdır. Buna göre, doğrudan demokrasi; halkın kamuya ait kararları herhangi bir aracı veya temsilci kullanmaksızın kendi kendine aldığı demokrasi türüdür. Antik Yunan'da görülen uygulama buna örnek gösterilebilir. Temsili demokrasi ise halkın seçimler vasıtası ile kendisine temsilciler seçtiği; yönetime bu temsilcileri vasıtası ile katıldığı demokrasi türüdür. Türkiye de dahil olmak üzere bugün dünya genelindeki demokrasilerin çoğu temsilidir. Yarı doğrudan demokrasi ise egemenliğin temelde halk tarafından seçilen temsilcilere bırakıldığı ancak referandum gibi araçlar vasıtasıyla halkın zaman zaman yönetime doğrudan katılımına da olanak veren demokrasi türüdür (Tunç, 2008: 1117).

Bir diğer yaklaşıma göre, birbirinden farklı dört demokrasi modelinden bahsedilebilir. Bunlar; klasik demokrasi, koruyucu demokrasi, gelişmeci demokrasi ve halk demokrasisidir. Klasik demokrasi –daha önce de bahsedilmiş olan- antik Yunan şehir devletlerinde görüldüğü haliyle demokrasiye verilen addır. Bu demokrasi modeli, siyasi kararlar halkın oylamaya bizzat katılması yoluyla alındığı için doğrudan

demokrasi şeklinde de anılmaktadır. 17. ve 18. yüzyıllarda batı dünyasında yeniden canlanan demokrasi, antik Yunan'da görülen doğrudan demokrasiden oldukça farklı olmuştur. Vatandaşların seçimlerde oy vererek kendilerine temsilciler atması esasına dayanan bu yeni demokrasi modeli, eskisinden farklı olarak halkın siyasete katılmasından ziyade, halkı yöneticilerin keyfi eylemlerinden koruma amacına hizmet etmektedir. Hükümetler karşısında vatandaşların hak ve özgürlüklerini güvence altına almak anlayışı ile oluşturulan bu sistem koruyucu demokrasi modelidir. Koruyucu demokrasi uygulamaları bir süre sonra yetersiz görülmeye başlanmış ve toplumsal değişimle paralel olarak demokratik kurumların revize edilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bireyin ve topluluğun geliştirilmesi, siyasi katılımın yaygınlaştırılması amacıyla, gelişmeci demokrasi sistemleri olarak ifade edilebilecek yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (örneğin müzakereci demokrasi gibi). İkinci dünya savaşını izleyen yıllarda ise genel olarak Marksist geleneğin ürettiği yeni demokrasi modelleri görülmüştür. Liberal demokrasilerle karşıtlık gösteren ve komünist rejimlerle birlikte görülen bu sistemler, halk demokrasisi başlığı altında değerlendirilmektedirler (Heywood, 2012: 106-111).

Yukarıda da bahsedildiği üzere, demokrasi kelimesinin önüne çeşitli sıfatlar getirilerek oluşturulmuş çok sayıda demokrasi teorisi vardır. Demokrasiyi daha yakından tanımak amacıyla aşağıda bu teorilerin, üzerinde en çok durulanları kısaca açıklanmıştır.

Bunlardan biri çoğunlukçu demokrasi teorisidir. Çoğunlukçu demokrasi kısaca, halkın çoğunluk tarafından yönetilmesi; azınlıkta kalanların çoğunluk iradesine boyun eğmesi esasına dayanmaktadır. Böyle bir yönetimde azınlıktakilerin muhalefet etmek dışında bir fonksiyonu olmamaktadır ve kararlara katılmaları engellenmektedir. Çoğunlukçu demokrasi anlayışına göre, çoğunluğun iradesi toplumun ortak çıkarları ile her zaman uyumludur. Dolayısıyla azınlıkta kalanlar çoğunluğun mutlak üstünlüğünü ve doğruluğunu kabul etmek zorundadırlar (Yavuz, 2009: 289).

Çoğunlukçu demokrasi anlayışı sayıların üstünlüğü esasına dayanmaktadır ve bu yönetim şeklinde, vatandaşların belirli aralıklarla oy kullanmaktan başka pek hak ve özgürlükleri yoktur. Sayı üstünlüğüne dayanan irade, mutlak doğru konumuna gelmekte ve azınlığın haklarını korumak için bile olsa çoğunluk iradesinin kısıtlanması bu çeşit bir demokrasi anlayışına aykırı görünmektedir (Hakyemez, 2003: 75).

Çoğulcu demokrasi yaklaşımı ise çoğunluğun yönetme hakkı prensibine dayanmakla beraber, azınlıkta kalanların hak ve özgürlüklerini garanti altına alan hukuksal düzenlemeleri öngörmektedir. Bu demokrasi anlayışında, çoğunluğun veya yönetimin gücü, yasalarla dizginlenmektedir (Yavuz, 2009: 292).

Çoğulcu demokrasi, vatandaşların çıkarları, fikirleri veya yaşam tarzları doğrultusunda çok sayıda ve farklı birlikler, dernekler ve siyasi partiler halinde örgütlenmeleri esasına dayanır. Bu şekilde örgütlenen gruplar ülke yönetimini, ekonomiyi veya toplumu etkileme şansına sahip olmaktadır (Schmidt, 2002: 146-147).

Bir diğer teori, liberal demokrasi teorisi. Bu teori de azınlıkta kalanların hak ve özgürlüklerinin, çoğunluk yönetiminin keyfiliklerine karşı korunması esasına dayanmaktadır. İktidara gelenler yönetim yetkisini halkın rızasından alıyor olsalar bile, güçleri anayasa ile sınırlandırılmıştır. Liberal demokraside devletin görevi, bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasıdır. Ayrıca, laik bir düzen içerisinde, yurttaşların din ve vicdan özgürlüğünü garanti altına almakla yükümlüdür. Liberal demokrasi, siyasi iktidarı tüm yurttaşlara eşit olarak dağıtmayı hedefler. Din, ırk, cinsiyet gibi ayrımlar gözetmeksizin tüm yetişkin vatandaşlar seçme ve seçilme özgürlüğüne, ayrıca eşit oy hakkına sahiptirler (Şahin, 2007: 39-43; Demir, 2010: 604-606).

Çoğulcu demokrasi kuramı ile liberal demokrasi kuramı arasındaki fark, birinin bireye diğerinin ise bireylerin oluşturduğu topluluklara vurgu yapıyor olmasıdır. Çoğulcu demokrasi anlayışında vatandaşların örgütlü gruplar halinde demokratik haklarını elde etmeleri üzerinde durulurken, liberal yaklaşımda birey bazında düşünülmektedir.

Sosyal demokrasi kuramına göre ise devletin görevi, ekonomik ve sosyal eşitliği sağlamak için gerekli önlemleri almak ve siyasal demokrasiyi topluma yaymaktır. Ekonomik ve toplumsal bakımdan zayıf olan vatandaşların konumunun iyileştirilmesi yoluyla, bu vatandaşlar üzerinde oluşabilecek despotik yönetimin engellenmesi temel amaçtır (Schmidt, 2002: 155). Diğer bir ifade ile, demokratik bir anayasa ve toplum düzenine bağlı olunmakla birlikte, sosyal ve ekonomik reformlar yapılması gerektiğini savunan anlayıştır (Karaköse, 2007: 176).

Liberal demokrasinin bazı toplumsal sorunları çözmeye yetersiz kaldığının düşünülmesi ve demokrasinin kurumlarına duyulan hoşnutsuzluk yeni arayışları gündeme getirmiştir. Eşitlik temeli üzerine kurulu olsa da liberal demokrasinin eşit olmayan sonuçlar ürettiği ve temsil sisteminin toplumsal sorunları çözmekte başarısız olduğu yönündeki fikirler, klasik demokratik modele alternatif olarak müzakereci demokrasi anlayışının gelişmesine yol açmıştır. Müzakereci demokrasi, vatandaşların toplumsal konular hakkında konuşup bilgi paylaşımı yapmalarına ve böylelikle siyasi kararlara katılmalarına olanak tanıyan bir demokrasi anlayışını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, demokrasiyi bir nevi iletişim sistemi olarak görmekte ve çoğulculuğu hedeflemektedir (Sitembölükbaşı, 2005: 140-147).

Radikal demokrasi de liberal demokrasinin eleştirisi üzerine kurgulanmış bir demokrasi modelidir. Liberal demokrasinin siyasal eşitlik üzerinde yoğunlaşırken toplumsal ve ekonomik eşitsizlikleri görmezden geliyor oluşu, liberal temsili sistemin siyasal katılımı daraltması, çeşitlilik ve farklılıkların liberal demokrasi içinde anlamını yitirdiği yönündeki görüşler neticesinde; “demokrasiyi demokratikleştirmeyi” amaçlayan bir politik yaklaşımı ifade etmektedir. Buradan hareketle radikal demokrasi, demokratik değerlerin vatandaşlar arasında daha fazla yaygınlaşması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bunu sağlamak için ise iki temel yöntem önermektedir. Birincisi siyasal konularda karar vermede mümkün olan en geniş katılımın sağlanması ve vatandaşların kamuyu ilgilendiren konularda direkt tercih haklarının bulunması; ikincisi ise bunu yaparken vatandaşların müzakere yöntemini kullanmalarınıdır (Okutan, 2007: 101-106).

Radikal demokrasi modelinin odak noktası, farklı kimliklere sahip halkların bir arada yaşamalarını demokratik yöntemlerle düzenlemek olmaktadır. Bu anlamda radikal demokrasi, katılımcılığı, farklılıkların tanınması temelinde kurgulamaktadır. Farklı grupların karşılıklı olarak birbirlerini tanıyıp, kendilerini özgürce ifade etme olanağı bulabilecekleri ve kimliklerini yitirmelerine gerek olmadan uzlaşabilecekleri bir demokratik sistem modelidir (Özdemir, 2013a: 75).

#### 2.1.1.4. Demokrasi Kültürü

*Dünya üzerinde yaşamış ve yaşayan milletler arasında demokrat doğan yegâne millet Türklendir.*

*M. K. Atatürk-1937*

Demokrasi, iktidar için yarışma, rekabet etme üzerine kurulu bir sistemdir. Böylesine bir çekişme ortamında, sivil barışın tehlikeye girmemesi ve toplumda bölünmelerin yaşanmaması için rekabetin kurallarının çok iyi belirlenmiş olmasının yanı sıra toplumda karşılıklı hoşgörü, saygı ve ılımlılığın yerleştiği bir demokratik kültürün var olması gerekmektedir (Diamond, 1995: 128-136).

Balkin (2004: 33), demokrasi kültürünün, bir kendi kendini yönetme şekli olan demokrasiden çok daha anlamlı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Demokrasi kültürü; sınıf veya ayrıcalık bariyerleri olmadan, her bireyin, geleceğine yön verecek kararlara katılma şansına sahip olduğu bir sosyal yaşam anlamına gelmektedir. Yazar'a göre, bir toplumu demokratik yapan şey, devlet yönetim şeklinin demokrasi olması değil, demokratik katılımıdır. Demokratik kültür demek, katılımcı kültür demektir.

Demokrasiyi, birey, devlet ve toplum arasındaki ilişkiler temelinde karakterize eden Ural'a (1988: 452-453) göre, demokrasiyi anlamlandırmak için yalnızca hukuki altyapıya bakmak oldukça eksik bir yaklaşımdır. Bu üç unsurun kültürel doku içerisindeki yerini incelemek daha doğru görünmektedir. Çünkü bir toplumda demokrasinin hayata geçirilmesi ve işlerliği, o toplumun değerleri ile yakından ilgilidir. Sosyal yapı ve kültürel doku, hem bireyler arası ilişkileri hem de bireyle devlet arasındaki ilişkileri belirlemektedir. Dolayısıyla, kağıt üzerinde sahip olduğu özelliklerden ziyade, toplumdaki demokrasi ikliminin belirleyicisi olarak toplumsal değerler gösterilebilir. Zira demokrasiler, bu değerlere bağlı olarak anlam kazanır ve farklılaşırlar. Örneğin Kıta Avrupa'sında, Amerika'da ve Japonya'da demokrasinin hukuki altyapısı büyük oranda örtüşmekle birlikte, sözkonusu toplumlarda demokratik kurumların işleyişi, kültürel özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Yılman'a (2006: 22-50) göre demokrasi, toplumsal kültürün bir parçası olarak, o toplumda yaşayan insanların yaşam şeklini, hayata ve olaylara bakış tarzını etkileyen bir kavramdır. Bireylerin farklı konulara ilişkin tutum ve değerlerini yansıtan demokrasi, yalnızca siyasal bir kavram olmayıp, birçok zaman, yaşamın ta kendisidir. Toplumsal kültürün hoşgörü ya da tutuculuk gibi tutumlardan hangisini desteklediği, demokrasinin yaşaması üzerinde etkili olmaktadır. Yazar, demokrasinin, insan ilişkilerinde bir davranış biçimi olarak başlıca şu tutumları içerdiğini ifade etmektedir: Özgürlük, saygı, sorumluluk, güven, bilinçlenme, hak, eleştirme, hoşgörü, açıklık, katılımcılık, akılcılık, yapıcılık, adalet, eşitlik ve iletişim.

Demokrasiyi yalnızca siyasal sistem ile ilgili bir olgu olarak görmekten ziyade kültürel bir öge olarak ele almak, demokratik uygulamaların toplumsal yaşamın diğer alanlarındaki yaygınlığı veya uygulanabilirliği ile ilgili olarak da fikir sahibi olmamızı sağlayabilir. Örneğin, buradan yola çıkarak, demokrasi kültürünün güçlü olduğu toplumlarda örgüt yaşamında demokratik uygulamaların görülebilme ihtimalinin de yüksek olacağı yönünde bir kestirme yapmak mümkün olabilir. Şöyle ki, bireyler arası eşitlik bilincinin gelişmiş olduğu, insan hak ve özgürlüklerinin geniş kabul gördüğü, kendi yaşamını etkileyen pek çok konuda kendini ifade etme özgürlüğü ve kararlara katılma hakkına sahip bireylerin, bu düşünüş ve davranış alışkanlıklarını iş yerlerinde de sürdürme eğiliminde olacaklarını tahmin etmek güç değildir. Böyle bir olgunun varlığını ispatlamak bu araştırmanın sınırlarını aşmaktadır. Yine de bir toplumda demokrasi kültürünü güçlendirmenin yansımalarının iş yaşamında da görülmesinin kuvvetle muhtemel olduğunu belirtmekte fayda vardır.

### **2.1.2. Örgütsel Demokrasi**

Yukarıda, Schumpeter'in (2003) demokrasiye, iktidara gelebilmek için gereken oyu almak adına mücadele verilen bir sistem olarak yaklaştığından bahsedilmişti. Schumpeter'in bu yaklaşımı kendisinden sonraki bir çok demokrasi teorisyenine de yol gösterici olmuş ve demokrasiyi tanımlama biçimlerini etkilemiştir. Schumpeter, oy veren kitlelerin, toplumsal olgular hakkında doğru kararları verebilecek yeterlilikte olmadıkları görüşüne sahip olduğu içindir ki tanımını iktidar mücadelesi veren sınıf



üzerinden yapmayı daha uygun görmüş; katılımcılık üzerinde fazla durmamıştır. Bu anlayışı paylaşan teorisyenler için halkın demokratik süreçlere yaygın katılımı, demokrasinin öne çıkan özelliklerinden biri gibi görünmemektedir. Bu anlayışın karşısında ise, demokrasinin katılımcılık özelliğine vurgu yapan ve demokrasinin ancak insanların hayatın politika dışındaki alanlarında da katılımcı olmaları ile mümkün olabileceğini ileri süren görüş yer almaktadır. Pateman, Cole ve Dewey gibi yazarlar, iş yaşamının demokrasiye etkisi üzerinde durmuş ve bir siyasal sistem olarak demokrasinin iş yeri uygulamaları ile desteklenmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır (Zipp ve diğerleri, 1984: 399).

Örgütlerde demokratik haklar üzerinde durmanın veya örgütsel demokrasinin yaygınlaşması fikrini savunmanın altında yatan etkenlerin oldukça karmaşık olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, bu etkenlerin iki temel akım çerçevesinde sınıflandırılmaları da mümkündür. Bunlardan ilki, demokrasiyi bir değerler sistemi, yaşam biçimi ve bireysel özgürlüğü sağlama yolu olarak destekleyen akımdır. Bu akımın özünde sosyalist bir yaklaşımla, bir çeşit sınıf mücadelesi olduğu da düşünülebilir. İkincisi ise yönetsel akımdır ve örgütsel etkinliği artırmak için çalışanların motivasyonunun artırılmasına odaklanmaktadır (Pausch, 2013: 3).

Bu ayrımdan hareketle, bu çalışmada örgütsel demokrasinin gelişimi iki farklı disiplin açısından incelenmiştir. Bunlar, endüstriyel demokrasi ve işletme yönetimidir. Aşağıda, örgütsel demokrasi fikrinin gelişimi, bahsi geçen iki disiplin çerçevesinde, ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.1. Endüstriyel Demokrasi Perspektifinden Örgütsel Demokrasinin Gelişimi**

Demokrasinin devlet ve örgüt yönetimlerindeki anlamlarının birbiriyle tam olarak örtüşüğünü söyleyemeyiz. Ancak, örgütsel demokrasi fikrinin köklerinin demokrasi kuramından geldiğini ve demokrasinin dünya üzerindeki yayılımı ile örgütlerde demokratik yönetim düşüncesinin gelişiminin paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Şöyle ki, siyasal demokrasilerin gelişmesi ve yaygınlaşması sürecinde, insan topluluklarının gereksinmelerinde de çeşitlenme ve artış gözlenmiştir.

Liberal demokrasiler bu yeni taleplere cevap verebilmek adına değişim göstermiş ve sosyal demokrasilere dönüşmüşlerdir. Sosyal demokrasinin iş yaşamına yansımaları, çalışanlara sağlanan sosyal güvenceler olmuştur. Sendikal haklar, toplu iş sözleşmesi, grev, sosyal güvenlik ve işsizlik sigortası bunlar arasında sayılabilir. Daha da gelişen ve demokratik pratikleri benimseyen insanlar bu aşamadan sonra, çalıştıkları iş yerlerinde de söz sahibi olmayı talep etmişler; bu ise endüstriyel demokrasi düşüncesinin gelişmesine sebep olmuştur. Endüstriyel demokrasi bazı ülkelerde yasalarla desteklenmiş, diğer bazı ülkelerde ise çalışanlar ile işletmeler arasındaki diyalogun sonucunda gelişim göstermiştir. İş yerinde kararlara katılma uygulamalarının yaygınlaşması ve endüstriyel demokrasi fikrinin gelişim göstermesi daha büyük bazı adımların atılması ile sonuçlanmıştır. Demokrasinin sunduğu hak ve özgürlüklerden ekonomik anlamda yararlanabilen birey sayısının azlığı iktisadi demokrasi fikrini doğurmuştur. Çalışanlara hisse senedi dağıtılması ve hatta tamamı çalışanlara ait olan, yöneticilerin seçimle işbaşına geldiği örgütlerin kurulması ve ekonomik başarı göstermesi, iktisadi (ekonomik) demokrasi fikrini güçlendiren uygulamalar olmuştur (Deutsch, 2005: 650-651; Altıntaş, 1993: 123; Cam, 2013: 27-28).

Örgütsel demokrasinin, bu başlık altında ele alacağımız açıdan gelişimi, büyük ölçüde, sosyal adalet arayışı ile ilişkilendirilebilir. Bilindiği gibi iş yaşamı, bireylerin yaşam kalitesi üzerinde etkisi olan en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. İşyerinde tabi oldukları kurallar ve üstlendikleri vazifeler ise çalışma yaşamının beraberinde getirdiği olumlu ve olumsuz özelliklerin bireyler arasında ne şekilde dağıtıldığının belirleyicisi olmaktadır. Günümüzün modern liberal kapitalist sistemi içerisinde, şayet bireylerin yaşamı eşit ölçüde değerli kabul ediliyor ise, sözü geçen kuralların ve vazifelerin de bireyler arası eşitliklere saygılı olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, iş yeri ile ilgili koşullar belirlenirken, bireyler arası eşitlik prensibinden hareket edilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi takdirde, iş yaşamının temel hak ve özgürlükleri zedelediği düşünülebilir (Osawa, 2011: 53-54). İşte bu dönemde, örgütsel demokrasi fikrini savunanların temel amacı, iş yerinden başlayarak bireyin tüm yaşamını etkileyen bu düzlemde, sosyal adaletin gerçekleştirilebilmesi olmuştur.

Esasında, örgütsel demokrasi fikrinin çıkış noktasını, zaman zaman birbiri yerine kullanılmalarına rağmen, örgütsel demokrasi kavramının tam anlamıyla karşılığını vermeyen bir başka kavram olan “yönetime katılma” çabalarının tarihçesinde bulmaktayız. Çalışanların işyerinde yönetime katılma düşüncesinin temelleri ise 19. yüzyıla; sanayi devriminin ve dönemin düşünce akımlarının etkisinde yeşeren işçi hareketlerine kadar uzanmaktadır.

Sanayi devrimi, 1700’lerin ikinci yarısında İngiltere’den başlayarak tüm dünyayı etkisi altına aldığı bilinen; başta üretim ilişkilerinde olmak üzere toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda büyük dönüşümleri de beraberinde getiren bir süreç olarak dünya tarihine tesir eden en büyük olgulardan biri olarak ele alınır.

Sanayi devrimi sonrası Avrupa toplumlarının sağlıksız çalışma koşullarında, uzun iş saatleri boyunca, üstelik oldukça düşük ücretlerle çalıştırıldığı; cinsiyete dayalı bir ayrımcılık anlayışı ile kadınların erkeklerin neredeyse yarısı kadar ücret aldığı; çocuk işgücünün de üretimde tedbirsizce kullanıldığı bir endüstrileşme tablosu sergilediği ifade edilmektedir. Bu dönemde işçiler, kendilerini koruyan herhangi bir yasal düzenleme olmadan çok zor şartlarda çalışmakta; sermaye sahipleri ise emeğe saygı duymak ve korumaktan ziyade, onu olabildiğince ucuza satın almakla ilgilenmektedirler (Koray, 2005: 50-52). Bu zor koşullar, sonunda işçiler ile işverenleri karşı karşıya getirmiş, çetin mücadeleler sonucunda taraflar, birbirlerinin yaşam haklarına saygı gösterecek ve çıkarlarını koruyacak yeni bir yapılanmaya giderek, modern toplumu inşa etmişlerdir.

Sanayi devrimi sonrası dönem ekonomik yaşantısının temel belirleyicileri, ekonomik liberalizmi savunan klasik iktisatçıların düşünceleri olmaktadır. Adam Smith, David Ricardo, Robert Malthus ve Jean Baptiste Say gibi düşünürlerin önderliğinde gelişen bu ekol, emeği bir üretim faktörü olarak ele almakta; önemli bir maliyet ögesi olan bu faktörden daha ziyade, sermaye birikiminin gerekliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgücünün muhtemel ihtiyaçlarının görmezden gelindiği ve emek ile sermaye arasında uyuşmazlıkların baş gösterdiği bu dönemde, söz konusu uyuşmazlıkları işgücünün lehine çözümlenmek üzere yeni düşünce akımları ortaya çıkmıştır. Sosyalizm işte bu koşullarda yayılım göstermiş ve işçileri yönlendiren en önemli düşünce akımı haline gelmiştir (Koray, 2005: 54-57). Yönetime katılma

düşüncesinin ortaya çıkışında da en etkili faktörün sosyalizm olduğu düşünülmektedir (Hekimler, 2006: 22).

Yönetime katılma idealinin gelişiminde, sanayi devriminin çalışanlar açısından yarattığı olumsuz tablonun yanı sıra, ütopyacılar olarak da adlandırıldıklarına rastladığımız toplumcu düşünürlerin önemli katkıları olduğu ifade edilmektedir (Işığışok, 2012: 27). Örneğin, bazı yazarlar, çalışanların yönetime katılmalarını destekleme ve dolayısıyla örgütsel demokrasiyi tesis etmenin ilk örneğini Büyük Britanya ve ABD’de bunun denemelerini yapmış olan Robert Owen’a (1771-1858) dayandırmaktadırlar (Hatcher, 2007). Owen, işçilerin de şirket yönetimine katılmaları gerektiğini ifade eden bir yönetici olarak, kendi dönemi için oldukça radikal fikirlere sahiptir. Öte taraftan, yöneticisi olduğu New Lanark şirketinde çocuk işgücü ile ilgili önlemler almak, çalışanlarına çeşitli eğitim fırsatları sunmak gibi, o tarihlerde reform niteliğinde diyebileceğimiz faaliyetlerle, iş yaşamının kalitesini artırmaya yönelik adımlar atmıştır (Donnachie, 2011: 15-16).

Sidney ve Beatrice Potter Webb’in 1897 yılında yayınladıkları “Endüstriyel Demokrasi” adlı kitap da, endüstriyel demokrasi kavramının ilk kez kullanıldığı yer olmanın yanı sıra, çalışanların yönetime katılmaları düşüncesinin gelişimine katkı sağlayan bir diğer önemli adım olarak karşımıza çıkmaktadır (Webb ve Webb, 1902).

Hekimler (2006: 23-25) ise, Türk yazınında yönetime katılmanın tarihi gelişimiyle ilgili olarak değinilmeyen bir konu olduğunu ifade ettiği, Katolik ve Protestan Kiliselerinin etkisi üzerinde durmaktadır. Yazarın ifadesine göre, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, hristiyan dünyasının her iki kolu da çalışanlara yönetime katılım olanakları sağlanmasının önemine işaret eden açıklamalarda bulunmuş; bunun bir hak olduğu ve çalışma barışının bu hakkın geliştirilmesi yoluyla sağlanabileceği yönündeki görüşlerini genelgelerle yayınlamışlardır.

Literatür incelendiğinde, endüstriyel demokrasinin gelişimi ile kararlara katılımın tarihçesinin birbiri içine geçmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iki kavramı birbirinden ayrı incelemek mümkün değildir. Yukarıda da iki olgunun gelişimi birlikte ele alınmış ve örgütsel demokrasiyi ilgilendiren kısımlarının dışına çıkmamak koşulu ile özetlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların yönetsel kararlara katılmasına imkan veren endüstriyel demokrasi ile ilgili fikirlerin oluşması, şüphesiz, devletlerin siyasi demokrasi alanında tecrübe kazanmasına bağlı olmuştur. Bu anlamda 19. yüzyıl hem siyasi hem de örgütsel anlamda demokrasi düşüncesinin yaygınlaştığı bir dönemdir. Ancak bugüne baktığımızda, demokrasinin örgütler arasında ülkeler arasında olduğu kadar yaygın olmadığı sonucu ile karşılaşmaktayız. M.Ö. 500'lü yıllarda ortaya çıkan siyasi demokrasinin, insanlığa en uygun yönetim şekli olarak benimsenmesi ve yaygınlaşması 19. yüzyıla kadar mümkün olmamışken, henüz 19. yüzyılda ortaya atılan örgütsel demokrasi fikirlerinin bugün hemen kabul görmesini beklemek belki de yanlıştır. Nasıl insanlık, 2000 yılı aşkın bir sürede siyasi örgütlenmesini bu düzeye çıkarabilmeyi başarmışsa, örgütler de zaman içinde demokratik yöntemleri uygulayabilecek gelişmişlik düzeyini yakalayabilir. Üstelik insanlığın her alanda çok daha hızlı öğrendiği ve ilerlediği günümüz toplumları için bu evrim süreci siyasi demokrasilerde olduğu kadar uzun bir süreyi gerektirmeyecektir.

#### **2.1.2.1.1. Endüstriyel Demokrasi, Yönetime Katılma ve Çalışan Katılımı Kavramları Arasındaki Farklılıklar**

Örgütsel demokrasinin tarihsel gelişimini inceleyebilmek, bugün ne anlama geldiğini kavrayabilmek ve gelecekte nasıl bir görünüm alacağı üzerinde saptamalarda bulunabilmek için, başlıkta yer alan üç kavramın birbirinden ayırt edilmesi önemlidir. Endüstriyel demokrasi, yönetime katılma ve çalışan katılımı kavramlarının dikkatsizce birbiri yerine kullanılmasının literatürde karışıklığa neden olduğu görülmektedir. Öte taraftan, tarihsel süreç içerisinde düşündüğümüzde, söz konusu kavramların, çalışanların işletme kararlarında söz sahibi olmaları ve yönetsel gücü paylaşmaları bakımından üç temel yaklaşımı temsil ettiklerini söylemek de mümkündür.

Endüstriyel demokrasi, çalışanların yönetime katılmaları ile ilgili bir kavram olmakla birlikte, yalnızca bu çerçevede değerlendirilmesi doğru değildir. Diğer bir deyişle, endüstriyel demokrasi, çalışanların kararlara katılması ile ilgili uygulamaların gelişmesine öncülük etmiş ve onları kapsayan; ancak yalnızca iş yaşamıyla değil, toplum yaşamı ile ilgili daha üst bir kavramdır (Seçer, 2009: 21). Zaman zaman

yönetime katılma ile eş anlamlı kullanımlarına rastlansa da endüstriyel demokrasi; sendikalaşma, toplu pazarlık, kara katılma, danışma sistemleri, komiteler, konseyler, temsil sistemleri ve özyönetim gibi çok sayıda süreci bünyesinde barındıran daha geniş bir kavramdır. Yönetime katılma ise, endüstriyel demokrasinin uygulanma biçimlerinden yalnızca bir kısmını kapsayan daha dar bir kavramdır (Dicle, 1980: 12).

Yönetime katılma uygulamaları günümüze gelinceye dek çeşitli değişimlere uğramış ve iş yaşamı, “yönetime katılma” dan ziyade daha çok “çalışan katılımı” uygulamalarının görüldüğü bir yer halini almıştır. Bu çalışmanın konusu olan örgütsel demokrasi kavramı da bugün, yönetim ve organizasyon literatürü açısından daha çok çalışan katılımı kapsamında ele alınmaktadır.

Yönetime katılma, çalışanların iş yerinde paylaşımda bulunabileceği konularla ilgili her türlü düzenlemeyi içeren bir kavramdır. Bunun anlamı, yönetime katılma uygulamalarının temelinde, çalışanların iş yerleri ile aralarında bir çeşit paylaşım ilişkisi olduğu düşüncesinin yattığıdır (Kaler, 1999: 125). Çalışanların, istihdam edildikleri iş yerinde yönetsel karar verme süreçlerini etkilemesi olarak tanımlanabilecek olan yönetime katılmanın en temel yollarından biri toplu pazarlık olmaktadır. İşçilerin yönetime katılmalarını teşvik eden üç ana faktör; devlet, Avrupa Birliği ve işçi sendikalarıdır. Devletin işçilerin yönetime katılmasını destekleme amacı, onları işveren karşısında daha güçlü duruma getirmektir. Ayrıca işçilerin yönetime katılması, daha demokratik bir ülke olmak adına da toplumsal fayda sağlamaktadır. Bu sebeple, birçok Avrupa ülkesinde iş konseyleri yasa ile kurulmuştur. Avrupa Birliği bünyesinde de işçilerin yönetime katılmaları adına çeşitli düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. 1972 yılında 5. direktif, 1980’de Vredeling direktifi, 1994’de Avrupa İşyeri Konseyleri direktifi ve Avrupa işletme statüsü direktifi, 2005’de bilgi ve danışma direktifi bunların örneklerindedir. Toplumsal açıdan belirli bir gelişmişlik seviyesinin üzerinde bulunan ülkelerde, sendikalar da işçilerin yönetime katılmasını sağlamak adına önemli kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Seçer, 2009: 25).

Yönetime katılma kavramının, 1980’li yıllardan itibaren yerini çalışan katılımı kavramına bıraktığını görmekteyiz. Endüstri ilişkileri kapsamında yeni bir döneme işaret eden bu anlayışın, yönetime katılma yaklaşımından oldukça farklı olduğunu söylemek mümkündür. Yönetime katılma pratiklerinin geliştirilmesi, -yukarıda

açıklandığı üzere- sanayi devrimi sonrası yaşanan zorlukların bir sonucu olarak ortaya çıkmış; çalışanların devlet, sendikalar veya çeşitli uluslar arası kuruluşlar tarafından korunması amaçlanmıştı. Çalışan katılımı ise eğitim düzeyinin giderek yükselmesi, hizmet sektörünün ağırlık kazanması, işletmeler arası rekabetin artması gibi nedenlerle ve çalışan performansını artırmak amacıyla işletme yöneticileri tarafından desteklenen bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha çok insan kaynakları yönetimi kapsamında incelenen kavramın örgütsel performans çıktıları ile bağlantısı kurulmaktadır.

Öte taraftan, çalışanların yönetime katılımı, endüstriyel demokrasinin gerçekleştirilmesi adına toplu pazarlığı tamamlayan bir mekanizma olarak kullanılmakta iken; çalışan katılımı, sendika faktörünü aradan çıkartmak suretiyle çalışanlarla direkt iletişim kurulmasına yarayan ve toplu pazarlığın alternatifi olarak düşünülen uygulamaların karşılığıdır. Danışma, takım çalışması, kalite çemberleri gibi bu uygulamalar dünyanın farklı ülkelerinde çeşitlilik göstermiş; ülkemizde de uygulama alanı bulmuştur (Özcüre ve Eryiğit, 2006: 149-150).

Bass ve Shackleton (1979: 397), her iki kavramın da temelinde, yöneticiler ve çalışanların karar alma süreçlerinde birlikte hareket etmesini sağlamak düşüncesi olmasına rağmen; endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma arasında önemli farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre, endüstriyel demokrasi yapısal, yönetime katılma uygulamaları ise davranışsal özellik göstermektedirler. Endüstriyel demokraside, çalışanların doğrudan veya seçilmiş temsilcileri yoluyla çeşitli komiteler veya kurullarda, karar alma süreçlerine ortak olmaları ve böylelikle yönetim gücünü paylaşmaları formel olarak yapılandırılmıştır. Yönetime katılma ise kararlara katılımın yüz yüze ve informal yollarla gerçekleştiği, davranışsal bir süreçtir. Burada, eğitim, örgüt politikası, sosyal baskılar veya başka sebepler dolayısıyla yöneticiler ile çalışanlar arasında tesis edilmiş informal bir anlaşma söz konusudur. Buna istinaden, çalışanlar ile yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren her türlü konuda ortak karar alma yoluna gitmektedirler.

Bass ve Shackleton'ın konuya yaklaşımının, yönetime katılım kavramının ABD'deki gelişimi üzerine temellendirilmiş olduğu göze çarpmaktadır. Bu açıdan eleştirilebilir veya genellenebilir kabiliyetinin düşük olduğu düşünülebilir. Şöyle ki,

Strauss ve Rosenstein (1970: 197), endüstri ilişkileri kapsamında, yönetime katılımın iki farklı anlamı olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlara göre, ABD’de yönetime katılım denilince akla gelen, Y kuramı veya Sistem 4 gibi yönetim stilleri ve bunlarla birlikte gelen bazı informel ilişkiler olmaktadır. ABD dışında ise çalışanların yönetime katılması genellikle formel mekanizmalar yoluyla gerçekleşmekte; çalışanların temsilcileri vasıtasıyla örgütsel kararları etkilemeleri veya kontrol etmeleri mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda bahsedilen davranışsal-yapısal ayrımı ABD açısından makul görünmekle birlikte farklı ülkelerde kullanılabilirliği tartışmalıdır.

İşletmelerin, endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma uygulamaları ile ilgili üç farklı yaklaşım sergilemeleri mümkündür: Birincisi, bunları birbirinin ikamesi olarak algılamaları ve sadece birini kullanmalarıdır. İkincisi, birini diğerinin tamamlayıcısı olacak şekilde birlikte kullanmaktır. Üçüncüsü ise, farklı çalışan-yönetici ilişkilerinde farklı yaklaşımlardan faydalanmaktır. Birinci yaklaşım ile sadece endüstriyel demokrasiyi tesis etmek, çalışanlara seçtikleri temsilcileri vasıtasıyla kararlara katılma şansı tanımakla birlikte, alt kademelerde çalışanların şirketin tepesinde verilen kararlara katılmalarını sınırlandırması gibi sakıncaları beraberinde getirecektir. Öte taraftan, yönetime katılma uygulamalarında, çalışanlar formel kanallara ihtiyaç duymaksızın görüşlerini paylaşma imkanına sahiptirler. Ancak burada da paylaşımlar daha çok kişinin yakın iş çevresi ile ilgili olabilmekte ve tüm şirketi ilgilendiren stratejik karar mekanizmalarına çalışanların ulaşması mümkün olmamaktadır. Endüstriyel demokrasinin tam anlamıyla sağlanabilmesi için iki yaklaşımın bir arada kullanılmasında fayda vardır. Yönetenler ile yönetilenler arasında geleneksel otoriter ilişkilerin geçerli olduğu örgütlerde çalışanlar, endüstriyel demokrasi içerisinde temsilcisi vasıtasıyla katıldığı kararları içselleştirmeyebilir (Bass ve Shackleton, 1979: 399). Bu nedenlerle iki yaklaşımın birlikte uygulanması daha demokratik bir örgüt yapısının oluşumu için önemli görünmektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, endüstriyel demokrasi kapsamında, yönetime katılımdan sonraki dönem, çalışan katılımı dönemidir ve bu ikisi birbirinden önemli açılardan farklılık göstermektedirler.

Yönetime katılma, çalışanların iş yerinde yönetsel karar süreçlerinde daha fazla etkili olmaları ile ilgili iken, çalışan katılımı, işletme yönetiminin -yönetme hakkını



muhafaza etmek koşulu ile- kendilerini ilgilendiren konularda, çalışanlarla fikir alışverişinde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere çalışan katılımı, yönetim tarafından ortaya konulan bir sürece işaret etmektedir (Armstrong, 2006: 808). Ayrıca yönetsel gücün paylaşılmasından ziyade örgüt performansını artırmakla ilgilidir.

Yönetime katılma ve çalışan katılımı kavramlarının her ikisi de örgütsel demokrasinin gerçekleştirilmesinde kullanılabilecek teknikler olarak düşünülebilirler. Birincisi, sendikal hareketler ve sosyalist düşünce akımları öncülüğünde yönetim erkini bölüşme ve böylece çalışma koşullarını iyileştirme amacıyla çalışanlardan yükselen bir talep olarak ortaya çıkmış iken; ikincisi, eğitim ve gelir seviyesi artan, böylece rekabetin çok arttığı piyasa koşullarında motive edilmesi ve yaratıcılığının ortaya çıkarılması önem kazanan çalışan kesimin verimliliğini artırmak amacıyla, işletme yöneticileri tarafından ortaya konan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu haliyle, iki kavramın çıkış noktası da hedefi de birbirinden oldukça farklı görünmektedir. Bu noktada, örgütsel demokrasi araştırmacılarının kavrama hangi taraftan yaklaşacakları konusu büyük önem kazanmaktadır. Yönetime katılma perspektifinden yapılacak bir araştırma, endüstri ilişkileri disiplinine ait bir uzmanlığı gerektirecektir. Yönetim ve organizasyon kapsamında yapılacak örgütsel demokrasi araştırmaları ise daha çok çalışan katılımı boyutundan bir yaklaşımı gerektirmektedir. Örgütsel demokrasi, yönetime katılma döneminden, çalışan katılımına geçildiği dönemden itibaren yönetim ve organizasyonun çalışma alanına girmektedir. Uzmanlık alanları açısından böyle bir ayrımı göz önünde bulundurmadan yapılacak olan araştırmalar, kanımca, her iki boyutu da layıkıyla incelemekten uzak olacağı için yetersiz kalacaktır. Öte taraftan, böyle bir yaklaşım bir kavram kargaşasına neden olacak ve hali hazırda oldukça geniş bir kavram olan örgütsel demokrasinin sınırlarının çizilerek araştırma yapmaya uygun hale getirilmesi mümkün olmayacaktır.

Yukarıda, örgütsel demokrasi fikrinin çıkış noktasının çalışanların yönetime katılma çabalarının tarihçesinde yattığından bahsedilmişti. Gerçekten de yönetime katılma kavramı, endüstriyel demokrasi perspektifinden bakıldığında örgütsel demokrasinin en önemli aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla aşağıda, bu

başlık altında ele alınması gereken bir kavram olarak yönetime katılma konusu açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.1.2. Yönetime Katılma**

Örgütsel demokrasinin tarihsel süreç içerisinde en çok öne çıkan şekli, yönetime katılmadır. Yönetime katılma; çalışanları politik yönden eğiterek daha bilinçli hale gelmelerine yardımcı olma, dayanışma duygusunu güçlendirme ve çalışma yaşamında güç dağılımını dengeleme gibi fonksiyonları ile örgütsel demokrasinin en önemli araçlarından biri olarak düşünülebilir (Haque, 2000: 237).

Yönetime katılma kavramının çıkış noktası “iktisadi hayatın demokratikleştirilmesi” düşüncesine dayanmaktadır. Zaman zaman endüstriyel demokrasi, zaman zaman iktisadi demokrasi ana başlıkları kapsamında incelendiğini gördüğümüz yönetime katılma, kullanılan terminoloji ne olursa olursun, esas itibariyle siyasi demokrasinin ekonomik yaşamın eşitsizlikleri karşısındaki açmazının yarattığı boşlukları doldurmak ihtiyacından doğmuştur. Akçaylı'nın (1978: 23-24) ifadesiyle, serbest piyasa ekonomilerinde ortaya çıkan gelir dağılımı sorunları, bilinç düzeyi yükselen işçi kesiminin siyasi hayattaki konumu ile iktisadi hayattaki konumunu karşılaştırmasına vesile olmuştur. Buradan da, çalışan kesimin iktisadi hayatın düzenlenmesinde de söz sahibi olması ile ilgili talepler doğmuştur. Öte taraftan, yönetime katılma, serbest piyasa ekonomisinin gelişmediği sosyalist ülkelerde de toplumsal adaletin bir gereği olarak savunulmuştur.

Çalışanların yönetime katılma mücadeleleri esasen hak ve özgürlükler açısından tartışmalı bir alan olmuştur. Kapitalist mantık, mülkiyet hakkı ile yönetme hakkını birlikte ele almakta; mülkiyet hakkı olmayan çalışanların yönetime katılmak gibi bir hakkının da olamayacağını öngörmektedir. Öte taraftan, demokrasiyle yönetilen bir toplumda her bireyin kendini ilgilendiren konulara katılım gösterme hakkı olduğu; işyerini bu hak kapsamının dışında tutmanın büyük bir tezat yaratacağı yönünde görüşler de vardır. Buna göre, eksiksiz bir demokrasi ancak çalışanların yönetime katılmalarının desteklendiği bir toplumda varolabilecektir (Turan, 1973: 55).

Yönetime katılma düşüncesinin tarihi gelişiminden yukarıda bahsedildiği için burada tekrar değinilmeyecektir. Ancak, bugün gelinmiş olan noktaya baktığımızda, çalışanların yönetime katılma haklarının pek çok ülkenin hukuk sistemi içerisinde yer aldığı; Avrupa Birliği'nin yönetime katılma uygulamalarını yasalaştırarak üye ülkelerde standardize ettiğini görmekteyiz. Yönetime katılmanın gerekliliği veya yeterliliği ile ilgili sürüp giden tartışmalar bir tarafa, buradan hareketle dünyada bugün itibariyle kabul gören anlayışın çalışanların yönetimin bir parçası olması gerektiği yönünde olduğu çıkarsamasında bulunabiliriz.

Dicle (1980: 11-13), yönetime katılmayı “*bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları*” şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre yönetime katılma; planlama, amaç belirleme ve karar alma konularında çalışanların etkili olabildiği sürecin adıdır. Ancak bu sürecin sonunda, nihai kararı verme yetkisi işletme sahipleri ya da yöneticilere ait olmaktadır. Pateman'a (1970: 69-71) göre ise son sözü söyleme hakkının yöneticinin elinde bulunduğu böyle bir sisteme “kısmi katılım” (partial participation) demek daha doğru olacaktır. Kısmi katılımda, çalışanlar karar süreçlerinde yöneticilerle eşit güce sahip değildirler; ancak onların fikirlerini etkileme şansları olmaktadır. Karar verme sürecindeki her bir elemanın, alınacak karar üzerinde eşit derecede güce sahip olduğu durumlarda “tam katılım”dan (full participation) söz etmek mümkündür. Kısmi katılımın ve tam katılımın, işletmenin üst seviye yönetiminde, alt seviye yönetiminde veya her ikisinde birden uygulanması mümkündür. Bazı durumlarda, yöneticilerin hali hazırda almış buldukları kararları kabul için çalışanları ikna etme çabaları da bir katılım şekliymiş gibi yansıtılmaktadır. Yazar, bu gibi uygulamaları “sahte katılım” (pseudo participation) olarak adlandırmaktadır. Örneğin, kimi yöneticiler aldıkları kararları astlarına yalnızca bildirmekle kalmaz; aynı zamanda bunlar üzerinde birlikte tartışabilir ve kararlarını sorgulamalarına izin verirler. Böylece aslında gerçek anlamda bir katılım olmasa bile astlarda böyle bir algı oluşmasını sağlayabilmektedirler.

McGregor (1970: 91) da bazı yöneticilerin katılmayı bir çeşit kurnazlık ile, kendi düşüncelerini astlarına benimsetmenin bir yolu olarak kullandıkları üzerinde durmaktadır. Buna göre, yöneticilerin kendi fikirlerini astlara ifade ettirmeleri ve

böylece onlarda yönetime katıldıkları yanılığını yaratmaları mümkündür. Çeşitli kaynaklarda, herhangi bir konuda astların direnciyle karşılaşıldığında, onların da karar sürecinin içine çekilmeleri; böylece o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirilerek dirençlerinin kırılmasının mümkün olduğu yönünde görüşlerle karşılaşmaktadır (Koçel, 2010: 686). Kooptasyon olarak adlandırılan bu süreç, bir çeşit yönetsel araç olarak aslında Pateman ve McGregor'un bahsettiği sahte katılımın bir örneğini temsil etmektedir.

Yönetime katılmanın amacı, örgütün her basamağındaki çalışanların kararlara katılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla bu konu örgütün tüm çalışanlarını ilgilendirmektedir. Çalışanların hangi konularda yönetime katılacağı hakkında ise çeşitli görüşler mevcuttur. Yaygın görüş, çalışanların kendilerini etkileyen konularda karar süreçlerine dahil edilmeleri gerektiği yönünde iken; hangi konuların çalışanları etkilediği hususunda farklı görüşlerle karşılaşmaktayız. Dar anlamda değerlendirildiğinde, çalışanların yalnızca kendilerini doğrudan etkileyen sınırlı bir takım kararlara katılmaları uygun görülmekteyken; geniş anlamda düşünüldüğünde, örgüt içerisinde alınan her kararın çalışanları uzun veya kısa vadede etkileyecek sonuçlar doğuracağı, dolayısıyla çalışanların tüm kararlara katılmaları gerektiği yönünde görüşler de vardır (Dicle, 1980: 13-14).

Yönetime katılma ile ilgili diğer bir konu, çalışanların kararlara hangi düzeyde katılacaklarıdır. Çalışanlar; gözetmen, orta yönetim ve üst yönetim olmak üzere üç düzeyde yönetime katılım gösterebilmektedirler. Gözetmen düzeyinde yönetime katılmada, çalışanların çeşitli amaçlarla oluşturulmuş komisyon veya komitelerde temsilcileri vasıtası ile yer almaları söz konusudur. Disiplin, izin veya iş güvenliği gibi konularda oluşturulan komitelerde, çalışan temsilcilerine yer verilmesi buna örnek gösterilebilir. Bazı durumlarda, çalışanlar, orta yönetim kademelerinde alınan kararlara katılabilmekte; hatta yönetim kurulunda temsilci bulundurmamak vasıtası ile üst kademe kararlara da iştirak edebilmektedirler (Dicle, 1980: 15-16).

Kararlara katılmanın düzeyi gibi derecesi de önemli bir konudur. Örneğin, eğer beş kişilik bir komitede bir tane çalışan temsilcisi bulunuyor ise burada düşük dereceli bir katılım ile karşı karşıyayız demektir. Öte taraftan, bazı durumlarda, çalışanlarla yöneticilerin eşit sayıda üyeye sahip oldukları yapılanmalara da rastlamak mümkündür.

En yüksek dereceli katılım ise, karar mekanizmalarının tamamen çalışanlara ait olduğu özyönetim modelinde karşımıza çıkmaktadır (Ekin, 1984: 164).

Ekin'e (1984: 166) göre yönetime katılma, işveren ile işgören arasında tesis edilmiş bir işbirliği olarak anlaşılabilir. Böyle bir işbirliğinin ise çalışanların örgüte yabancılaşma düzeyini düşüreceğini; ayrıca bu yolla çalışma koşulları daha insanileşen bireylerin motivasyonlarının da yükseleceğini söylemek mümkündür. Yönetime katılmanın çalışanlara olumlu etkileri üzerinde duran bu yaklaşımın varsayımları ise şunlardır:

- Çalışanların da örgüt için faydalı düşünceleri olabilir. Yönetime katılma vasıtasıyla bu fikirlerin paylaşılma ve hayata geçirilme şansı doğacaktır.
- Yönetime katılma uygulamaları örgüt içinde daha etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını destekleyecek; böylece aşağı seviyelerden gelen bilgi akışı sayesinde üst yönetime ait kararların isabet düzeyi artacaktır.
- Çalışanlar, kendilerinin de yer aldığı karar süreçlerinin sonuçlarını daha kolay benimsemekte ve daha rahat uyum göstermektedirler.
- Kendilerini etkileyen hususlarda kararlara katılmak, çalışanları daha çok çalışmaya sevk etmektedir. Bunun sebebi ise kararların neden ve ne amaçla alındığı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarıdır.
- Yönetime katılma uygulamaları, yönetenler ve yönetilenler arasında işbirliği ruhunu geliştirerek takım çalışmasına uygun bir zemin hazırlayacaktır. Bu ise verimliliği artıracak, uyuşmazlıkları azaltacaktır.

Yönetime katılmanın faydaları üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu konuda net bir fikir birliğine varılabilmemiş değildir. Literatürdeki bazı çalışmalar, yönetime katılmanın verimliliği olumlu etkilediğine yönelik sonuçlar elde etmişken, bazıları iş doyumunu arttırdığı ancak verimliliği yükseltmediği yönünde bulgulara sahiptir. Shetzer'e (1993: 252-253) göre bulgulardaki çeşitliliğin nedenleri üç başlık altında toplanabilir: Birincisi, yönetime katılımın çok çeşitli şekillerde görülebiliyor olmasıdır. Farklı işletmelerde çok sayıda farklı katılım uygulamasına rastlamak mümkündür. Örneğin katılım informal yollarla da gerçekleştiriliyor olabilir,

formel yollarla da. Çalışanlar doğrudan katılım gösteriyor da olabilirler, dolaylı yollarla veya temsilcileri vasıtası ile de. İkincisi, yönetime katılmayı destekleyen örgüt yapılarının çok farklı değerleri ve felsefeleri bulunabilmektedir. Yönetime katılma uygulamalarının alt yapısı böylece farklı bakış açılarıyla şekillendiğinden, çalışanların konu hakkındaki tutumları da farklı olabilmektedir. Üçüncü neden ise yönetime katılma ile ilgili araştırmaların farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından yürütülmesidir. Endüstri ilişkileri, psikoloji veya sosyoloji alanından araştırmacıların yönetime katılma olgusundan anladığı şey birbirinden farklı olabilmektedir.

Yönetime katılım konusuna örgütsel psikoloji açısından yaklaşan Eren'e (2007: 399-400) göre, eğitim ve kültür seviyesi gittikçe artan çalışan nüfus, iş yerinde sadece söylenileni yapan pasif bir kitle olarak kalmayı hoş karşılamamaktadır. Üyesi buldukları örgütün sorunları ve çözüm yolları hakkında fikir sahibi olan bu topluluk için fikirlerini ifade edebilecekleri bir örgütsel yapı ihtiyacı doğmaktadır. Yazar, bu ihtiyacın örgütsel psikoloji için önemli bir sorun alanı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Öte taraftan, yönetime katılma uygulamaları ile örgütler, çalışanların bahsedilen benlik gereksinimlerini tatmin etme imkanı bulmakla birlikte, yönetilen ve yöneten gruplar arasında psikolojik bir yakınlaşma tesis edebilmektedirler.

Bilgi ve yargı gücü buna müsait olan bir bireyin, iş yerinde düşüncelerini ifade etmek istemesinin demokrasinin bir gereği olarak anlaşılması gerektiğini ifade eden Eren (2007: 401), yönetime katılmanın üç önemli özelliğini şöyle sıralamaktadır:

- Yönetime katılma, alt yönetim kademelerindekiler ve çalışanlar için örgütteki yönetsel kararlara katılmanın bir yoludur.
- Bu yolla, çalışanların benlik gereksinimleri tatmin edilmekte ve demokratik bir iş ortamı sağlanmaktadır.
- Yöneticiler ve yönetilenler arasında gelişen diyalog ve işbirliği, yönetsel etkinlik ve verimliliği artırmaktadır.

Yönetime katılmanın dezavantajları olduğu yönünde görüşlerle de karşılaşmaktadır. En önde gelen eleştiri, karar almayı yavaşlattığı yönündeki yargıdır. Karar almada süratin hayati kabul edilebileceği dinamik çevre şartlarında faaliyet

gösteren işletmeler için bürokratik işlemlerin artması ve karar alma sürecinin yavaşlaması düşüncesi kaygı vericidir. Öte taraftan, yönetime katılma uygulamalarının karar sürecinde kaybettirdiği vaktin, çalışma barışının uzun sürmesinde sağladığı katkı ile telafi edildiği yönünde görüşler de vardır. Zaman kaybına yol açması ve bürokratik işlemleri artırması dışında dezavantaj olarak değerlendirilen diğer bir unsur ise işletmeye yüklediği maliyet olmaktadır. Yönetime katılma uygulamalarının işletmeleri bir takım ek mali yükümlülükler altına soktuğu bilinmektedir (Hekimler, 2006: 36-37).

#### **2.1.2.1.2.1. Yönetime Katılma Şekilleri**

Yönetime katılma, her ülkenin kendine özgü koşulları ile şekillenen bir olgu olması dolayısı ile dünyada tek ve standart bir uygulama şekli gelişmemiş; ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermiştir.

Bir sınıflamaya göre, yönetime katılmanın, doğrudan katılım ve dolaylı katılım olmak üzere iki temel şekli vardır. Doğrudan katılım, çalışanların karar süreçlerine bireysel olarak katılmaları anlamına gelmektedir. Kalite çemberleri, tartışma grupları ve öneri planları gibi örneklerine rastlayabileceğimiz bazı doğrudan katılım uygulamalarında, çalışanların fikirleri sadece tavsiye düzeyinde kalmakta, bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, yetkilendirme şeklinde tanımlanan daha ileri doğrudan katılım uygulamalarında ise çalışanlara kendi işlerini bildikleri gibi organize etme ve uygulama inisiyatifi tanınmaktadır. Dolaylı katılımı ise çalışanların iş konseyleri veya sendikalar gibi temsili yöntemlerle kararlara katılması söz konusu olmaktadır. Bu katılım türünde, yöneticilerin çeşitli konulardaki ayrıcalıkları sınırlandırılmakta, üst düzey kararları kolektif olarak etkileyebilme alanları genişletilmek suretiyle, çalışanlarla yönetim arasında bir güç dengesi oluşturulmaya çalışılmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2006: 279-280).

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise yönetime katılmanın belli başlı üç şekli bulunmaktadır. Bunlar; danışmalı yönetim, katılmalı yönetim ve özyönetimdir.

*Danışmalı Yönetim:* Kararlara katılmaktan ziyade karar alanlara yardımcı olmak amacını taşıdığı da düşünülen danışmalı yönetim, yönetime katılmanın en basit şeklidir.

Danışmalı yönetimin temelinde, yöneticilerin, son kararı verme hakkı kendilerinde saklı bulunmak koşulu ile belirli konularda astların görüşlerine başvurması yatmaktadır. Danışmanın şekli ise; karar vermeden önce işgörenlerden bilgi alma, karar sonrası bilgi verme ve bir danışma kurulu vasıtası ile birlikte karar alma gibi üç farklı biçimde gerçekleşebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 311-313). Yukarıda da belirtildiği gibi, bu katılım biçiminde, verilen önerilerin veya tavsiyelerin bir bağlayıcılığı bulunmamakta, son sözü söyleme yetkisi yöneticilere ait olmaktadır.

Bir işletmede ortaya çıkabilecek problem alanlarının, alınması gereken kararların sayıca çokluğu ve karmaşıklığı düşünüldüğünde, danışmalı yönetim sisteminin işlevselliği ön plana çıkmaktadır. İşletme sorunlarını analiz etmek; nedenleri, olası çözüm yolları ve bunların doğuracağı sonuçlar hakkında bilgi sahibi olarak bir karara varmak, çoğu zaman bir veya birkaç yöneticinin tek başına üstlenebileceğinden çok daha büyük bir sorumluluk halini almaktadır. Bu durumda, danışma mekanizması ile daha büyük bir grubun bilgisine başvurmak, etkinliği artırabilecektir (Tosun, 1978: 12).

Danışmalı yönetimin getireceği en önemli katılardan bir diğerinin de, görüşlerine başvuru çalışanlar arasında yaratacağı olumlu psikolojik etki olduğu ileri sürülmektedir. Kendisine danışıldığını gören çalışan, işyerinde saygı ve değer gördüğünü hissedecek bu ise yönetimle arasındaki mesafeyi kısaltıp sürtüşmeleri büyük oranda azaltacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 312). Bir diğer görüşe göre de danışma mekanizmasının varlığı; işyeri kapatma, toplu işten çıkarma, yapısal değişiklikler, şirket birleşmeleri gibi çalışanları olumsuz etkileyebilecek işveren kararlarının daha az sorun çıkarmasına yardımcı olacaktır. Avrupa Birliği sosyal direktiflerinde, OECD hedef bildirgesi ve Uluslararası Çalışma Örgütü deklarasyonlarında, sayılan bu kavramlar danışma konuları olarak yer almaktadır (Ünsal, 2006: 35).

*Katılmalı Yönetim:* Çalışanların doğrudan veya temsili yollarla, çeşitli ortak çalışma komitelerine katılmak suretiyle karar sürecine dahil olduğu yönetim şeklidir. Bu katılım gönüllü olabileceği gibi, yasal düzenlemeler veya toplu iş sözleşmeleri dolayısı ile zorunlu olarak da gerçekleşiyor olabilir. Belli başlı dört katılmalı yönetim biçiminden bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 313-319):



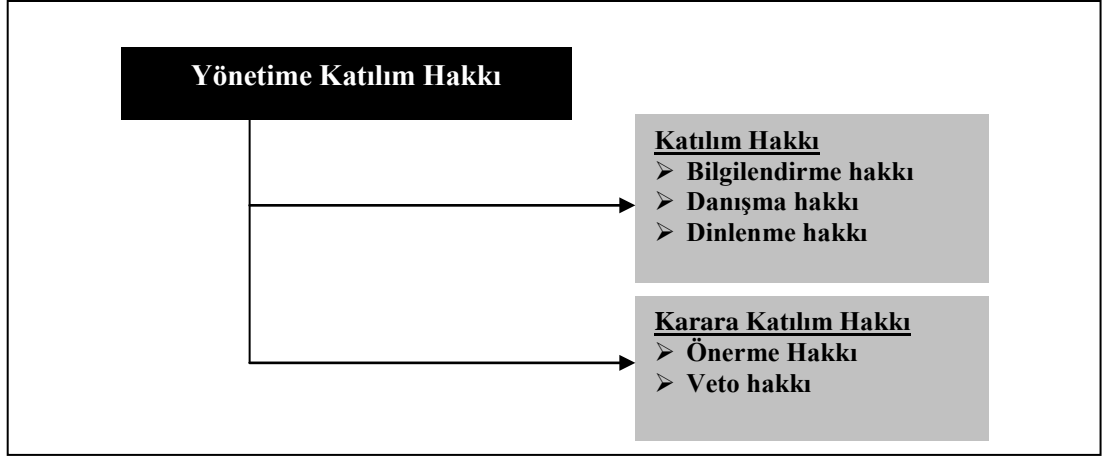
Bunlardan birincisi, temsilci yoluyla katılmadır. Çalışanların kendi aralarında seçtikleri temsilcilerin çeşitli komite ya da konseylerde yer alması ile yönetime katılımları gerçekleşmektedir. Bir diğer yöntem olan sendikal katılmada ise çalışanlar aralarında temsilci seçmek yerine, daha önceden seçilmiş sendika temsilcileri vasıtası ile kararlara katılım gösterirler. Bunun en tipik örneklerinden biri toplu sözleşmelerdir. Yönetme katılmanın sendikalar vasıtasıyla gerçekleştirilmesi gerektiği yönünde görüşler bulunmakla birlikte, bunun tersini savunanlara da rastlanmaktadır. Üçüncü yöntem, gönüllü katılmadır. İşverenlerin, herhangi bir yasal zorunluluk olmaksızın, çalışanları komiteler oluşturup yönetime tavsiye niteliğinde kararlar sunmaları yönünde teşvik etmeleri şeklinde işleyen bu sistemde de tıpkı danışmalı yönetimde bahsedildiği gibi, alınan kararların bir bağlayıcılığı yoktur. Dördüncü ve son yöntem olan birlikte katılma ise yönetime katılmanın en gelişmiş hali olarak değerlendirilmektedir. Bu yöntemde işgören ve işveren temsilcileri, işletmenin en üst düzeydeki kurullarında eşit sayıda ve eşit ağırlıkta temsil edilmektedirler.

Özyönetim: Bir işletmedeki tüm çalışanların, doğrudan veya temsili yollardan işletme yönetimini üstlendiği yönetim şeklidir. Özyönetim, daha çok, toplumsal mülkiyet bilinci ile işletmenin toplum adına, çalışanları tarafından yönetilmesi esasına dayanmaktadır (Dicle, 1980: 18).

Yönetime katılma şekillerinden biri olarak sınıflandırılması yaygın olmakla birlikte, yapısı itibariyle özyönetimin yönetime katılmanın bir şekli olarak kabul edilemeyeceği yönünde görüşler de vardır. Sosyalist Yugoslavya'da ortaya çıkan özyönetim modelinde, işletmeler kamu mülkiyeti kapsamındadır ve tüm yönetim basamakları işçilerden meydana gelmektedir. Yönetime katılma kavramının özünde ise özel mülkiyet kavramı vardır ve bu kapsamda işverenlerle işgörenlerin yönetsel konulardaki işbirliği esastır. Dolayısıyla özyönetim modelinin özel mülkiyet kapsamının dışında olması ve işçi-işveren işbirliğini içermiyor olması gibi nedenlerle bir yönetime katılma şekli olarak düşünülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Fişek, 1977: 42).

Bir diğer yaklaşıma göre, yönetime katılım konusunun özünü yönetime katılım hakkı oluşturmakta; bu açıdan düşünüldüğünde ise yönetime katılma şekilleri iki başlık altında sınıflandırılmaktadır: Katılım hakkı ve karara katılım hakkı (şekil 1).

### Şekil 1: Yönetime Katılım Hakkı Esasına Göre Katılım Şekilleri Sınıflaması



Kaynak: Hekimler, 2006: 9.

*Katılım hakkı* ile kastedilen, çalışanların karar süreçlerine, görüşlerinin herhangi bir bağlayıcılığı veya kabul zorunluluğu olmaksızın dahil edilmeleridir. İşverenlerin, çalışanları doğrudan etkileyen önemli konularda onlara bilgi vermesi anlamına gelen *bilgilendirme hakkı*, katılım haklarından ilkidir. Bu hakkın çerçevesi yasalar ile çizilmiş olmakla birlikte bazı hallerde toplu sözleşmelerle genişletildiğine de rastlanmaktadır. Ancak genel olarak bilgilendirme hakkının sadece çalışanlara bilgi verilmesi ile kısıtlı olduğu, çalışanların duruma müdahale etmelerinin çoğunlukla mümkün olmadığı görülmektedir. Bir diğeri ise *danışma hakkı*dır. Bu hak diğerinden biraz daha kapsamlı olarak, çalışanların belirli konularda önce bilgilendirilmeleri daha sonrasında ise görüşlerine başvurulması adımlarını içermektedir. Katılım hakları içerisinde en kapsamlı olanı ise dinlenme hakkıdır. *Dinlenme hakkı* kapsamında, çalışanlara konu ile ilgili bilgi verilmesi ve görüşlerinin dinlenmesi adımları işveren tarafından es geçildiği durumlarda, kararların geçersiz sayılması söz konusu olmaktadır (Hekimler, 2006: 10-12). Kararlara katılım kapsamında, çalışanların karar süreçlerine katılım göstermekle birlikte esasında kararlara katılımlarının çok sınırlı olduğu görülmektedir.

Uygulamada, bilgi verme ve danışma konularının birbirinden ayrılmasında bir takım güçlüklerle karşılaşıldığı görülmektedir. Çalışanlara bilgi verilmesi gereken konuların başlıcaları; bilançolar, birleşmeler ve satın almalar gibi finansal ve ticari faaliyetler; firmanın istihdam ve sektörel gelişmeleri kapsayan gelecek faaliyetleri ile

ilgili konular; istihdam durumu; disiplin kurulları, işe devamsızlık, iş güvenliği ve sağlığı ile ilgili konular ve iş süreçleri, çalışma süreleri, verimliliği artırma düzenlemeleri gibi çalışanları yakından etkileyecek yapısal değişimlerdir. Uygulamada en sık karşılaşılan danışma konuları ise; toplu işten çıkarma ve işletmenin devri, yasal statü değişiklikleri, yerleşim yerinde ve alanında yapılan değişiklikler, yeni teknoloji uygulamaları, personel dağılımında yapılacak değişiklikler gibi önemli yapısal dönüşüm konuları ile iş güvenliği ve sağlığı bütçesinin oluşturulması, fazla mesailer, mesleki eğitimler ve işyeri komiteleri temsilcilikleri için aday gösterme gibi konulardır (Özcüre ve Eryiğit, 2006: 161-163).

Kararlara gerçek anlamda katılımın sağlandığı yöntemler ise *karara katılım hakkı* kapsamında değerlendirilmektedir. Karara katılım hakkı, bir kararın uygulamaya konmasında, çalışan temsilcilerinin onayını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla bu noktada, gerçek bir katılımdan bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu haklardan birincisi *önerme hakkı*dır. Bu hak kapsamında, çalışanlara konu hakkında bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınmasının yanı sıra kendi inisiyatifleri doğrultusunda yönetime öneriler getirme özgürlüğü tanınmaktadır. Karara katılımın en geniş anlamda sağlandığı düzey ise *veto hakkı* olarak karşımıza çıkmaktadır. Veto hakkı ile işgören temsilcileri, yönetimin aldığı kararların uygulanmasını engelleme hakkına sahip olmaktadırlar (Hekimler, 2006: 13-14).

Yönetime katılma şekilleri ile ilgili olarak buraya kadar yapılan açıklamalar, farklı açılardan yaklaşarak yapılan sınıflandırmaları içermekte; böylece konuyu geniş bir çerçevede ve büyük oranda açıklamaktadır. Öte taraftan, kendi siyasal, ekonomik veya kültürel alt yapıları dahilinde, her ülkede birbirinden farklı uygulamaların görülebileceğini belirtmekte fayda vardır.

Yönetime katılmanın bir ülkede yasal düzenlemelerle desteklenip desteklenmemesi, ülkeler arası farklılıkları açıklayan faktörlerden biridir. Örneğin Almanya ve İsveç gibi yönetime katılmanın resmi düzenlemelerle desteklendiği ve yönetici tutumlarının işbirliğine yatkın olduğu ülkelerde, dolaylı katılım şekillerinin daha yaygın; yönetime katılım alanlarının ise daha geniş olduğu görülmektedir. İngiltere gibi katılımın ön planda tutulmadığı ülkelerde ise yönetime katılımın daha çok direkt katılım uygulamaları vasıtasıyla sağlandığı; ayrıca katılım düzeyi ve alanının çok daha

sınırlı olduğu gör÷lmektedir. Yönetime katılma şekillerinin farklılık göstermesinin altında yatan diğer faktörleri ise yöneticilerin konu hakkındaki genel tutumları, çalışanların deneyim veya yeterlilik düzeyleri, işletmenin büyüklüğü, karar mekanizmalarının merkezi olup olmaması şeklinde sıralamak mümkündür (Kağnıcıoğlu, 2006: 282).

Yönetime katılma; iş konseyleri, yönetim ve denetim kurullarında işçi temsili, işyeri temsilciliği ve uzman kurullar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Aşağıda, yönetime katılmanın belli başlı yöntemleri kısaca özetlenmektedir.

**İş Konseyleri:** II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkelerinin, işçi-işveren dayanışmasını güçlendirmek ve bu yolla ekonomik iyileşme sağlamak amacı ile geliştirdikleri iş konseyleri; çalışma konseyleri, ortak danışma komiteleri veya iş komiteleri gibi çeşitli adlarla da anılabilmektedirler. Yönetime katılmanın en yaygın yöntemi olarak gösterilen iş konseyleri, yasal düzenlemeler ile zorunlu olarak kurulabileceği gibi, işçi-işveren örgütleri arasında imzalanan anlaşmalar, işyeri veya işkolunda yapılan sözleşmeler yoluyla da oluşturulabilmektedirler (Işığıçok, 2012: 115). Konseylerin yasal düzenlemelerle kurulduğu (Almanya, Fransa, Belçika, Avusturya gibi) ülkelerde, işverenler, çalışanlar üzerinde önemli etkileri olabilecek konularda konseye bilgi vermek ve görüşlerini almakla yükümlüdürler. Yasal dayanağın bulunmadığı, iş konseylerinin gönüllü olarak veya sosyal taraflar arası anlaşmalara bağlı olarak kurulduğu (İngiltere gibi) ülkelerde ise konseyin etkinliğinin daha kısıtlı olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, genel olarak konseylerin çalışma konularının sosyal sorunlardan, istihdam hedefleri, yatırım tahminleri, yeni üretim teknikleri, işyerinin kapatılması veya yer değiştirmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede değiştirdiği ifade edilmektedir (Ünsal, 2006: 43).

**Yönetim ve Denetim Kurullarında İşçi Temsili:** Çalışanların stratejik karar süreçlerine katılım göstermesini sağlayan bir uygulama olarak yönetim ve denetim kurullarında temsilin temel amacı, karar mekanizmalarının demokratikleştirilmesidir. Birlikte karar verme, birlikte denetleme, birlikte yönetim veya işçi direktörleri kurulu

gibi adlarına da rastlayabileceğimiz bu uygulamalar, yasalar veya toplu iş sözleşmeleriyle düzenlenmektedirler (Işığışık, 2012: 111-112).

Yönetim ve denetim kurullarında temsil mekanizması ile çalışanların üst düzey yönetsel konularda karar süreçlerine katılım göstermeleri mümkün olmaktadır. Yönetime katılmanın en önemli ve yaygın mekanizmalarından biri olduğu söylenilebilir. Bununla birlikte, kurullarda yer alacak temsilcilerin seçiminde ülkeden ülkeye farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, Almanya, Danimarka, Finlandiya, Yunanistan, İrlanda, Norveç ve Portekiz’de temsilciler, tüm çalışanların katıldığı bir seçimle belirlenirken; Avusturya’da iş konseyleri, Lüksemburg’da ise sendikalar tarafından seçilmektedirler. Uygulamada ise genel olarak bu kurullardaki işçi temsilcilerinin diğer temsilcilerle aynı haklara ve yükümlülüklerle sahip oldukları gözlemlenmektedir (Kağnıcıoğlu, 2006: 286-287).

**İşyeri Temsilciliği:** İş konseylerinin bulunmadığı durumlarda, işyerinde toplu iş sözleşmelerinin ve çalışma yasalarının uygulanması, uyuşmazlıkların çözümü gibi konularda görev yapmak üzere oluşturulmuş bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Cam, 2013: 40). İşçi temsilciliği veya sendika temsilciliği şeklinde de adlandırılabilen işyeri temsilciliğinin yetki alanlarının daha da genişletildiği ülkelere rastlanmaktadır. Öte taraftan, Uluslar arası Çalışma Örgütü, 1971 yılında kabul ettiği 135 numaralı İşçi Temsilcileri Sözleşmesi ile temsilcilerin görevlerini gerektiği gibi yerine getirebilmeleri için alınması gereken önlemleri bir dizi ilke halinde belirlemiş bulunmaktadır (Ünsal, 2006: 44).

**Uzman Kurullar:** En önemlisi iş güvenliği ve sağlık komitesi olmak üzere; verimlilik, iş sınıflandırma, yükselmeler, uyuşmazlıkları çözümlenme gibi çeşitli uzmanlık alanlarında oluşturulmuş kurulların yönetime katılım gösterdiği uygulamalara, Türkiye de dahil olmak üzere dünyanın çeşitli yerlerinde rastlanmaktadır (Ünsal, 2006: 43-44).

#### 2.1.2.1.2.2. Yönetime Katılma İle İlgili Uluslararası Yasal Düzenlemeler

Yönetime katılma ile ilgili olarak uluslararası düzeyde yapılmış en büyük düzenlemelerden biri, Avrupa Birliği'nin 2000 yılında kabul etmiş olduğu Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı'dır. Bildirgenin 27. maddesi, yönetime katılma konusunu temel hak düzeyine yükseltmektedir (Alp, 2004: 18).

Dayanışma başlığı altında yer alan “İşletmelerde Çalışanların Bilgilendirilme ve Danışma Hakkı” maddesinde; “Topluluk mevzuatı ve ulusal yasalar ve uygulamalarda öngörülen durumlar ve koşullarda işçiler veya temsilcilerine, uygun düzeylerde zamanında bilgi verilmeli ve danışmalarda bulunulmalıdır” hükmü yer almaktadır.

Madde gerekçesine göre, AB'nin üç yönergesi, yönetime katılma konusunda kaynak teşkil etmektedir. Bunlardan ilki toplu işten çıkarmalara dair 98/59 sayılı yönerge'dir. Bu yönerge ile işverene, fesih sebepleri, işten çıkarılacak işçilerin seçiminde kullanılacak kriterler, tazminat hesaplama yöntemleri gibi bilgileri işçi temsilcilerine zamanında ulaştırma ve bu konularda onlara danışma yükümlülüğü getirilmektedir. İkincisi, işletmelerin devrinde çalışanların taleplerinin korunmasına dair 77/187 sayılı yönerge'dir. Bu yönergeye göre devreden ve devralan işverenler, devirden önce, bu durumun işçiler açısından doğurabileceği sorunlar hakkında temsilcilere bilgi vermek ve onlara danışarak birlikte çözüm aramakla yükümlüdürler. Üçüncüsü ise Avrupa işletme kurullarının oluşturulmasına dair 94/45 sayılı yönerge'dir. Bu yönerge ile en az iki AB üyesi devlette, her bir devlette asgari 150 kişi istihdam eden ve toplamda 1000 işçisi olan işletmeler için Avrupa işletme kurulları oluşturulması şartı getirilmiştir. Bu kurullar yılda bir kez genel müdürlükle toplantı yapma, bilgi edinme ve görüş bildirme haklarına sahip olmaktadır (Alp, 2004: 19-21).

Avrupa Birliği ülkeleri çapında, yönetime katılma konusunda bir eşbiçimlilik oluşturma adına yapılan belli başlı diğer düzenlemeler ise şöyle sıralanabilir (Kağnıcıoğlu, 2006: 277):

- 1972 yılındaki 5. Direktif ile 500'den fazla işçinin çalıştığı işletmelerde, işçi direktörleri kurulunun varlığı zorunlu hale getirilmiştir.

- 1980 yılında kabul edilen Vredeling Direktifi, işletmeleri, işçi temsilcilerine bilgi vermekle yükümlü hale getirmiştir.

- 1994 yılındaki Avrupa İşyeri Konseyleri Direktifi ile 1000 den fazla işçinin istihdam edildiği, birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerde Avrupa İş Konseyleri'nin kurulması şartı getirilmiştir.

- 2001 yılında kabul edilen Avrupa İşletme Statüsü Direktifi (2001/86/EC) ile Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin Avrupa İşletmesi adı ve statüsü altında birleştirilerek yönetime katılma ile ilgili gerekli mekanizmaların oluşturulması öngörülmüştür.

- İşçi katılımını artırmak amacıyla 2002 yılında kabul edilen diğer bir direktif ise (2002/14/EC) en az 50 işçi istihdam eden işyerlerinde, işçi temsilcilerine; iş durumu, istihdam ve iş örgütü ile ilgili konularda bilgi verme ve danışma hakkı sağlanmasını öngörmektedir.

Avrupa Birliği'nin yanı sıra, çalışanların yönetime katılması ile ilgili düzenlemelerde bulunan bir diğer kurum ise ILO'dur. 144 sayılı "Üçlü Danışma Sözleşmesi" ve 173 sayılı "İşverenin İflası Halinde İşçi Haklarının Korunması Sözleşmesi" ile işverenlerin çalışanlara bilgi verme ve danışma yükümlülüklerine düzenleme getirilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2006: 275).

Türkiye'de ise bu düzeyde gelişmiş bir yönetime katılma sisteminin gerçekleştirilebilmesi için hukuki anlamda değişikliklerin yapılması zorunlu görünmektedir. Zira, yasalarla düzenlenmiş gerçek anlamda bir yönetime katılma uygulamasından bahsetmek mümkün değildir. Var olan uygulamaların ise kapsamı oldukça sınırlı düzeydedir. Yasalar, belli başlı şu üç konuda, çalışanlara bilgi verme amacı ile kurullar oluşturulmasını öngörmektedir: İşçi sağlığı açısından tehlike oluşturan işyerlerinde, işin durdurulmasına ilişkin karar verecek komisyonun oluşturulması, 50'den fazla çalışanı olan işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği kurulunun oluşturulması ve yıllık izinler ile ilgili düzenlemelerin yapılması için izin kurullarının oluşturulması (Özcüre ve Eryiğit, 2006: 149-173).

### 2.1.2.2. İşletme Yönetimi Perspektifinden Örgütsel Demokrasinin Gelişimi

Geçmişte, işgücünün, çalışma koşulları üzerinde kontrol sahibi olmak adına verdiği mücadelenin kökeni farklı nedenlere dayanmaktaydı. Yukarıda değinilmiş olan, endüstri devrimi sonrasında olumsuz çalışma şartları, çalışanların örgütlenme ve bu koşulları değiştirme yönündeki çabalarına çıkış noktası olmuştu. Değişen ekonomik ve toplumsal koşullar o dönemlerdeki sorunların büyük oranda ortadan kalkmasına yardımcı olurken bir taraftan da işgücünün sosyal değişimine tanıklık etmiştir. Sosyo-ekonomik olarak gelişen ve eğitim seviyesi yükselen işgücünün bugün yepyeni sorun alanları olduğu görülmektedir. Sanayi çalışanı olmaktan hizmet çalışanı olmaya evrilen ve işgücünün en büyük dilimini meydana getiren kesim, işyerinde daha fazla bağımsızlık, kişisel yeteneklerinin ve yaratıcılığının değer gördüğü koşullarda çalışma gibi yüksek bazı sosyal beklentiler içerisine girmiştir. Bu dönemde, çalışanların yukarıda sıralanan beklentilerini karşılamanın motivasyon artırıcı etkisi yöneticiler tarafından keşfedildiğinden beri, iş yerlerinin insan doğasına daha uygun yerler haline gelme ve demokratik koşulları sağlama açısından epey gelişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Rothschild'in (2000: 196) ifadesiyle, aslında işyerinde daha bağımsız hareket edebilme, saygı görme ve söz hakkı edinebilme mücadelesi hiçbir zaman son bulmamıştır.

Cheney'e (1995: 172) göre, örgütsel demokrasi fikrinin tarihçesini düzenli bir şekilde anlatmak zordur. Bunun nedeni ise söz konusu tarihin büyük kısmının, bilginin profesyonelleşmesinden öncesine dayanıyor oluşudur. Bilgi toplumunu meydana getirdiğimiz bu çağda, bilgi işçileri için demokratik iş yeri tasarımları üzerinde durmanın önem kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun yöntemleri ise elbette daha önceki dönemden farklılıklar gösterecektir.

1980'li yılların sonu ve 1990'ların başında, örgütsel demokrasi fikrini bir demokratik/politik ideal olarak savunan görüşün artık popüleritesini yitirdiği; bununla birlikte, katılımcılığın bu sefer de bir yönetsel araç olarak yönetim dünyasında itibar kazanmaya başladığını söylemek mümkündür. Katılımcı yönetim fikrinin siyasi bir amaç olmaktan çıkıp yönetsel bir araca dönüşmesinin altında yatan etken, yöneticilerin, çalışanların kararlara katılmasının ekonomik başarı getirdiği yönündeki keşifleri olmuştur. Bunun sonrasında ise "örgütsel gelişim" (organizational development) başlığı



altında, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik pek çok katılımcı metot uygulamaya konmuştur. Örneğin, öneri sistemleri vasıtası ile yöneticiler, çalışanların örgüt içindeki çeşitli meselelerle ilgili görüşlerini toplayabilmekte; kalite çemberleri kapsamında bir araya gelen çalışanlar, örgütle ilgili problemleri ortaya koymakta ve çözüm önerileri geliştirmekte; çeşitli kar paylaşımı ve finansal paylaşım teknikleriyle çalışan katılımı güçlendirilmektedir. Bunların dışında, toplam kalite yönetimi, personeli güçlendirme, hisse senedi paylaşımı gibi çok sayıda uygulamaya rastlamak da mümkündür (Pausch, 2013: 9-12).

Bilindiği gibi insan kaynakları yönetimi, çalışanlara, değeri eğitim, geliştirme ve kararlara katılım gösterme gibi tekniklerle artırılabilir birer yatırım gözüyle bakma eğilimindedir (Hagen ve Trygstad, 2009: 563). Bazı yazarlar, çalışan katılımı ile ilgili uygulamaların gelişmesi ve yaygınlaşmasını, yönetimde insan kaynakları anlayışına geçişin doğal bir sonucu olarak görmektedirler. Söz konusu görüşe göre katılım, çalışanları, örgütün en değerli varlığı olarak gören bu anlayışa uyumlu yönetim stratejilerinden biri olarak önem kazanmıştır. Geleneksel hiyerarşik yapılar ve katılımcı olmayan liderlik biçimleri ise bu dönemde etik açıdan eleştiri konusu haline gelmiştir (Kearney ve Hays, 1994: 44).

19. yüzyıldan itibaren, yönetici kontrolünde gelişen katılımcılık planlarının temel amacı; çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmak, endüstri ilişkilerini iyileştirmek ve her şeyden önemlisi verimlilik artışı sağlamaktır (Carter, 2003). Bununla birlikte, farklı uygulamaların örgütsel verimlilik üzerindeki etkileri de tartışmalara konu olmuştur. Örneğin, demokrasinin verimliliği artırıcı etkilerini savunan bir yazar olarak Levin (2006: 114), yine de katılımın her formunun verimliliği garantilemediğini ifade etmektedir. Yazar, öneri sistemleri ve tartışma grupları gibi uygulamaları göstermelik bulduğunu ifade etmekte ve “kozmetik katılım” olarak adlandırmaktadır. Kazanç paylaşımı ile bütünleştirilmeyen bu gibi katılımcı sistemlerde, çalışanları katılım göstermeye motive edecek bir şey yoktur. Yazara göre, ancak verimlilikteki artışın getirisinin çalışanlarla paylaşıldığı durumlarda demokrasinin verimliliği artırıcı etkisinden bahsedilebilecektir.

Yazarların sıklıkla vurguladıkları, yeni dönemde çalışanlara kararlara katılım ayrıcalığının motivasyon amaçlı bir araç olarak yöneticiler tarafından sağlandığı

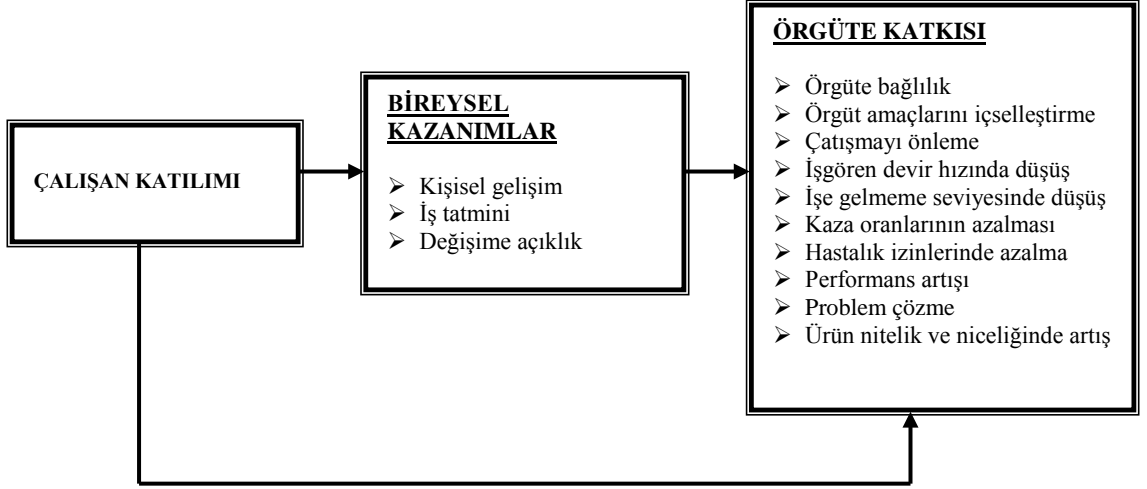
olmaktadır. Çeşitli çalışmalarda, edinilmekten ziyade verilen bir hak olarak bunun gerçek demokrasi sayılıp sayılmayacağı ile ilgili şüpheleri sezme mümkündür. Ancak, kazanım yolu ister toplu pazarlık ister yönetim destekli uygulamalar olsun, görünen o ki işgücü piyasasının dengeleri, çalışanlara daha fazla söz hakkı verme yönünde değişim göstermektedir. Yönetim destekli olarak yürütülen uygulamalarda, başlangıçta sadece örgüt çıkarları gibi mikro düzeyde amaçlar güdülmüş olsa da, bir çok sosyal değişim olgusunda karşılaştığımız gibi, öngörülemediği makro düzeyde bir dönüşümün başlangıcı olmaları da mümkündür. Diğer bir deyişle, bir süredir işyerlerinde gözlemlenen değişim, işgücü ile sermaye arasındaki ilişkileri de değiştirecek olan çok daha köklü bir dönüşümün başlangıcı olabilir (Rothschild, 2000: 196).

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışan katılımı uygulamaları, insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir. Bazı yazarlar, bu uygulamaların bugün stratejik insan kaynakları yönetimi diye adlandırılan disiplinin gelişiminin temeli olduğunu iddia etmektedirler. Bu görüşe göre, stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan bir çok konu, çalışan katılımı ile ilgilidir ve ondan türetilmiştir (McMahan ve diğerleri, 1998: 197-198).

Günümüzde çalışan katılımı ile kastedilen, bireylerin, kendi işleri ile ilgili konularda otonomi (inisiyatif) sahibi olmak; çalışma şartları ve örgütün bütünüyle ilgili önemli konularda yöneticileriyle fikir alışverişinde bulunmak ve kendi kendini yöneten takımlar bünyesinde çalışmak suretiyle kararlara katılması olmaktadır. Kısacası, otonomi, danışma ve takım çalışması kavramları, katılımın temel boyutları olarak düşünülmektedir (Kalleberg ve diğerleri, 2009: 100-101).

Çalışan katılımının önem kazanması, beraberinde getirdiği çok sayıda olumlu çıktı ile açıklanabilir. Şekil 2, çalışan katılımına atfedilen bireysel ve örgütsel yararları göstermektedir.

**Şekil 2: Çalışan Katılımının Bireylere ve Örgütlere Katkıları**



Kaynak: Kearney ve Hays, 1994: 46.

Bireysel hak ve özgürlükler ile demokratik idealler çerçevesinde gelişen yönetime katılma dönemi, temsili katılım ile ilgili iken, örgütsel verimlilik amacı ile realize edilen çalışan katılımı dönemi daha çok doğrudan katılım uygulamalarını içerir (Hagen ve Trygstad, 2009: 563).

Bu kısımda üzerinde duracağımız konular, -daha önceki kısımlarda açıklandığı üzere- endüstriyel demokraside ikinci döneme karşılık gelen “çalışan katılımı” kavramı ile ilgilidir. Aşağıda, çalışan katılımı başlığı altında, örgütsel demokrasi ile ilişkisi kurulan toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, güçlendirme gibi belli başlı kavramlar, genel hatları ile açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri**

Rothschild'e (2000: 198) göre, örgüt yapılarının daha basık hale gelmesi ve kendi kendini yöneten takımlar şeklinde organize olma uygulamalarının arkasında yatan ilk etken 1940'lı ve 50'li yıllardan itibaren örgütsel davranış alanında gelişme gösteren sosyo-tekniik ve insan ilişkileri ekollerinin, çalışan katılımı ile verimlilik arasında

kurdukları doğrusal ilişki olmuştur. Bu yaklaşımlara ilişkin gelişmelerin geri kalanı ise Edward Deming ve Joseph Duran'ın 1970 ve 1980'li yıllarda Japonya'da gerçekleştirdikleri, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi çalışmalarına dayanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin (TKY) temelinde bir dizi ilke yer almaktadır. Öncelikle belirtilmesi gereken nokta, tüm TKY süreçlerinin temel amacının iş süreçlerinin ve ürünlerin iyileştirilmesi olduğudur. Bu anlayışa göre kalite, müşteri memnuniyeti anlamına gelmektedir. İkinci ilke, müşteri anlayışının genişletilmesi ve örneğin, tedarikçiler ve çalışanların da müşteri kapsamında düşünülmesidir. Üçüncü ilke, sürekli iyileştirme felsefesine duyulan bağlılıktır. Bu şekilde, ürün gelişiminin her aşaması sürekli olarak izlenmekte ve bir işi bir defada en iyi şekilde yapmayı sağlayan süreçleri geliştirmek mümkün olmaktadır. Dördüncüsü ise örgüt iklimini ve kültürünü meydana getiren her bir unsurun, bahsedilen kalite iyileştirme çabalarını destekliyor olması gerektiğidir (Rothschild, 2000: 198).

TKY'de, çalışanların iki şekilde kalite ile ilgili sorumluluk alması desteklenmektedir. Bunlardan ilki gündelik işlerini yaparken kalite problemlerine dikkat göstermeleri; ikincisi ise sürekli iyileştirme kültürünü benimsemeleri ve işlerini daha iyi yapabilmenin yollarını aramalarıdır. Bununla birlikte, sadece kendi görev alanlarıyla sınırlı kalmamaları ve örgütün bir bütün olarak iyileştirilmesi için yöntemler geliştirmeleri beklenmektedir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için ise bilgi ve becerinin yanı sıra, değişimi gerçekleştirebilmelerine yardımcı olacak araçlara ihtiyaçları vardır. Toplam kalite yönetimi içerisinde, çalışanların iş süreçlerini değiştirebilmelerinin temel aracı ise kalite çemberleri olmaktadır (Lawler, 1994: 69).

TKY uygulayan işletmelerin büyük kısmında, sistemin daha iyi işlemesini sağlayan tamamlayıcı bir unsur olarak, çalışan katılımını destekleyici uygulamaların kullanıldığı görülmektedir. Öneri sistemleri veya kalite toplantıları gibi basit uygulamalar bir yana, bazı örgütlerde, kendi kendini yöneten takımlar gibi, çalışan katılımının en üst seviyede gerçekleştiği örgütlenme biçimlerine de rastlamak mümkündür (Hackman ve Wageman, 1995: 317). TKY'nin ana vurgusu kalite üzerinedir. Çalışan katılımı ise sistemin temel amaçlarından biri değildir. Ancak iki sistemin birlikte kullanılması ile elde edilen sonuçlar oldukça başarılı olduğu için

zamanla bütünleşip ayrılmaz parçalar haline geldikleri görülmektedir. Bazı yazarlar, örgütün özel şartlarını da göz önünde bulundurarak, çalışan katılımı ve TKY uygulamalarının, uygun bir bileşimini kullanmanın önemine işaret etmektedirler (Lawler, 1994: 76).

Kalite çemberleri ise bir çalışan katılımı tekniği olarak geliştirilmiş ve –yukarıda da ifade edildiği gibi- TKY ile birlikte kullanımı oldukça yaygın uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tipik olarak, bir örgütün aynı biriminde görev yapan 6 ila 12 çalışandan oluşmaktadır. Grubun temel işlevi, üyelerin haftada bir veya iki saatlerini işyeri problemlerini belirleme, analiz etme ve bunlara çözüm üretmeye ayırmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Benzer diğer karar verme gruplarında olduğu gibi, kalite çemberlerinin oluşturulmasının altında yatan temel görüş, bir iş ile ilgili problem alanlarını en iyi analiz edebilecek olanların o işi bizzat yapanlar olduğudur (Liverpool, 1990: 412).

Kalite çemberinin örgütsel çıktılar ve çalışan tutumları üzerindeki etkilerini ölçen araştırma sonuçlarının karmaşık olduğu; bu uygulamaların her zaman olumlu etkilerle ilişkilendirilemediğini ortaya koyan araştırmalara rastlamak mümkündür (Barrick ve Alexander, 1987: 586). Yine de kalite çemberlerinin olumlu etkileri ile ilgili bulgulara ulaşan araştırmaların sayısı azımsanamayacak düzeydedir. Hindistan’da bir şirket üzerinde yapılan araştırmada, kalite çemberi uygulamasına geçildikten sonra elde edilen olumlu maddi geri dönüşlerin yanı sıra; çalışanların tutumlarında ve iş doyum seviyelerinde iyileşme gözlenmiştir (Chaudhary ve Yadav, 2012: 28-29). 5 Malezya şirketi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada da kalite çemberlerine üye olan çalışanların, böyle bir grubun parçası olmaktan memnuniyet duydukları; kalite çemberi üyelerinin üye olmayan çalışanlara nazaran iş yerlerine ilişkin tutumlarının daha olumlu olduğu, örgüte ve amaçlarına bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Abo-Alhol ve diğerleri, 2006: 972-974). Tayvan’da ise hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma, kalite çemberlerine dahil olanların iş doyumlarının, dahil olmayanlara nazaran yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin, devamsızlık ve personel devir oranlarının ise düşük olduğu yönünde bulgulara ulaşmıştır (Lee ve diğerleri, 2000: 415-416).

#### 2.1.2.2.2. Güçlendirme

Güçlendirme veya bazı kaynaklarda geçtiği haliyle, personeli güçlendirme kavramının, çalışan katılımı kavramının bir uzantısı olduğu düşünülmektedir. Güçlendirme, çalışanların kararlara daha fazla katılım göstermesi ile ilgili bir yaklaşımı ve bununla ilgili teknik ve uygulamaları ifade etmektedir (Koçel, 2005: 414-415). Bu uygulamalar, örgüt ve yönetim alanında o kadar geniş yayılım göstermiştir ki 1900'lü yılları "güçlendirme dönemi" olarak adlandıran yazarlara rastlamak mümkündür (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 452).

Yönetimin, karar verme etkinliklerini artırmak üzere çalışanlara böyle bir ayrıcalık tanınmasının belli başlı üç nedeni vardır: Bunlardan birincisi, hızlı karar vermedir. Piyasa ve rekabet şartları gereği, çabuk karar verme ve müşteri ilişkilerinde esneklik ihtiyacı içinde olan örgütler, çalışanlarını güçlendirerek örgütün adaptasyon kabiliyetlerini artırma yoluna gitmektedirler. İkincisi, işletmelerin gittikçe küçülmesi ve daha yalın örgüt yapıları ile çalışmalarıdır. Yönetici sayılarının azalması ve denetim alanlarının genişlemesi, karar verme yetkilerinin çalışanlara göçertilmesini zorunlu kılmaktadır. Üçüncüsü ise teknolojidir. Günümüzde, yöneticiler ile çalışanların aynı fiziksel ortamı paylaşmamaları ve teknoloji vasıtasıyla birbirlerine bağlanmaları sık karşılaşılan bir durumdur. Bu gibi çalışma koşullarında, teknolojinin güçlendirme için olumlu bir zemin hazırladığını söylemek yanlış olmayacaktır (Robbins ve diğerleri, 2013: 314-315).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, çalışan katılımı uygulamalarının çıkış noktası, örgütleri demokratikleştirmek değildir. Ancak yine de bu uygulamalar çalışanların demokratik iş ortamlarında çalışmalarına vesile olur ve pek çok olumlu çıktıyı beraberlerinde getirirler. Güçlendirme uygulamaları da genellikle örgütleri demokratikleştirmekten ziyade verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek veya müşteri memnuniyetini artırmak gibi örgütsel amaçlara dayanmaktadır (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 463). Güçlendirme örgütlerde güven ve saygıya dayalı pozitif bir örgüt kültürünün inşa edilmesine destek olan; hem çalışanın iş yaşamının kalitesini hem de örgütsel etkinliği artıran oldukça işlevsel bir olgu olarak görülmektedir (Doughty, 2004). Bununla birlikte, hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki bu olumlu etkileri ile ilgili çok sayıda araştırmaya da rastlamak mümkündür. Son yıllarda yapılanlara

bakıldığında, ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada, güçlendirmenin iş doyumunu ve müşteri tatmini ile arasında pozitif yönlü güçlü korelasyonlar tespit edildiği görölmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 258). Mısır’da 629 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada da güçlendirme ile işe bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Hamed, 2010: 64). Avustralya’da banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada güçlendirmenin, çalışan sağlığı, verimlilik, performans ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır (Geralis ve Terziovski, 2003: 45). ABD’de yapılan bir diğer çalışmada ise güçlendirme ile iş doyumunu, yenilikçilik ve performans değişkenleri arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 498).

### **2.1.2.3.Örgütsel Demokrasi Kavramı**

Buraya kadar, örgütsel demokrasi düşüncesinin gelişimi çeşitli bakış açılarının izinde, etraflıca açıklanmaya çalışılmıştır. Çok kısaca özetlemek gerekirse, şimdiye değin yapılan açıklamalardan, öncelikle, demokrasinin siyasi evrimi ile örgütlerde demokrasi düşüncesinin gelişimi arasında yakın ilişki olduğu sonucuna varmamız mümkündür. Siyasal demokrasilerin gelişmesi ve yaygınlaşması sürecinde, insan topluluklarının gereksinmelerinde de çeşitlenme ve artış gözlenmiştir. Liberal demokrasiler bu yeni taleplere cevap verebilmek adına değişim göstermiş ve sosyal demokrasilere dönüşmüşlerdir. Sosyal demokrasinin iş yaşamına yansımaları, çalışanlara sağlanan sosyal güvenceler olmuştur. Sendikal haklar, toplu iş sözleşmesi, grev, sosyal güvenlik ve işsizlik sigortası bunlar arasında sayılabilir. Daha da gelişen ve demokratik pratikleri benimseyen insanlar bu aşamadan sonra, çalıştıkları iş yerlerinde de söz sahibi olmayı talep etmişler; bu ise endüstriyel demokrasi düşüncesinin gelişmesine sebep olmuştur. Endüstriyel demokrasi bazı ölkelerde yasalarla desteklenmiş, diğer bazı ölkelerde ise çalışanlar ile işletmeler arasındaki diyaloğun sonucunda gelişim göstermiştir. İşyerinde kararlara katılma uygulamalarının yaygınlaşması ve endüstriyel demokrasi fikrinin gelişim göstermesi daha büyük bazı adımların atılması ile sonuçlanmıştır. Demokrasinin sunduğu hak ve özgürlüklerden ekonomik anlamda yararlanabilen birey sayısının azlığı iktisadi demokrasi fikrini doğurmuştur. Çalışanlara hisse senedi dağıtılması ve hatta tamamı çalışanlara ait olan,

yöneticilerin seçimle işbaşına geldiği örgütlerin kurulması ve ekonomik başarı göstermesi, iktisadi (ekonomik) demokrasi fikrini güçlendiren uygulamalar olmuştur (Deutsch, 2005: 650-651; Altıntaş, 1993: 123; Cam, 2013: 27-28).

Konuya başka bir açıdan, yönetim biliminin seyri açısından baktığımızda ise, çalışanların yalnızca söyleneni yapan rolünden çıkıp, karar mekanizmasının parçası haline gelmelerinin hala devam etmekte olan önemli bir dönüşüm süreci olduğu değerlendirilmesine ulaşabiliriz. Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaya başlamalarını, yönetim düşüncesinin evrildiği son nokta olarak gören yönetim yazarlarına dahi rastlanmaktadır. Fişek (1979'dan aktaran Doğan, 2007: 190), yönetim düşüncesinin gelişimini; yönetimsiz dönem, anaerkil dönem, ataerkil dönem, bilişsel dönem, insan ilişkileri yaklaşımı ve katımlı yönetim dönemi şeklinde sıralamaktadır. Örgüt kuramlarını ise geleneksel kuramlar (bilimsel yönetim ve bürokrasi kuramı), davranışçı kuram, Simoncu örgüt kuramı ve katımlı örgüt kuramı şeklinde sınıflandırmaktadır.

İngilizce literatürde “organizational democracy” (Kerr, 2004; Clarke, 2011; Butcher ve Clarke, 2012), “organization democracy” (Luhman, 2006), “enterprise democracy” (Pagano ve Rowthorn, 1996) veya “workplace democracy” (Collom, 2003; Osawa, 2011) gibi belli başlı dört şekilde karşımıza çıkan kavramın Türkçe literatürdeki yaygın karşılığının “örgütsel demokrasi” olduğu görülmektedir (Bozkurt, 2012; Şeker, 2010).

Örgütsel demokrasi kavramı; endüstriyel demokrasi, iktisadi demokrasi, yönetime katılma, kendi kendini yönetme gibi birçok başka kavramla da yakından ilişkilidir. Bütün bu kavramların özünde, çalışanların iş yerinde daha fazla söz sahibi olmaları gerektiği düşüncesi yatmakla birlikte bunların bir kısmı konuyu çok geniş, bir kısmı çok dar bağlamda ele almakta; olguyu en güzel açıklayan kavram ise örgütsel demokrasi olmaktadır (Collom, 2001: 72).

#### **2.1.2.3.1. Kavramın Tanımı ve Boyutları**

Örgütsel demokrasinin literatürde netleşmiş, evrensel bir tanımının bulunmadığı anlaşılmaktadır (Hardy ve Adnett, 2006: 1022). Var olan tanımların ise kavramı net bir



şekilde açıklamaktan uzak olduğu görülmektedir. Mevcut tanımlar hem konunun unsurlarını açıkça ortaya koymaktan hem de sınırlarını çizmekten yoksundur. Bunun bir nedeni, konuya farklı bakış açılarından yaklaşan araştırmacıların her birinin demokrasi ile kastettikleri şeyin birbirinden farklılık göstermesidir. Böyle olunca, yapılan tanımlamalar fazla geliştirilememekte, üzerinde fikir birliğine varılabilecek kapsamlı bir hale evrilmeleri mümkün olmamaktadır. Şöyle ki, bazı araştırmacılar örgütsel demokrasi araştırmalarını sahipliğin tamamen çalışanların elinde bulunduğu kooperatif tipi örgütler üzerinde yoğunlaştırmakta iken (Forcadell, 2005); diğerleri çalışanların sahiplik pozisyonunda bulunmadığı özel girişimlerde demokratik uygulamalar üzerinde durmaktadırlar (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004). Örgütsel demokrasi üzerine yapılmış çalışmaların çok büyük bir kısmının ise konunun felsefî boyutuyla tartışıldığı teorik yayınlar olduğu görülmektedir. Aşağıda, farklı yazarların örgütsel demokrasi kavramına ve demokratik örgütlerin özelliklerine ilişkin tanımlamaları yer almaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak öncelikle, kapsamlı bir örgütsel demokrasi tanımına daha sonra ise kavramın boyutlarına ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Weber ve arkadaşlarına (2009: 1127) göre örgütsel demokrasi, endüstriyel demokrasinin günümüzdeki yeni adıdır. Yazarlar, kavramı, çalışanların yönetime katılmalarının yapısal olarak teşvik edilmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Buna göre örgütsel demokrasi, çalışanların kararlara katılımının süreklilik arzettiği; geçici ve rastlantısal olmadığı kurumsal bir işleyişi ifade etmektedir. Weber'e (2001) göre demokratik karar verme, örgütün farklı seviyelerinde, operasyonel kararlar, taktiksel kararlar ve stratejik kararlar olmak üzere üç farklı düzeyde konuları kapsayabilir.

Harrison ve Freeman (2004: 49) da benzer bir tanımla, örgütsel demokrasinin, örgüt çalışanlarının organizasyon ve yönetim süreçlerine katılımı anlamına geldiğini belirtmektedirler. Collom (2001: 72) ise örgütsel demokrasinin temel olarak, çalışanların iş yerinde daha fazla söz sahibi olması gerektiği fikrine dayandığını ifade etmektedir.

Bir diğer tanıma göre örgütsel demokrasi, karşılıklı diyalog ve danışma vasıtasıyla örgüt mensuplarının, örgütün çıktılarını birlikte belirlemesi esasına dayanmaktadır (Powley ve diğerleri, 2004: 68). Konuyu genel bir çerçeve ile sunan bir

diğer tanıma göre ise örgütsel demokrasi; oylama, tartışma ve katılımcı karar verme gibi demokrasi pratiklerinin örgütlerde de uygulanması ile ilgilidir (Pausch, 2013: 3).

Görüldüğü gibi, bir çok tanım, örgütsel demokrasiyi, yönetimde katılımcı uygulamaların bir karşılığı olarak kavramlaştırmaktadır. Hatcher (2007) ise literatürde zaman zaman yalnızca kararlara katılım boyutu ile tanımlanan kavramın aslında bundan çok daha ötesini ifade ettiğini belirtmektedir. Yazar, örgütsel demokrasinin ekonomi, siyaset, sosyoloji, psikoloji ve işgücü tarihini de içeren geniş bir disiplin havuzundan beslenen çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde durmaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile örgütsel demokrasi kavramlarının tam olarak örtüşmediği, dolayısıyla birbiri yerine kullanılamayacağını vurgulayan bir diğer çalışmaya göre, kararlara katılım demokrasi için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Bir örgütte demokrasiden bahsedebilmek için, çalışanların örgüt amaçlarını belirleme ve stratejik planlama aşamalarında gerçekten kontrol sahibi olmaları gerekmektedir. Kararlara katılım; daha önceden başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara ulaşmada kullanılacak yollar üzerine karar verilirken çalışanların sürece dahil edilmesi şeklinde de uygulanıyor olabilir. Bu ise tam olarak demokrasi demek değildir (Foley ve Polanyi, 2006: 174). Dolayısıyla, nasıl siyasal demokrasiyi yalnızca seçim mekanizması ile sınırlandıramıyorsak, örgütsel demokrasiyi de yalnızca kararlara katılım boyutu ile sınırlandıramayız. Bir örgüte demokratik diyebilmemiz için, çalışanların kararlara katılım göstermesi önemli bir boyut olmakla birlikte, yeterli değildir. Kararlara katılım boyutunun başka bazı unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Zipp ve arkadaşları (1984: 396) örgütsel demokrasiyi, karar verme gücünün, işletme sahipleri ve yöneticilerden çalışanlara doğru kayması olarak tanımlamaktadırlar. Bu kayma ise çalışanların hisse senedi sahipliği planları, birlikte karar verme, çalışanın kendi kendini yönetmesi veya çalışan kontrolü gibi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Clarke ve Butcher (2006: 317) ise, örgütlerin demokratikleşmesini bireylerin otonomi düzeyi ile paralel bir süreç olarak ele almaktadır. Çalışanların kendi kendilerine düşünme, yargıda bulunma, seçim yapma ve eyleme geçme süreçlerinin meşrulaştığı örgütler, demokratik örgütlerdir. Bu tanımlarda, örgütsel demokrasinin, örgüt içi güç kullanımında, geleneksel yöntemlerden farklı bir yolu temsil ettiği üzerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Yazarlar bir diğer çalışmalarında, demokratik örgütleri,

güç ve sorumluluğun büyük oranda göçerilmiş ve çalışanların daha çok kendi kendini yöneten birimler halinde örgütlenmiş olduğu; gücün örgüt yapısından ziyade başarılı ilişkilerden kaynaklandığı bir ortamda farklı içsel ve dışsal çıkarların kabul edildiği; örgüt faaliyetlerinin çalışanlarca psikolojikman sahiplenildiği yapılar olarak açıklamaktadırlar (Butcher ve Clark, 2002: 36).

Bowles ve Gintis'e (1993: 71, 96) göre bir örgüte demokratik diyebilmemiz için üç temel şartı yerine getiriyor olması gerekmektedir:

- Örgütün azınlık haklarına saygılı; ifade, bilgi ve politik faaliyet özgürlüğünü garanti altına alan bir işleyiş ve adil bir seçim mekanizmasına sahip olması gerekmektedir;
- Örgüte yeni katılan her üyeye, makul bir adaptasyon süresini takiben, diğer çalışanların sahip olduğu politik katılım hakkı sağlanmalıdır;
- İşe alma, işten çıkarma ve ödüllendirme gibi konular belirli kurallar çerçevesinde yürütülmelidir. Yazarlar ayrıca, demokratik bir örgütte, yönetimin faaliyetlerinden ötürü örgüt çalışanlarına hesap verme gerekliliği üzerinde durmaktadırlar.

Luhman (2006: 179-180) ise, rasyonel-kolektif yasal otoritenin kullanıldığı yapılar olarak tanımladığı demokratik örgütlerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Tüm çalışanlar, örgütsel bilgi kaynaklarına erişme hakkına sahiptir.
- Örgütün etkin bir şekilde çalışabilmesi için, bir hiyerarşik yapıya ihtiyaç vardır. Ancak bu örgütlerde hiyerarşik sistem, çalışanlara karşı sorumludur (hesap vermekle yükümlüdür).
- Bireyler ve gruplar, çalıştıkları örgütün içinde yer aldığı toplumun ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar.
- Çalışanlar, kadın hakları ve katılımı konusuna önem vermektedirler.

- Bireyler kendi işleri üzerinde kontrole sahiptirler.
- Bireylerin ve azınlık grupların haklarının, diğer bireyler veya gruplar tarafından ihlal edilmesini önlemek amacıyla görev yapan bağımsız bir organ vardır.
- Örgüt yapısı içerisinde, çalışanların yaşam kalitelerine ilişkin hususlarda faaliyet gösteren, sendika benzeri bir birim bulunur.
- Yönetim görevleri, alanında uzmanlaşmış bireyler tarafından yürütülmektedir.
- Bireylerin gün içinde gerçekleştirilmek üzere çeşitli görevleri vardır. Görev çeşitliliği ile hayatlarını zenginleştirirler.
- Bireyler örgüt içindeki azınlık veya muhalif görüşlere karşı toleranslı ve saygılı davranırlar.

De Jong ve Van Witteloostuijn (2004: 54) ise demokratik prensiplerle örgütlenmiş kuruluşlarda her bireye eşit davranılacağı, şeffaf bir bilgi paylaşımı ortamının var olacağı, çalışanların bireysel potansiyellerini geliştirme imkanlarına sahip olacağı üzerinde durmaktadırlar. Rothschild (2000: 202, 208) da çalışma grupları içerisinde kadınların, azınlıkların veya örgüt hiyerarşisinin alt seviyelerinde yer alanların bulunmadığı örgütlerin demokratik olarak nitelendirilemeyeceğini ifade etmektedir. Ayrıca, demokrasi için bilgi paylaşımı ortamının önemine değinen yazar, çalışanların gerekli bilgilere ulaşması ne kadar kolay olursa aynı oranda isabetli kararlar vereceklerini; bunun da yöneticilere duydukları ihtiyacı azaltacağını öne sürmektedir.

Pateman'a (2002: 48) göre ise demokratik örgütler, çalışanların sorumluluk sahibi bireyler olarak algılandığı (görüldüğü) yerlerdir. Bu tip örgütlerde, çalışan kavramından ziyade katılımcı kavramının varlığından bahsetmek daha doğru olacaktır. Çünkü her birey, kendi kendini yöneten (otonomi sahibi) birer örgüt üyesi veya paydaştır. Söz konusu üyeler, neyi nasıl üreteceklerine karar verme, nihai ürün üzerinde söz söyleme ve kendi kendilerini yönetme haklarına sahiptirler.

Johnson (2006: 261) da örgütlerde demokratikleşme ile ilgili çabaların mutlaka personeli güçlendirme (empowerment) ile birlikte ele alınması gerektiğini; bunun ise eğitimi gerektirdiğini ifade etmektedir.

Buraya kadarki açıklamalardan yola çıkarak, demokratik bir örgütün ne olduğunu ya da ne gibi özellikler taşıdığını ortaya koymadan önce, üzerinde durulması gereken önemli bir husus da işletme sahipliği konusudur. Gerçek örgütsel demokrasinin, yalnızca sahipliğin ve yönetimin çalışanların elinde olduğu kurumlarda deneyimlenebileceğini iddia eden yazarlar bulunmakla birlikte (Carter, 2003), esasında bir örgütün demokratik sayılabilmesi için sahipliğin çalışanlara ait olması gibi bir şart söz konusu değildir. Collom'un (2000: 212) da ifade ettiği gibi, örgütsel demokrasi örgütün sahipliğinden ziyade yönetimi ile ilgili bir konudur. Örgütsel demokrasi araştırmalarının bir kısmı, sahipliğin çalışanlara ait olduğu kooperatif tipi yapılarda yoğunlaşsa da bu tip örgütlerin tam anlamıyla demokratik bir şekilde yönetildiklerinden her zaman emin olamayız. Nitekim, kooperatiflerin ne tam anlamıyla demokratik ne de tam anlamıyla oligarşik olmadığı; daha çok bu iki eğilim arasında bir çekişme alanı gibi anlaşılması gerektiği yönünde görüşler de vardır (Hernandez, 2006: 105). Bununla birlikte, sahipliğin özel girişimcilere ait olduğu örgüt yapıları da demokratik prensipleri benimseyip uygulayabilirler. Bazı yazarlar, bir örgütün demokratik sayılabilmesi için mutlaka katılımcı bir yönetim şeklini benimsemesine gerek olmadığını; örgüt üyelerinin, kendilerine hesap vermekle yükümlü bir hiyerarşik yönetim yapısını benimsemelerinin de olası olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca işletme sahipliğini ellerinde bulundurmalarına da gerek yoktur (Bowles ve Gintis, 1996: 65). Zaten işletme sahipliği kriterini esas alarak yapılacak bir değerlendirme, örgütsel demokrasiyi çok dar bir çerçevede sınırlı tutacak; bu durumda demokratik yönetim, çok az sayıda çalışan için savunulabilir olacaktır. Öte taraftan, örgütleri demokratik olan veya olmayan şeklinde ayırmaktan ziyade, her örgütün belirli bir düzeyde demokratik olduğu görüşü daha akla yatkın görünmektedir. Zira demokrasinin bütün prensiplerini benimseyip uygulayabilen firmalara rastlamak çok kolay olmadığı gibi, herhangi bir demokratik prensibe riayet etmeyen bir örgütün de yasal zeminde varlığını sürdürmesine imkan yoktur. Dolayısıyla, örgütleri az ya da çok demokratik yapılar olarak algılamak daha uygun görünmektedir. Bu çalışmada esas alınan yaklaşım, örgütsel demokrasinin, sahiplik kistası olmaksızın her türlü örgüt yapısında az ya da çok var olan bir olgu olarak anlaşılmasına dayanmaktadır.

Literatürdeki bilgiler ışığında, örgütsel demokrasinin boyutlarını veya demokratik bir örgütün özelliklerini beş temel başlık altında toplamamız mümkündür.

Bunlardan ilki, *yapısal faktörler* başlığı altında gruplandırabileceğimiz bir takım önemli altyapısal unsurlardan oluşmaktadır. Öncelikle, siyasal demokrasilerde olduğu gibi, örgütlerde de demokrasiden bahsedebilmemiz için her türlü ayrımcılıktan uzak ve temel insan haklarına saygılı bir yönetim anlayışının benimsenmiş olması gerektiğini söyleyebiliriz. Daha önceki kısımlarda da açıklandığı üzere, örgütsel demokrasi klasik hiyerarşik yapılardan ziyade, çalışma grupları şeklinde örgütlenilen yapılarda kendini göstermektedir. Bu tip yapılar, çalışanların kendi işleri üzerinde inisiyatif sahibi olmalarına da topluca alınan kararlarda pay sahibi olabilmelerine de daha elverişli olmaktadır. Yukarıda bir çok yazarın da vurguladığı gibi, çalışanların işleri ile ilgili olarak otonomi (inisiyatif) sahibi olmaları örgütsel demokrasinin önemli bir unsurudur. Bir diğer önemli konu ise, yöneticilerin açıklık ve şeffaflık ilkelerine uygun hareket etmeleri ve faaliyetleri ile ilgili, bu faaliyetlerden etkilenen bir taraf olarak çalışanlara hesap verme yükümlülüklerinin bulunmasıdır. Bu unsurlar örgütün veya yönetimin genel yapısı ile ilgili olduğu için yapısal faktörler boyutu altında toplanmaları uygun görülmüştür. Yapısal faktörlerin, bir örgütte demokrasi için elverişli zemini oluşturduğunu söylemek mümkündür.

İkinci boyut, çalışanların *kararlara katılım* göstermesidir. Harrison ve Freeman (2004: 49), bir örgütte, daha fazla sayıda insanın örgütsel kararları etkileyebilme gücünü artıran her faaliyet, yapı veya sürecin, demokrasiye doğru atılmış bir adım olduğunu ifade etmektedirler. Bunun aksine, karar verme gücünü veya yönetme yetkisini az sayıda veya tek kişinin elinde toplamaya yönelik olanlar ise demokrasiden uzaklaşma anlamına gelmektedir. Kararlara katılımın düzeyi, daha önce ilgili bölümde de açıklandığı üzere, bireyin kendi işini ilgilendiren alt seviye kararlardan işletmenin stratejik düzeydeki kararlarına katılmaya dek geniş bir yelpazede değişebilmektedir.

Birçok yazarın, örgütsel demokrasiyi kararlara katılmakla eşdeğer gördüğü yukarıda belirtilmişti. Ancak, konuya daha yakından bakıldığı zaman, kararlara katılımın gerekli ancak tek başına yetersiz bir faktör olduğunu görmek zor değildir. Örneğin, kararlara ilişkin konular hakkında bilgi edinme sıkıntısı içerisinde olan çalışanlar için katılım göstermeye zorlanmak başlı başına bir stres unsuru haline gelebilir. Bununla birlikte, çalışanlar arasında ayrımcılık gözeten (cinsiyet gibi) bir yönetim anlayışı, muhtemelen kararlar üzerinde eşit düzeyde etki sahibi olmalarına da

müsaade etmeyecektir. Dolayısıyla, örgütsel demokrasiyi kararlara katılma dışındaki diğer boyutlarıyla birlikte, bir bütün olarak ele almakta fayda vardır.

Üçüncü boyut, işletmede açık bir *bilgi paylaşımı* ortamının varlığıdır. Siyasal demokrasinin işleyebilmek için haber alma ve bilgi edinme özgürlüğüne ihtiyaç duyması gibi örgütsel demokrasi de bireylerin işletmeye ait bilgilere hızlı ve kolay ulaşabilmesini gerektirmektedir. Gerekli bilgiye ulaşamayan çalışanların doğru karar vermeleri de mümkün olmayacaktır.

Dördüncü boyut, örgütte etkin bir *iletişim* ortamının varlığıdır. İletişim, diğer özelliklerin sağlıklı işleyebilmesini sağlayan kilit bir öneme sahiptir. Örgütte yatay ve dikey iletişim kanallarının etkin bir şekilde işlemesi, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak; çalışanların fikirlerini beyan etmeleri ve karar süreçlerine daha aktif bir şekilde katılmaları mümkün olacaktır. Bir örgütün ulaşabileceği demokratikleşme düzeyinin örgüt içi iletişim düzeyine bağlı olarak değişeceğini öne süren yazarlara rastlamak mümkündür (Russell, 1997: 279). Bununla birlikte, örgütsel demokrasiyi örgüt içi iletişimin bir şekli olarak gören yazarlar dahi vardır (Cheney, 1995: 183).

Beşinci ve son boyut ise *eğitim* faaliyetlerinin varlığıdır. Eğitim faaliyetleri, çalışanların mesleki bilgi ve beceri düzeyini artırarak karar alma ve inisiyatif kullanma deneyimlerini geliştirecektir.

Tablo 1, örgütsel demokrasinin beş boyutunu özetlemektedir.

**Tablo 1: Örgütsel Demokrasinin Boyutları**

<b>ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ</b>	<b>Yapısal Faktörler</b>	Örgütte her türlü ayrımcılıktan uzak, temel insan haklarına saygılı bir işleyişin bulunması; çeşitli çalışma gruplarının varlığı; çalışanların kendi işleri üzerinde otonomi sahibi olmaları; yöneticilerin açıklık, şeffaflık gibi temel prensipler dahilinde hareket etmeleri ve hesap verme yükümlülüklerinin bulunması.
	<b>Kararlara Katılım</b>	Çalışanların, örgüt içi karar mekanizmalarına dahil olmalarıdır. Kararlara katılımın düzeyi, bireyin kendi işini ilgilendiren alt seviye kararlardan işletmenin stratejik düzeydeki kararlarına katılmaya dek geniş bir yelpazede değişebilir.
	<b>Bilgi Paylaşımı</b>	Örgüt içinde açık bir bilgi paylaşım ortamının varlığıdır. Çalışanların doğru kararlar verebilmeleri, gerekli bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmelerine bağlı olacaktır.
	<b>İletişim</b>	Örgüt içinde demokratik bir yapı oluşturulabilmesi, yatay ve dikey iletişim kanallarının etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır.
	<b>Eğitim</b>	İnisiyatif sahibi olmaları ve kararlara katılım göstermeleri beklenen çalışanların, eğitim faaliyetleri ile mesleki bilgi ve beceri düzeylerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

#### **2.1.2.3.2. Örgütsel Demokrasiye Farklı Yaklaşımlar**

Örgütsel demokrasinin siyaset, endüstri ilişkileri, sosyoloji, işletme bilimi gibi birden çok disiplinin kesişim kümesinde yer aldığını söylememiz mümkündür. Diğer bir deyişle kavram, disiplinler arası bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da literatürde farklı boyutlarıyla incelendiğini görmekteyiz. Foley ve Polanyi'ye (2006: 175-177) göre örgütsel demokrasi kavramı genel olarak; ekonomik, etik ve vatandaşlık olmak üzere üç açıdan incelenmektedir. Ekonomik açıdan, 1930'lu yıllarda öneri sistemleri yoluyla başlayan çalışanların kararlara katılım sürecinin yıllar içinde geliştirilerek yaygınlaşması ve bunun örgütsel çıktılar üzerindeki yansımaları inceleme konusu olmaktadır. Bilindiği gibi bireyler yaşamlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirmekte ve dolayısıyla işyerleri yeni bir takım tutumlar ve davranış özellikleri geliştirmelerini sağlayan yapılar olmaktadır. Konuya vatandaşlık açısından yaklaşanlar, işyerinde kararlara katılma ve kontrol hakkına sahip bireylerin,



demokrasinin gerektirdiği davranış özelliklerini kazanarak daha bilinçli vatandaşlar haline geleceklerini ve böylece ülkedeki demokrasi pratiğinin gelişim göstereceğini ifade etmektedirler. Etik açıdan inceleyenler ise demokratik yönetimle yönetilen ülkelerde bireylerin iş yerlerinde de demokrasiden faydalanmaya hakları olduğu üzerinde durmaktadırlar. Bazı yazarlar, bütün bireylerin insancıl şartlarda çalışmaya hakları olduğunu, dolayısıyla işyerinde de söz sahibi olmaları gerektiğini öne sürmektedirler.

Bir başka yaklaşıma göre, örgütsel demokrasinin savunucuları dört temel okul çerçevesinde değerlendirilebilir. Bunlardan ilki yönetim okuludur. Bu okulun mensupları örgütsel demokrasiyi, çalışanların iş doyumunu artırarak verimlilik ve etkinliği sağlayacak bir araç olarak savunurlar. İkincisi hümanistik psikoloji okuludur ki bunlar daha çok insan potansiyelinin sağlıklı gelişimi üzerine yoğunlaşmaktadırlar. İş yaşamının değişmesi gerektiğini etik zeminde savunmaktadırlar. Üçüncüsü demokratik teori okulu olarak adlandırılabilir. Demokratik teori okulu, bir siyasal sistem olarak demokrasinin gerçekten tesis edilebilmesi için toplumun belli başlı her kurumunda katılımcı karar vermenin önemi üzerinde durmaktadır. Dördüncü okul olan sol görüşün ise demokrasinin sosyalist savunucuları olduğu söylenilebilir. Bunlar örgütsel demokrasiyi, işgücünün yabancılaşma sorununu ortadan kaldıracak ve toplumsal dönüşüm için gerekli bilincin oluşmasına yardımcı olacak bir unsur olarak görmektedirler (Greenberg 1975'den aktaran Collom, 2001: 73).

Levin (2006: 109-112) de konuyu ahlaki, politik ve ekonomik olmak üzere üç başlık altında incelemektedir. Yazara göre, birey yaşamının büyük bir bölümünün geçtiği yer olarak işyeri, aile yaşamından çocuk yetiştirmeye kadar uzanan geniş bir yelpazede bireyin kişiliğini şekillendirici bir rol oynamaktadır. Öte taraftan, ırk, cinsiyet veya yetenek gibi bir takım faktörlere bağlı olarak iş deneyimi ve işin bireye katkıları oldukça adaletsiz bir dağılım gösterebilmektedir. Ahlaki açıdan bakıldığında, çalışanların, kendi çalışma koşullarını ve iş aktivitelerini belirleyecek kararlara katılım göstermeleri, bu gibi olumsuz koşulları tersine döndürebilecektir. Politik açıdan ise yazar, Pateman'ın iş yerinde katılımcı olamayan bireylerin vatandaş olarak politik konulara katılım gösterme konusunda da çekimser davranacakları görüşünü paylaşmaktadır. Bu görüşe göre iş yeri, demokrasi için bir çeşit okul görevi

üstlenmekte; demokratik katılımı iş yerinde günlük olarak pratik eden bireyler politik konularda da daha katılımcı olmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında ise örgütsel demokrasi, birçok iş kolunda yüksek verimlilik ile ilişkilendirilmektedir. Bu görüşünü kanıtlamak üzere çeşitli sektörlerden örnekler veren yazar, gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe, doğru koşullarda sunulan katılımcı uygulamaların verimliliği artırıcı etkisi üzerinde durmaktadır (Pateman, 1970: 112-118).

Örgütlerde demokratik yönetimin etik açıdan savunmasını yapan yazarların başında Robert Dahl gelmektedir. Dahl (1985: 5, 25), demokratik süreçler vasıtasıyla kişinin kendi kendisini yönetmesinin, sahip olunan en temel haklardan biri olduğunu ifade etmektedir. Dahl'ın düşüncesinin temelinde, bir ülke vatandaşı olmak ile bir şirket çalışanı olmanın birbirinden çok da farklı olmadığı inancı yatmaktadır. Bu görüşe göre, bir şirketin çalışanı olmak, tıpkı bir ülkenin vatandaşı olmak gibi gönüllülükten ziyade zorunluluğa dayanan bir olgudur. Her iki durumda da terk etmek, birey açısından oldukça pahalıya mal olmaktadır.

Diğer bir ifadeyle yazar, ticari bir şirketin, ülke yönetimine benzer bir politik sistem olduğu görüşünü savunmaktadır. Tıpkı siyasi yöneticilerin halkı etkileyecek kararlar vermesi gibi, şirket yöneticilerinin de kendilerine yasal olarak bağlı olan çalışanları etkileyecek kararlar vermeye yetkili olduklarını belirten yazar, örgütsel kararlarda söz sahibi olabilecek kadar nitelikli çalışanların, böyle bir haktan mahrum bırakılmaması gerektiği üzerinde durmaktadır. Yazara göre, şayet bireylerin yaşadıkları ülkenin yönetimine katılmaya hakları var ise, çalıştıkları şirketin yönetimine katılmaya da hakları olması gerekmektedir (Dahl, 2001: 250-251).

Bowles ve Gintis (1996: 73-78), örgütlerin demokratik şekilde yönetilmeleri görüşünü etik zeminde savunan yazarlar arasındadırlar. Bu görüşe göre, isteyen her bireyin demokratik çerçevede faaliyet gösteren bir örgüt ortamında çalışmaya hakkı vardır. Devlet yönetiminin demokratik olması yönündeki argümanların hepsi örgütler için de savunulabilir. Örneğin, ülke yönetimindekilerin, vatandaşların yaşamını etkileyen önemli hususlarda halka hesap vermekle yükümlü olmaları gibi, işverenler de aldıkları kararlarla ilgili olarak çalışanlara hesap vermekle yükümlü olmalıdırlar. Çünkü işten çıkarma vakalarında olduğu gibi, bir işverenin aldığı bazı kararlar çalışanların yaşamında aynı derecede hayati öneme sahip olabilir.

Yukarıda, açıklanan etik yaklaşımın savunucuları, politik düzlemdeki hak ve özgürlüklerin, iş yaşamından izole edilemeyeceği görüşünden hareket etmektedirler (Rothschild, 2000: 195). Walzer'ın (1983: 300) ifadesiyle, bir işletme yönetimi ile - sözgelimi- kent yönetiminin birbirinden fazla bir farkı yoktur. Böylece, demokrasinin hak ve özgürlükler zeminindeki savunması, örgüt yaşamı için de aynen geçerli kabul edilmektedir. Mayer (2001: 227-228) ise yaptırım güçleri açısından düşünecek olursak, bir ülke vatandaşı olmak ile bir şirket çalışanı olmak arasında oldukça büyük farklar olduğunu ileri sürmektedir. Yazarın ifadesine göre, bir iş yeri, kurallarını ihlal ettiğinizde sizi en kötü olasılıkla işten çıkartabilir. Ancak bir ülkenin yasalarını çiğnemek hapse girmeniz ve hatta idam edilmenizle bile sonuçlanabilir. Dolayısıyla, örgütsel kararların yaptırım güçleri üzerinden yapılan örgütsel demokrasi savunmalarının geçersiz olduğunu öne sürmektedir.

Mayer (2000: 303), Dahl önderliğindeki etik yaklaşımı çeşitli açılardan eleştirmekte, iş yaşamının demokratikleştirilmesi fikrinin temel hak ve özgürlükler zemininde savunulmasının da mümkün olamayacağını öne sürmektedir. Demokrasi, tüm bireylerin eşit olduğu ve eşit muamele görme hakkına sahip oldukları felsefesine dayanmaktadır. Örgütlerde ise bu durumun geçerli olamayacağı, çünkü tüm çalışanların, örgütü verimli bir şekilde yönetme kabiliyetine sahip olmadıkları; bunun ise yönetenlerle yönetilenler arasındaki eşitsizliğin temeli olduğu yönünde görüşler vardır. Dahl (1985) ise, yöneticilerin finansal veya yönetsel konularda, çalışanlardan daha yetenekli olabileceklerini kabul etmekle birlikte; çalışanların da politika belirleme veya kendilerini yönetecek bireyleri seçme hususunda eşit haklara sahip olmaları gerekliliği üzerinde durmaktadır. Yazara göre, eğer kurumlar çalışanları üzerinde bir güç uyguluyor ise ve -politik anlayışın da bir gereği olarak- söz konusu çalışanların eşit bireylerden oluştuğu kabul ediliyorsa, her birinin bu gücün nasıl kullanılacağına karar verme konusunda eşit söz hakkına sahip olması gerekir. Walzer (1983) da örgütlerde eşitsizliğin herhangi bir nedenle makul gösterilemeyeceğini savunmaktadır. Yazara göre, girişimcilik yeteneğine sahip biri sırf bu özelliğine dayanarak, kurduğu işletmede, çalışanlar üzerinde otoriter bir yönetim uygulama hakkına sahip olamaz. Politik rejimlerin kurucuları da halktan vizyonları ve yetenekleri sayesinde ayrılırlar ancak bu onlara despotik bir yönetim inşa etme ve insanlara istediği gibi davranma hakkını vermez. Kısacası, insan hakları dolayısı ile politik liderlere tanınmayacak özgürlüklerin,

örgüt liderlerine tanınması kabul edilebilir değildir. Dahl'ın ve Walzer'ın görüşlerinin ortak noktası, iş yerinde kendilerini yönetecek yöneticileri seçmenin kişilerin temel hakları arasında olduğudur. Mayer (2000: 312-313) ise bu tezin geçerli kabul edilemeyeceğini ifade etmektedir. Temel hak ve özgürlükler, bireylerin devredemedikleri ve vazgeçemedikleri haklarıdır. İş yerinde otonomi sahibi olmak veya kendi kendini yönetmek ise yaşam hakkı, özgürlük veya güvenlik gibi temel hak ve özgürlüklerden biri olarak kabul edilemez. Bireyler, bir işletmeye girerken kendi kendilerini yönetme hakkını devretmek suretiyle, kolektif bir yapı olan örgütün efektif bir şekilde işletilmesini de mümkün kılmış olurlar. Öte taraftan, kişi neden bu hakkını kendisi için daha değerli bir şeyle takas edemesin? Dolayısıyla yazara göre, bir çalışanın, herhangi bir işletmede işe kabul edilme karşılığında kendisini yönetme hakkını bu iş yerine devretmesi pekala mümkündür. Bunun da ötesinde yazar, örgütsel demokrasinin bir zorunluluk olarak düşünülmesi halinde, çalışanların bu pazarlık gücünden yoksun kalacağını iddia etmektedir. Söz hakkı kişisel bir varlık ise demokrasinin gerekleri, bu varlığın değişim konusu yapılmasını engelleyecek ve bu durumdan yine çalışanlar zarar görecektir.

Ellerman (2000: 190-191) ise Mayer'in yukarıda ifade ettiği görüşü ağır bir dille eleştirmektedir. Yazar, günümüz ekonomik sistemi ile geçmişteki kölelik anlayışı arasındaki paralellığe dikkat çekmektedir. Özgür bireylerin, emeklerini bir değişim aracı olarak kullanma hakkına sahip oldukları ve bunun devredilemez haklardan biri olduğu yönündeki görüşler, geçmişte, insanların emeklerini bütün ömürlerini kapsayacak kontratlarla ikinci şahıslara satabildikleri kölelik döneminin anlayışından pek farklı görünmemektedir. Yazar, neoklasik ekonomik anlayışın, bugünün çalışan sınıfını, sırf ekonomik verimlilik adına, köleliğe benzer şartlara sürüklediğini; aradaki tek farkın, geçmişte satın alınan insan gücünün, bugün daha çok kiralanıyor olması olduğunu ifade etmektedir.

Mayer'in (2000: 309-310) diğer temel argümanı ise, örgütlerin gönüllülük esasına dayalı olarak çalışılan yerler olduğu; dolayısıyla ayrılmanın her an mümkün olduğu bu yapılarda, demokratik yönetimi zorla kabul ettirmeye çalışmanın anlamlı olmadığıdır. Yazara göre, çalışanlar, işe girerken, güç sahibi olmayacaklarının bilincindedirler ve bu durumu gönüllü olarak kabul ederler. Dahl (2001: 251) ise Robert

Mayer'in, bireylerin bir iş yerinde çalışmayı kabul etmesinin özgürce verilmiş bir karar ve taraflar arasında yapılmış bir çeşit sözleşme olduğu yönündeki görüşlerinin günümüz ekonomisi için geçerli kabul edilemeyeceğini ifade etmektedir. İş yeri, gönüllü olarak katıldığımız bir sosyal kulüp gibi düşünülemez. Çünkü insanların büyük çoğunluğu için çalışmak, gönüllü bir faaliyetten ziyade yaşamını sürdürmek için bir zorunluluktur. Öte taraftan, birçok insanın işsiz kalma korkusu ile bulduğu herhangi bir işe yerleştiği, ekonominin bilinen gerçeklerinden biridir. Böyle bir durumda ise gönüllülükten ve özgür iradeden bahsetmek mümkün değildir. Mayer'in yukarıdaki görüşünü destekler şekilde Arneson (1993: 139-140) da kişinin içinde doğup yetiştiği, kültürü ve bireyleri ile arasında sıkı ilişkiler bulunan ülkesi ile, istediği zaman ayrılıp bir başkasına geçiş yapması çok kolay olan örgütü arasında önemli farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, politik kararların bireyin yaşantısını etkileme gücü çok daha fazla olmakla birlikte, vatandaşlıktan çıkmak ve ülke değiştirmek oldukça zordur. Kişinin çalıştığı iş yerinden memnun olmaması halinde bir başkasına geçiş yapması ise modern ekonomi içerisinde oldukça sıklıkla görülen ve nispeten çok daha kolay bir olgudur. Dolayısıyla, örgüt üyeliği diğerine nazaran çok daha keyfi, gönüllülük esasına dayanır bir durumdur.

Carter (2003) ise örgütsel demokrasi üzerine yayınlar yapan araştırmacıların, savunmalarını dayandırdıkları temel argümanlara göre iki gruba ayrıldıklarını ifade etmektedir: Örgütsel demokrasinin çalışanlar için bir hak olduğunu ileri sürenler ve katılımcılığın bireyler ve daha geniş anlamda genel politik yaşam üzerindeki pozitif etkilerini vurgulayanlar. Birinci gruptakiler, görüşlerini temel olarak Dahl'ın çalışmalarına dayandırmaktadırlar. Bu görüşün temel savları ve temsilcilerine yukarıda değinilmişti. İkinci grubun köklerini ise Pateman'ın (1970) tezine (spillover thesis) kadar takip etmek mümkündür.

Demokrasi yazınının en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen "Participation and Democratic Theory" kitabında Pateman (1970: 42-43), ulusal düzeyde temsil sistemlerinin varlığının, bir ülkeye demokratik diyebilmemiz için yeterli olmadığını ifade etmektedir. Bunun yerine, bireylerin mümkün olan her türlü sosyal ortamda katılımcı olabildikleri bir sistemin varlığı, demokrasi için gerekli sosyal gelişimi sağlamaya yardımcı olacaktır. Diğer bir ifadeyle, ancak bireylerin toplumsal yaşamın her alanında katılımcı olabilmeleri, demokratik bir toplum olabilmek için

gerekli tutumları edinmelerine ve psikolojik hazırlığı yapmalarına olanak sağlayacaktır. Söz konusu alanlardan en önemlisi ise iş yaşamıdır. Çünkü iş yeri, bireyin yaşamının en büyük kısmını geçirdiği yerdir. Dolayısıyla, demokrasi için en önemli eğitim kaynağı olmaktadır.

Pateman'ın demokrasi teorisine en büyük katkısı, iş yeri ile siyaset arasındaki bu bağlantıyı kurmuş olmasıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse, iş yerindeki katılımcılık ile siyasi etkinlik arasındaki ilişkiden bahsetmiştir. Yazar, kapitalist liberal demokrasiler içerisindeki hiyerarşik örgüt yapılarının, bireylerin demokratik yeteneklerini geliştirmekten ziyade körelttiğini gözlemlemiş; örgütlerin demokratikleştirilmesi yoluyla, çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmalarını savunmuştur. Yazarın örgütsel demokrasiyi savunmasının temeli verimlilik, etkinlik gibi faktörlerden ziyade toplumsal adalet, eşitlik, vatandaşlık hakları gibi daha öte zeminlere dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel demokrasiyi desteklemesinin ana nedeni demokrasidir (Carter, 2003).

Bu görüşün savunucularına rastlamak mümkündür. ABD'nin en büyük işçi sendikaları konfederasyonu olan Afl-Cio'nun başkanlığını yürütmüş John J. Sweeny (2004: 101-102), bir konuşmasında, demokrasinin iş yerinin kapısında son bulduğu bir ülkede, gerçek anlamda bir demokrasiden bahsetmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Sweeny'e göre demokratik prensiplerden uzak bir çalışma hayatını desteklemek, ülkelerin demokrasilerini zedeleyen bir unsurdur.

Pateman'ın tezi bugün dahi önemini yitirmemiş görünmekte, kendine destekçiler bulmaya devam etmektedir. Öte taraftan eleştiri aldığı yönleri de vardır. Örneğin Carter'a (2003) göre, Pateman'ın görüşlerini destekleyecek yeterli sayıda ampirik araştırma mevcut değildir. Kuramın daha pek çok açıdan araştırılması gerekmektedir. Ayrıca, katılımcı örgütlerin hepsinin eğitici olacağını söylemek yanlıştır. Çünkü dolaylı (temsili) katılım sistemleri çalışanların gelişimi açısından –doğrudan katılımda olduğu gibi- çok da elverişli bir ortam sağlamamaktadır. Doğrudan katılım, çalışanları güçlendirerek (empowerment) aktif birer vatandaş olmalarına da yardımcı olacak yeteneklere sahip olmalarına; kendine güven ve yönetime katılma içgüdülerinin gelişmesine destek olacaktır. Ama aynı faydaları, temsili katılım sistemlerinden

beklemek yanlıştır. Kısacası, örgütsel demokrasinin toplumsal yaşama etkisi, katılımın türüne bağlı olarak farklılık gösterecektir.

Diğer bir eleştiri ise çalışanların katılımcı uygulamalara vereceği tepki ile ilgilidir. Çalışanların, her zaman ve her koşulda katılımcı uygulamalara olumlu tepki vereceklerini varsaymak doğru değildir. Bazı durumlarda katılımcı yöntemlerin etkisi negatif olabilir. Katılımın eğitsel etkisinin ortaya çıkabilmesi için bireylerin gerçekten iş yaşamları üzerinde kontrol sahibi olduklarına ve kendilerini geliştirebildiklerine inanıyor olmaları gerekmektedir. Bunun da en etkili yolu doğrudan katılım uygulamalarıdır. Ancak bu uygulamaların hayata geçirilmesi oldukça zor ve zaman alıcıdır. Öte taraftan, katılım gösterecek çalışanların sosyo-ekonomik altyapıları ve eğitim düzeyleri de oldukça önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Carter, 2003).

Örgütsel demokrasi konusuna bir başka yaklaşım olarak, konunun genel ekonomi ve toplumsal refah üzerindeki etkilerinden bahseden yazarlara da değinmek yerinde olacaktır. Martin ve arkadaşları (2014: 5-1), örgütsel demokrasinin, bireyleri kapitalizmin zararlı etkilerinden koruyacak ve gün geçtikçe artan gelir adaletsizliğinin ülke ekonomileri üzerinde yarattığı daraltıcı etkiyi hafifletecek bir araç olarak desteklenmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Mevcut durumda, şirketlerin büyük karlarla çalışıyor olmasına rağmen ülke ekonomilerinde daralma yaşandığı; bunun ise ücret bölüşümündeki adaletsizlikten kaynaklandığı üzerinde duran yazarlara göre, geçmişteki büyük ekonomik krizlerden alınması gereken ders, ortak ekonomik yaşantının öneminin ve ekonomilerin daha demokratik hale getirilmesi gerekliliğinin anlaşılması olmalıdır. Aynı zamanda müşterek malik veya sermayedar konumunda, inisiyatif sahibi çalışanlar, demokratik bir toplum olmanın gereklerinin ekonomik yaşama olan yansımalarını daha iyi temsil edeceklerdir. Afl-Cio'nun raporuna göre, ülkede bir ceo maaşının standart çalışan maaşına oranı 2013 yılında 331'e 1 olarak gerçekleşmiştir (<http://www.aflcio.org/Corporate-Watch/Paywatch-2014>). ILO'nun "World of Work 2013" raporuna göre ise, 2011 yılında bu oran İngiltere'de 113:1, Almanya'da ise 228:1 olarak gerçekleşmiştir ([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_214476.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf)). Rakamlara bakılırsa, yönetenler ve

yönetilenler arasında dünya genelinde bir uçurumun varlığı yadsınamaz. Örgütsel demokrasi, karar verme hakkı ile birlikte örgüt gelirinin de daha adil şekilde dağıtılmasını beraberinde getirecek bir araç olarak düşünülebilir. Konuya makro ekonomik açıdan yaklaşan bu anlayışın son dönemde yaşanan ekonomik krizler sonrasında kendisine destekleyici bulup bulamayacağını izlemekte yarar vardır.

Örgütlerde demokratik prensiplerin hayata geçirilmesini, örgütsel sosyal sorumluluk çerçevesinde değerlendiren yazarlar da vardır (Hazarika, 2013: 37). Örgütsel sosyal sorumluluk anlayışı, örgütün tüm soysal paydaşlarına karşı yerine getirmesi gereken ödevleri olduğu düşüncesi üzerine temellenmiştir. Söz konusu paydaş gruplarından biri olan çalışanların demokratik bir örgütte çalışma imkanı bulmalarını, bu açıdan sosyal sorumluluk anlayışı ile ilişkilendirmek olası görünmektedir.

Kokkinidis (2012: 235-251) ise örgütsel demokrasiyi yukarıdaki yazarlardan farklı üç açıdan incelemiş ve uygulanabilirliği üzerine değerlendirmelerde bulunmuştur. Yazara göre, çalışanların karar süreçlerine seçtikleri temsilcileri vasıtası ile katılım gösterdikleri temsili sistemler, örgütleri demokratikleştirmede gibi, tam tersine oligarşik yapıyı güçlendirmektedirler. Çünkü bu tip yapılarda, çalışanların çoğu aslında karar sürecinin dışında kalmakta ve karar verme yetkisi azınlığın elinde olmaktadır. Burada asıl amaç çalışanların aktif katılımını artırmaktan ziyade lider seçimi gibi gözükmektedir. Periyodik seçimler ve çoğunluk kararı prosedürleri, çalışanları, kendilerini ilgilendiren kilit konularda kararların bir parçası olmaktan alıkoymaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin demokratikleşmesi ve daha yaratıcı hale gelmesi için demokratik uygulamaların sınırlarının genişletilmesi ve radikalize edilmesi gerekmektedir. Bu ise demokrasinin, bir dizi prosedür olmanın ötesinde bir anlayışla benimsenmesi ve tüm çalışanların katılımına izin veren yöntemlerin uygulanması anlamına gelmektedir.

Yazarın üzerinde durduğu ikinci konu, örgütlerde hiyerarşik yapıya duyulan ihtiyacın gerçekçiliğidir. Genel kanı, örgütlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için mutlaka bir hiyerarşik yapıya ihtiyaç olduğu yönünde olmakla birlikte; dünyanın çeşitli yerlerinde merkezi olmayan, yatay yapıların da en az diğerleri kadar etkili ve verimli çalışabildiği örneklere rastlamak mümkündür. Bu örneklerde verimlilik, birçok zaman, hiyerarşik bir yönlendirmeye ihtiyaç olmaksızın çalışma gruplarının kendi doğal yapısı içerisinde gelişim gösterebilmektedir. Katılımcı yönetim uygulamalarının görüldüğü



hiyerarşik olmayan yapılarda da çalışma düzeni etkin bir şekilde sağlanabilmektedir. İspanya'daki Mondragon şirketi örneğinde görüldüğü gibi, çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olmaları iş doyumları ve bağlılık hislerini kuvvetlendirerek verimliliklerinin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Üçüncü husus ise örgüt büyüklüğü ve demokrasi arasındaki ilişkidir. Literatürde birbirinden farklı verilere rastlanmakla birlikte yazarın temel görüşü, direk katılım uygulamalarının her örgüt büyüklüğünde uygulanmasının mümkün olduğu yönündedir. Örgüt büyüklüğünün, dikkate alınması gereken önemli bir unsur olduğuna dikkat çeken bir diğer yazar olan Cheney (1995: 174) de doğrudan demokrasinin ancak küçük gruplarda mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgüt büyüklüğü arttıkça, küçük alt gruplar oluşturmak, bu soruna çözüm olabilecektir.

#### **2.1.2.3.3. Örgütleri Demokratikleşmeye İten Nedenler**

Son yıllarda dünyanın sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik açıdan daha önce görülmemiş bir hızla değiştiği konusu üzerinde genel bir fikir birliği olduğu söylenilebilir. Johnson ve arkadaşlarına (2009: 38) göre; üretim, dağıtım, değişim ve tüketim süreçlerinin, küreselleşme ve göreceliliğin karakterize ettiği istikrarsız (değişken) bir kapitalizm zemininde değişime uğramasının önemli sonuçlarından biri ise artık geri dönüşü olmayan ve gün geçtikçe daha da hızlanan bu değişim ile mücadele eden yöneticilerin yeni örgüt dizaynlarına ihtiyaç duyması olmuştur. Çünkü bürokratik örgütler, bu yeni düzen içerisinde etkinliklerini yitirmiş; uyum kabiliyeti daha yüksek, esnek örgüt yapılarına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu örgüt yapıları ise emir-komuta ilişkilerinden ziyade ikna ve isteklendirmeye dayalı, çalışanlara işleri üzerinde kontrol ve hatta sahiplik hakkı veren yapılar olmalıdır.

Bugün karşı karşıya oldukları koşullar, örgütleri; bilgi temelli, az katmanlı, merkezi olmayan post bürokratik yapılar haline dönüşmeye yöneltmektedir. Değişim veya dönüşüm ihtiyacı örgüt dizaynları ile sınırlı kalmamakta, çalışanlar ve yöneticiler nezdinde de yeni bazı özellikler aranmaktadır. Örneğin, bu örgütler, esnek ve yüksek performanslı, değişime uyum sağlayabilen işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda yönetim işinin ise hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağı emirlerin

iletilmesi ve işgörenlerin denetlenmesinden ziyade yatay ilişkilerin ve diyalogun hakim olduğu bir yapıda bir çeşit mentorluk olması gerektiği düşünülmektedir. Daha da ileri giderek, yönetimi ve yöneticileri ekonomik etkililiği engelleyen bir maliyet unsuru olarak gören ve artık fonksiyonel olmadığını savunan görüşler bile mevcuttur. Buna göre, yöneticiler ve onları var eden hiyerarşik düzen artık hükümsüzdür. Bir sistem olarak yönetimin var olması, hiyerarşiyi, otokrasiyi, adaletsizliği ve eşitsizliği ortaya çıkaracak; bütün bunlar da ekonomik değer yaratmayacaktır. Bugünün örgütleri, işbirliği halinde sorunları analiz edebilen ve sorumluluk alabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bireylerin bu koşullarda çalışabilmesine izin veren tek yöntem ise iş yerinde demokrasidir (Johnson, 2006: 248-249).

Rothschild (2000: 196-210) ise örgütleri daha demokratik yapılar olmaya iten üç temel neden olduğunu öne sürmektedir. Bunlardan birincisi, bilgi ve yaratıcılık temelli yeni ekonomik düzenin çalışanlarının eğitim seviyesinin gittikçe yükselmesi ve otonomi veya demokratik haklar olarak ifade edebileceğimiz daha yüksek beklentiler içine girmeleridir. İkinci neden, teknolojinin gelişmesi ile birlikte görevlerin de daha karmaşık hale gelmesidir. Bu karmaşık görevleri yerine getirmek için farklı alt yapılara sahip çalışanların iş birliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Üçüncü neden ise ürün ve hizmetlerin sürekli yenilikçilik ve yaratıcılığa dayanıyor hale gelmesidir. Ancak bunları, bürokratik kurallar ve emir komuta zinciri içerisinde ortaya çıkarmak zordur. Bu sebeplerden dolayı örgütler, çalışanların yaratıcılıklarını sergileyip işbirliği içerisinde olabilecekleri düzeyde otonomi sahibi; ancak yine de daha üst bir hiyerarşiye tabi olabilecekleri takım bazlı örgütlenme sistemleri arayışı içerisinde (210).

Yazarın ifadesine göre, yaratıcılık ve yeni buluşlar ekseninde gelişim gösteren yeni ekonomi içerisinde yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorun bunları baskı ile elde etmelerinin mümkün olmaması olmuştur. Yaratıcılık, çalışanın mevcut sorunlara çözüm üretmek için örgüt amaçlarına bağlılık göstermesini ve bunun için diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışabilmesini; kişisel bilgi ve bakış açısını özgürce ortaya koymasına izin veren ve işi üzerinde denetim sahibi olduğu özgür bir ortamın varlığını gerektirmektedir. Bilgi temelli ekonominin örgütlere dayattığı bir diğer zorunluluk ise eğitim ve yetenek seviyesi yüksek çalışan topluluklarının bilgi teknolojileri vasıtasıyla örgütsel veri ve bilgilere ulaşımını kolaylaştırmak olmuştur ki

bu da örgütlerde otonomi ve demokrasi talebinin artmasının bir diğer nedenidir. Bütün bu koşullar örgütlerin takım çalışması ve katılımcılık odaklı bir yapıya doğru kayma göstermesine neden olmaktadır. Bu tür örgütlerin ise hiyerarşik basamaklara eskilere göre çok daha az ihtiyacı olmaktadır. Etkili bir yönetim için hiyerarşinin mümkün olduğunca sadeleştirildiği basık organizasyon şemalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapılarda her çalışanın kendi yeteneklerine uygun olarak bilgi ve deneyimlerini örgütün gelişmesi adına ortaya koyabileceği takımlar veya çemberler içinde yer alması mümkün olmaktadır.

Butcher ve Clarke (2002: 37) örgütleri demokratikleşmeye iten nedenleri şu şekilde sıralamaktalar:

- Örgütlerin sürekli bir yenilikçilik ve gelişim ihtiyacı içine düşmesi, insan kaynağının bunu sağlayacak en önemli fikir deposu olduğunun keşfedilmesine neden olmuştur. Demokratik bir ortamın varlığı, çalışanların sahip olduğu kaynaklardan yararlanmanın en verimli yöntemi olmaktadır.
- Müşteri tatmininin örgütsel başarının kritik unsuru olarak ortaya çıkması ile birlikte, çalışanlara daha fazla yetki verilmesi ve hiyerarşik kademelerin azaltılması ihtiyacı artmıştır.
- Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi konularına gösterilen artan özen; çalışanlara örgütün bir varlığı veya insan kaynağından ziyade “sosyal bir kulübün gönüllü üyeleri”ymişler gibi davranma eğilimini de beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşım ise örgütlerin karar verme mekanizmalarında çalışanlara daha fazla söz hakkı verilmesi etkisini yaratmaktadır.
- Spesifik tüketici gruplarının ihtiyaçlarına yakından cevap verme ihtiyacı, örgütlerde gücün merkezden uzaklaşması yönünde yapısal değişiklikleri beraberinde getirmiş; çeşitli tüketici segmentlerinde hizmet veren birimlerin daha özerk çalışır hale gelmesine sebep olmuştur.
- Demokratikleşme ihtiyacını artıran faktörlerden biri de örgütler arası karşılıklı bağımlılık ve örgütsel sınırların geçirgenleşmesi (hatta bazı durumlarda

kaybolması) olgusudur. Tedarikçiler, rakipler ve tüm dışsal paydaşların örgüt kararları üzerinde etkili olduğu anlayışı günümüzde geniş kabul görmektedir.

- Örgütsel demokrasi uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta bir araç olarak da kullanılmaktadır. Örneğin çalışanlara hisse senedi verilmesi ve örgütte pay sahibi haline getirilmeleri giderek yaygınlaşmaktadır.
- Örgütlerde demokratikleşme süreci küresel ölçekte bazı kurumsal düzenlemelerle de desteklenmektedir. Örneğin Avrupa Birliği, bir direktif ile 50'den fazla çalışanı olan örgütlere, önemli örgütsel değişimlerle ilgili konularda çalışanlara danışılması şartı getirmiştir.

Bazı motivasyon kuramlarının özünde, insan ihtiyaçlarını anlamak ve bunları tatmin etmek yoluyla motivasyon sağlamak anlayışı yatmaktadır. Eğer motivasyon, çalışan verimliliği açısından önemli bir konu ise bireylerin özerklik ihtiyaçlarını göz önüne alan yönetim yaklaşımlarının örgüt çıktıları ile pozitif ilişkili olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Son yıllarda psikoloji alanında ve özerk benlik yönetimi kuramı başlığı altında yapılan bazı araştırmalar, otonominin (özerkliğin) motivasyon ile ilişkisini açıklamak üzerine veriler sunmaktadır.

Özerk benlik yönetimi kuramı (self determination theory), bireyleri doğaları gereği özerk (autonomous) veya güdümlü (controlled) olmak üzere iki sınıfa ayıran, insan motivasyonu ve kişiliği ile ilgili bir kuramdır. Bireyi, doğası gereği aktif, içsel motivasyon sahibi ve gelişim gösteren bir organizma olarak ele alan bu kurama göre söz konusu özelliklerin hepsi yapısal olarak her bireyde bulunur ve öğrenilmelerine gerek yoktur. Yine de zaman içinde gelişmektedirler ve sosyal çevreden etkilenirler. Özerk benlik yönetimi kuramına göre üç temel evrensel psikolojik ihtiyaç vardır: Yeterlilik (competence), özerklik(otonomi) ve ilişki kurmak. Bu ihtiyaçlar bütün toplumlarda ve bütün insanlarda geçerlidir ve tatmin edilmeleri veya engellenmeleri bireylerin psikolojik sağlıkları açısından önem taşımaktadır (Deci ve Ryan, 2012: 416-425).

Özerkliğin motivasyon üzerindeki olumlu etkisi çok sayıda araştırma ile desteklenmektedir. Bir konu üzerinde özerklik sahibi olmak, bireyin o konuyu

benimsemesini ve içselleştirmesini sağlayan önemli bir etkidir (Ryan ve Deci, 2000: 70-74). Öte taraftan, özerk benlik sahibi bireyler için özerklik oldukça önemli bir ihtiyaçtır. Bu gibi bireyler için işin kendisi bir tatmin aracıdır; ödülleri ise aktivitelerinin içinde gizlidir. Dolayısıyla şayet işyerinde otonomi sahibi iseler çalışmak, bir takım maddi karşılıklar için yaptıkları bir şey olmaktan çıkıp, kendi kendileri için ortaya koydukları bir eyleme dönüşebilmektedir. Böylece işleri hayatlarının önemli parçası olan bireylerin ona olan bağlılıkları da yüksek olmaktadır (Vogt, 1996: 49).

Burada dikkate alınması gereken önemli bir nokta, özerk benlik eğilimi yüksek bireylerin, özerk çalışabilmeleri ve bu yolla verimli olabilmeleri için zengin bir beşeri sermaye ile donatılmış olmaları şartıdır. Diğer bir deyişle, örgütlerin, otonomiye bir yönetim aracı olarak örgüt çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanabilmeleri, ellerindeki insan kaynağının kalitesine bağlı olmaktadır (Vogt, 1996: 50).

Powley ve arkadaşlarına (2004: 67) göre, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda daha fazla söz hakkına sahip olmalarını sağlayan katılımcı uygulamalarda son yıllarda görülen artışın nedeni, bu uygulamaların çalışanlarda iş doyumunu ve verimlilik artışı sağlıyor oluşudur. Örgütleri demokratikleştirme yönündeki bu girişimlerin, çalışanların örgütün bir bütün olarak refahına ilişkin sorumluluk duyma ve katkı yapma bilinçlerini geliştirdiği düşünülmektedir.

Harmon (1974: 13-15) ise örgütsel demokrasiyi iş yerinde sosyal eşitliği ve adaleti sağlamanın bir yolu olarak görmektedir. Yazara göre, klasik yönetim anlayışının profesyonellik olarak algıladığı merkezi hiyerarşik yapılar, eşitlik ve adaleti sağlama rolünü artık yerine getirememektedirler. Yeni şartlar, örgütlerin daha politik yapılar olarak algılanmasını gerektirmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkacak olursak, örgütleri demokratikleşmeye iten nedenleri on maddede özetlememiz mümkündür:

- Değişim hızı yüksek piyasaların örgütleri daha esnek yapılar halinde örgütlenmeye zorlaması.
- Eğitim seviyesi yükselen işgücünün otonomi beklentisinin giderek artması.

- İşlerin ve teknolojilerin karmaşıklaşması ile birlikte örgütlerde işbirliği ihtiyacının artması.
- Yaratıcılık ve yenilikçilik ihtiyacının artması.
- Müşteri tatmini sağlamak adına, çalışanların yetki alanlarının genişletilmesi zorunluluğu.
- Nitelikli çalışanları elde tutma arzusu.
- Çalışanlara motivasyon sağlama ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirme.
- Yasal düzenlemeler.
- Demokrasinin iş doyumu ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğu görüşü.
- İş yerinde sosyal adalet ve eşitliği sağlama arzusu.

Haque (2000: 238-239), örgütsel demokrasinin yaygınlaşmasının önündeki en büyük engellerden biri olarak, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeleri etkisi altına almış olan özelleştirme uygulamalarını ve kamu sektörünün pazar ekonomisine adaptasyonu için yapılan reformları gördüğünü ifade etmektedir. Yazara göre, bu gibi uygulamalar, kamu sektöründe katılımcı uygulamaların rafa kaldırılmasına yol açmaktadır. Ayrıca, bu gibi reformların ulusal düzeyde, iş garantisine sahip çalışan sayısının azalmasına ve işsizlik oranlarının artmasına neden olduğunu; işsizlik korkusunun yoğun olarak yaşandığı ekonomilerde ise çalışanların politik veya ekonomik haklarını savunabilme güçlerinin düştüğünü ifade etmektedir.

#### 2.1.2.3.4. Örgütsel Demokrasinin Çıktıları

Örgütlerde karar süreçlerini demokratikleştirmenin akla gelen ilk olumlu çıktısı, çoğunluk kararlarının azınlık kararlarından üstün olacağı görüşüdür. Karar verme sorumluluğunu daha geniş bir tabana yaymanın hata yapma olasılığını azaltacağı düşünülmektedir (Bowles ve Gintis, 1996: 75).

Bowles ve Gintis (1993: 92-94), doğru şekilde uygulanması halinde demokratik bir örgütün verimli çalışmaması için hiçbir neden olmadığını öne sürmekte ve demokratik bir örgüte etkinlik avantajı sağlayacak üç temel etki üzerinde durmaktadırlar:

İki farklı örgütü ele alalım. Bunlardan biri sahipliğin çalışanların elinde bulunduğu ve kendi seçtikleri temsilciler tarafından yönetildikleri bir demokratik yapı olsun. İkincisi ise işletme sahibinin çalışan olmadığı, yönetimin bu kişi veya onun seçtiği bir yönetici tarafından gerçekleştirildiği bir örgüt olsun. Bu örgütlerden demokratik olanın daha etkin olmasını sağlayacak üç temel neden vardır: Birincisi, demokratik örgüt çalışanı, örgütün kazancı üzerinde pay sahibi olduğu için daha sıkı çalışacak ve işini daha az zahmetli bulacaktır. Kapitalist örgüt çalışanı, karar verme mekanizmasından uzak, yaptığı işe yabancılaşmış iken; demokratik örgüt çalışanında durumun bunun tam tersi olması, örgüte önemli bir motivasyonel avantaj sağlayacaktır. Yazarlar buna, katılımçılık etkisi (participation effect) adını veriyorlar. İkinci neden, demokratik bir örgütte, çalışanların birbirleri üzerinde uyguladıkları denetimin, kapitalist örgütte sağlanabilecek olan denetimden çok daha üstün olmasıdır. Demokratik bir örgütte, çalışanların, birbirlerinin yaptığı işle ilgili bilgilere erişmeleri kolaydır ve her çalışan, diğerlerinin işte ne ölçüde çaba gösterdiği ile yakından ilgilenir. Çalışanların aynı zamanda örgütte pay sahibi olması, yazarların deyimi ile bir karşılıklı izleme etkisi yaratmaktadır. Dolayısıyla, demokratik örgütte izleme (denetim), kapitalist örgütte olabileceğinden çok daha etkili ve ucuz bir şekilde gerçekleşmektedir. Üçüncü olarak, denetim giderleri çok fazla olan kapitalist örgütün, ücret gibi bir özendirici aracı daha kısıtlı kullanabileceği ifade edilmektedir. Denetim giderleri çok düşük olan demokratik örgüt ise, teşvik edici ücret etkisi ile daha fazla verimlilik sağlayabilecektir.

Yukarıdaki örnek, sahipliğin çalışanların elinde bulunduğu bir örgüt yapısını konu edinmesi dolayısıyla genellenilebilirlikten uzak görülebilir. Öte taraftan, bu çalışmada benimsenen yaklaşımın da sahipliğin demokrasi açısından bir kriter olmadığı yönünde olduğu daha önce belirtilmişti. Bununla birlikte, yazarların ortaya koyduğu üç etki, herhangi bir kamu veya özel sektör örgütü için de geçerli kabul edilebilir.

Örgüt yaşamında demokrasi pratiğinin, insan sermayesini geliştirici bir çeşit okul vazifesi göreceği yönünde görüşlerin mevcut olduğundan daha önce bahsedilmişti. Örgütsel demokrasi, bireylerin vatandaşlık bilincini zenginleştirerek toplumsal gelişmenin önünü açacak bir araç olarak düşünülmektedir (Bowles ve Gintis, 1996: 75). Demokrasinin insani gelişime olan olumlu etkileri, demokratik prensipler bireylerin günlük yaşamlarının çoğunu geçirdikleri işyerlerinde de uygulanırsa çok daha fazla olacaktır (Ellerman, 2010: 348).

Powley ve arkadaşları (2004: 67), örgütün stratejik faaliyetlerine katkı yapıyor olmanın, çalışanların örgüt çıkarlarına odaklanmalarını sağlayacağını; demokrasinin örgütte yeniliğin ve değişimin tetikleyicisi olacağını ileri sürmektedirler. Bununla birlikte, örgüte katkı sağlama hissi ile sorumluluk duyguları gelişen çalışanların verimliliğe de olumlu katkısının olacağı ifade edilmektedir.

Teorik yolla üretilen çıktılar bir yana, örgütlerde demokratik uygulamalara ilişkin ampirik verilere de ulaşmak mümkündür.

Örgütlerde demokrasi konusunun henüz yeni yeni ilgi çekmeye başladığı yıllarda yapılmış olan bazı eski araştırmalarda (Vanek, 1970; Domar, 1966; Ward, 1958), çalışan kontrolünde yönetilen kurumlarda, minimum sayıda çalışanla işgörmenin mümkün olduğu, piyasadaki fiyat değişikliklerine çok hızlı cevap verilebildiği ve işçi başına net geliri maksimize etmenin mümkün olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

Daha sonraki yıllara ait, çalışanların yönetime katılması ile verimlilik ilişkisini araştıran çok sayıda ampirik çalışmanın sonuçlarını bir araya getiren Levine ve Tyson (1990: 183-203) araştırması da oldukça olumlu sonuçlara işaret etmektedir. Konu hakkında yapılmış çok sayıda araştırmadan elde edilen bulgulara göre, kararlara katılım her koşulda verimlilik üzerinde olumlu etkilere sahip olmakta; herhangi bir olumsuz etkisine ise rastlanmamaktadır. Söz konusu olumlu etkinin derecesi ise örgütte



uygulanan katılım şekillerine bağlı olarak değişmektedir. En yüksek ve uzun dönemli verimlilik artışı, katılımın doğrudan ve alt seviyede gerçekleştirildiği durumlarda gözlemlenmektedir. Ayrıca, katılım kanallarının fazlalığı ve katılım konularının genişliği ile verimlilik artışının doğru orantılı olduğu vurgulanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, verimlilikle yakından ilişkili diğer bir olgu ise bilgi paylaşımı olmaktadır. Bilgi paylaşımı ile örgüt karlılığı ve çalışan verimliliği arasında güçlü bir pozitif ilişkinin varlığı ortaya konmaktadır. Araştırma sonuçlarının geneline bakıldığında ise kararlara katılmanın iş doyumunda, örgüte olan bağlılıkta, kalite ve verimlilikte artışa; personel dönüşüm oranında ve işe devamsızlıkta düşüşe neden olduğu görülmektedir.

Ben-ner ve arkadaşlarının (1996: 238-240), yukarıdakine benzer bir yaklaşımla, çok sayıda ampirik araştırmanın bulgularını bir araya getirerek, alternatif katılım şekilleri ile verimlilik ilişkisini inceledikleri çalışmanın temel bulguları ise şöyledir: İşletmenin finansal sonuçlarına katılmak ile ilgili haklar, karar süreçlerinin kontrolüne ilişkin haklarla birlikte sunulmadığında, verimliliğe etkileri çok az hatta bazen negatif olabilmektedir. Kararlara katılıma ilişkin hakların verimlilik üzerindeki etkileri daha güçlüdür. Öte taraftan, ancak her iki yöntemin birlikte kullanılması durumunda en yüksek verimlilik artışını sağlamak mümkün görünmektedir. Yazarlar ayrıca, kapitalist ekonomilerde, demokratik yönetime sahip işletmelerin yüksek bir ekonomik performansla çalışma ve uzun vadede tutarlılık gösterme kabiliyetleri olduğu sonucuna varmaktadırlar.

Knudsen ve arkadaşlarının (2011: 380-394) 11 Danimarka firması üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, hem doğrudan hem de dolaylı yoldan kararlara katılım göstermenin bireylerin çalışma ortamı üzerinde olumlu etkilere neden olduğu bulunmuştur. Araştırmada, psiko-sosyal ve fiziksel çalışma ortamı, sağlık gibi alt boyutları ile inceledikleri çalışma ortamı kalitesinin, katılımcı uygulamaların görüldüğü işletmelerde daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada da doğrudan katılımın, dolaylı katılıma göre çalışma yaşamının kalitesi ile daha güçlü bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Araştırmanın diğer bir önemli bulgusu da çalışanların psikolojik sağlıklarının ve çalışma ortamı kalitelerinin en yüksek olduğu örgütlerin, demokratik örgütler olmasıdır. Yazarlar bu durumun, demokratik yapılarda çalışanların, işyerindeki

psikolojik tehditlerle başa çıkmalarının daha kolay olmasından kaynaklandığını ifade etmektedirler.

ABD’de bir polis departmanında gerçekleştirilen demokratik yönetim denemesini konu alan araştırmada Wuestewald ve Steinheider (2012: 47-54); yönetici pozisyonundakilerin direnci üzerinde durmaktadırlar. Araştırmacıların başlangıçtaki varsayımları şöyledir: Demokratik yöntem, gücü hiyerarşinin üst basamaklarından alt basamaklarına kaydıracağı için özellikle orta düzey yöneticilerin kendilerini güç kaybetmiş veya sistemin dışına itilmiş olarak algılayarak durumdan rahatsız olmaları mümkündür. Öte taraftan, yöneticilerin, demokratik süreçlerin zaman kaybına neden olarak işleyişi yavaşlattığından şikayet etmeleri de olasıdır. Araştırma sonucunda, başlangıçtaki varsayımların aksine, yöneticilerin uygulama ile ilgili önemli bir direnç göstermedikleri, hatta zaman içinde daha da destekleyici hale geldikleri; yapılan görüşmelerde daha çok, yönetsel rol değişiminin ve demokratik kültürün beraberinde getirdiği başarı üzerinde durdukları görülmüştür.

ABD ve Pakistan’da 354 banka çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada da, doğrudan katılımın örgütsel bağlılıkla güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Bhatti ve diğerleri, 2011: 21).

Yine ABD’de gerçekleştirilen deneysel bir araştırma, insanların, demokratik yolla kendi kendilerine seçtikleri ilkeleri benimseme düzeylerinin, kendilerine dışarıdan dayatılanlara oranla çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bir üniversitede 276 denek üzerinde gerçekleştirilen deneyin sonucunda, bir kuralın insanlar üzerindeki etkisinin, kişilerin bu kuralı kendi kendilerine seçmeleri veya bir dış kaynak tarafından gönderilmiş olmasına göre değiştiği belirlenmiştir (Dal Bo ve diğerleri, 2010: 2226).

Güney Afrika’da faaliyet gösteren oldukça büyük bir finans şirketinde gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırma, örgüt içi iletişimin yeniden düzenlenerek demokratik bir sistemin kurulmasının örgüte etkilerini açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları, demokratik iletişim sürecinin işyerinde güven düzeyini yükselttiğini, bilgi akışını iyileştirdiğini, yüz yüze iletişimi artırdığını ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirdiğini göstermiştir (Holtzhausen, 2002: 38-46). Yazar, elde ettiği bu sonuçların, örgütsel demokrasinin örgütün adaptasyon

kabiliyetini geliştirerek pazarda rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olacağı düşüncesiyle bağlantılandırılabilceğini de ifade etmektedir. Yazara göre, demokratik bir iş yeri, örgütlerin gerek sosyal gerekse ekonomik başarısı açısından önemli ve aynı zamanda etik bir zorunluluktur.

Levin (2006: 119), geçmişte, demokratik süreçler için gerekli bilgi paylaşımının zaman alıcı ve masraflı olması dolayısıyla verimliliği azaltacağını savunan yazarlara yanıt olarak, günümüzün teknolojik imkanlarının hızlı ve etkili bilgi paylaşımına müsaade ettiği ve katılımcı karar almayı destekleyecek bilgi sistemlerinin yaygınlaştığı; bilgiye ulaşmanın örgütlerde demokratik karar almayı engelleyecek bir konu olmaktan çıktığını belirtmektedir.

Hong Kong'da kadın kooperatifleri üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları, araştırma kapsamındaki üç kurumun da demokratik olma kaygısı ile zaman zaman verimlilik odaklı olmaktan uzaklaştıklarına işaret etmektedir. Bilgi paylaşımı ve karar verme süreçlerinin çok sayıda ve uzun süreli toplantılar yapmayı gerektirdiği; öte taraftan üyelerin hepsinin katılım için aynı düzeyde istekli olmadıkları görülmüştür. Ancak kolektif karar vermenin neden olduğu zaman kaybına rağmen, çalışanların örgüt içindeki tartışma ortamı dolayısıyla kendilerine gelişme imkanı buldukları ve iş tatminlerinin üst düzeyde olduğu görülmüştür (Ng ve Ng, 2009: 182-198).

Norveç'li 2216 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada da kişilerin işyerinde otonomi sahibi olması, örgütsel konularda kendilerine danışılması ve takım çalışması ile yetenek gelişimleri arasında olumlu ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırma sonucuna göre, otonomi ve danışma ile işe bağlı stres arasında negatif yönlü ilişki vardır (Kalleberg ve diğerleri, 2009: 107-111). ABD'de 728 çalışan üzerindeki bir diğer araştırmada da algılanan katılım düzeyi ile işe bağlı stres ve depresyon arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mackie ve diğerleri, 2001: 1065).

Avustralya'da bir kamu kurumunun 1214 çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada ise yöneticilerin çalışanlarla bilgi paylaşması ve çalışanların kararlara katılım göstermesi ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Brown ve Cregan, 2008: 677).

Örgütlerde katılımcı uygulamaların veya demokrasinin olumlu etkilerini sınırlayabilecek faktörler üzerinde yoğunlaşmak ve tedbir almak, sistemin sağlıklı çalışmasına yardımcı olacaktır. Stohl ve Cheney (2001: 359-391), örgütsel demokrasinin bünyesinde bir dizi paradoks içerebileceğini, bunların da sistemin çalışmasını olumsuz etkileyen faktörler olarak demokratik uygulamaların başarısını etkileyeceğini öne sürmektedirler. Yazarlar, tespit ettikleri on dört paradoksu, dört temel grupta toplamaktadırlar: Yapısal paradokslar, temsil paradoksları, kimlik paradoksları ve güç paradoksları. Bu paradokslardan bir tanesi, demokratik sistemlerin üst yönetimin emirleri doğrultusunda kuruluyor olmasıdır. Çalışanların demokrasiyi hakları olduğu için veya öyle istedikleri için değil de emredildiği için deneyimliyor oluşları paradoksal bir durumdur ve kafa karıştırıcıdır. Demokratik örgütler, ekip çalışması ve ortaklaşa karar verme prensipleri ile işleyen yapılardır. Sürekli olarak gruba bağlı kalmak zorunluluğu, çalışanların kişisel sorumluluk almasına ve inisiyatif göstermesine zaman zaman engel olabilmektedir. Bu da demokratik örgüt olmanın yarattığı beklentilerle örtüşmeyerek bir başka paradoksa neden olmaktadır. Bunun gibi, demokratik sistemlerin sürekli toplantılar ve paylaşımlar yapmayı gerektirmesi; bu durumun ise bireylerin bütün enerjisini ve vaktinin çoğunu tüketerek verimliliklerinde düşüşe neden olması başka bir paradoks olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılığın, çalışanlar için aşırı talepkar bir süreç haline gelmesi ve psikolojik kaynaklarını tüketmesi, stres kaynaklı psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara yol açması bile mümkün olmaktadır. Liderlik konusu da bir başka paradoks olarak düşünülebilir. Şöyle ki kendi kendini yöneten grupların etkinliği için liderliğe ihtiyaç duyulduğu yönünde bir görüş de mevcuttur. Hatta bazı araştırmalar, verimliliği yüksek gruplarda liderliğin etkisi üzerinde durmaktadır. Kendi kendini yönetmek ile liderlik konuları bir arada bir çeşit paradoksa yol açmaktadır. Bunların dışında kontrol konusu da demokratik yapılarda bir başka paradoks nedeni olabilmektedir. Bu sistemde, ekip üyelerinin birbirleri üzerinde kurdukları denetim baskısının, geleneksel örgüt yapılarındakinden bile güçlü olabildiği örneklere rastlanmaktadır. Bu durumda, demokratik bir örgütte kontrol baskısı olmadan özgürce çalışıyor olması beklenen bireyler, kendilerini daha da zor şartlarda bulabilmektedirler.

Osawa (2011: 60) da demokrasinin işe bağlı stres düzeyini yükseltebileceği ihtimali üzerinde durmaktadır. Bu görüşe göre, yönetsel kararlara katılmak bireylere

fazladan iş yükü ve stres yükleyebilir. Daha önce, konu hakkında bilgi sahibi profesyonel yöneticilerin üstlendiği karar verme görevi çalışanlarla paylaşıldığında, bunun getireceği yeni sorumluluklar bazıları için ağır bir yük anlamına gelebilecektir. Collins (1995: 629) buna örnek teşkil edecek şekilde, kazanç paylaşımı uygulamalarının beraberinde getirdiği sorumluluktan ve bunun çalışma koşullarını nasıl zorlaştırabileceğinden bahsetmektedir. Buna göre, bir kararda söz sahibi olan ve bu sebeple kendisine ödeme yapılan bir çalışanın, kararının sonuçları ile ilgili aksaklıkları düzeltmek adına uzun mesailer harcaması ve strese maruz kalması mümkün olabilmektedir.

Bowles ve Gintis (1993: 77), demokratik bir örgütün diğerleri karşısında rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilecek olası en önemli zayıflıklarının, risk almaktan çekinme ve yenilikçilik konusundaki yetersizlikler olabileceğini ifade etmektedirler.

Mayer (2000: 324) de, bireylerin çıkarlarının birbirinden çok farklı olduğunu; bunun ise demokratik örgütlere bürokratik olanlara oranla daha fazla maliyet yükleyeceğini öne sürmektedir. Dahl (1985: 123) ise sağduyu sahibi veya ileri görüşlü herhangi bir çalışanın da karar verirken, en az şirket yöneticileri ya da yatırımcılar kadar, şirketin uzun dönemdeki etkinliğini gözeteceğini öne sürmektedir.

Daha yakından bakarsak, örgütsel demokrasinin çıktılarının, belirli unsurların dengesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz şekilde karşımıza çıkmasının mümkün olabildiğini görmekteyiz. Örneğin, verimlilik artışıyla ilişkilendirilen bir unsur, dikkatli uygulanmadığında bunun tersi sonuçlara da yol açabilir. Osawa'ya (2011: 59-63) göre, hiyerarşi konusu bunlardan biridir. Örgüt içinde, profesyonellik gerektiren işleri diğerlerinden ayırmadığınızda ve yönetsel pozisyonları örgütün tüm üyelerine açtığınızda, işbirliği veya uzmanlaşmanın sağlayacağı avantajlardan da vazgeçmiş olursunuz. Dolayısıyla, örgütün ihtiyaç duyduğu düzey her ne ise ona uygun olarak yönetim katmanları oluşturmak suretiyle, hem demokratikleşme düzeyi hem de verimliliği yüksek bir yapıya ulaşmak mümkün olabilecektir. Bunun örneklerini çoğaltmak mümkündür. Yazar, örgütsel demokrasinin olumlu ve olumsuz çıktılarını dengelemenin ve “makul” bir demokratik yapı oluşturmanın önemi üzerinde durmaktadır.

Gerçekten de demokratikleşme çabalarının örgütün iç ve dış çevre şartları ile uyumlu olmasına dikkat etmek önemli görünmektedir. Örgütlerde demokrasi konusuna da durumsallık ilkeleri çerçevesinde yaklaşmakta fayda vardır. Aksi takdirde çıktılarının, olumsuz olması kaçınılmaz olacaktır. Tablo 2, örgütsel demokrasinin yukarıda sıralanan “olası” olumlu ve olumsuz çıktılarını listelemektedir.

**Tablo 2: Örgütsel Demokrasinin İlişkilendirildiği Çıktılar**

Olumlu Çıktılar	Olumsuz Çıktılar
Karar vermede etkinlik	Demokratik olma kaygısının verimliliğin önüne geçebilmesi
Verimlilik artışı	Katılımcı uygulamaların zaman alıcı olması
Kişisel gelişim	Katılımcı uygulamaların fazladan iş yükü ve strese neden olması
Yenilik ve değişime açıklık	Ekip üyelerinin birbirleri üzerinde aşırı denetim uygulaması
Çalışan gelirinde artış	Çalışanların sorumluluk düzeylerinin artması
Çalışma ortamının kalitesinde artış	Risk almakta çekimser kalma
Örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesi	Demokratik uygulamaların maliyetli olması
Örgütsel güven düzeyinde artış	
Yüksek iş tatmini	
Örgüt içi iletişimin güçlenmesi	
İşe bağlı stres ve depresyon düzeyinin azalması	
Sinik davranışların azalması	

## 2.2.Muhalefet Kavramı Ve Örgütsel Muhalefet

Adına ister demokrasi diyelim, ister kararlara katılım veya güçlendirme olarak adlandırılm, içerisinde yaşadığımız dönem, örgütleri, çalışanların daha fazla söz sahibi olduğu yapılar haline dönüşmeleri yönünde zorlamaktadır. Ancak, alınan kararlar, prosedürler, politikalar veya uygulama ile ilgili hatalar söz konusu olduğunda, örgüt mensuplarının ilgili konulardaki saptamalarını ortaya koymaları, eleştirel bir yaklaşım sergilemeleri veya iyileştirmeler önerebilmeleri, kurumun yönetim seviyesinde, çalışan muhalefetinin algılanışı ile yakından ilişkili olmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda sayılan ve çalışanın örgüt içerisinde sesini yükseltmesi ile ilgili olan yönetim yaklaşımlarının muhalefet olgusu ile birlikte ele alınması faydalı görünmektedir. Aksi takdirde, örgüt yaşamının, herkesin sessizce riayet edip, onaylanmış gibi görünürken aslında kimsenin istek veya memnuniyet duymadığı uygulamaların sürüp gittiği bir abilene paradoksu<sup>2</sup> (Edmondson ve Munchus, 2007: 749) döngüsüne dönüşme tehlikesi söz konusu olacaktır.

Çalışmanın bu kısmında örgütlerde muhalefet olgusu açıklanmaktadır. Konunun örgüt yaşamındaki izdüşümünün daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle muhalefet sözcüğünün anlamı ve kavramın en yüksek değere sahip olduğu disiplin olarak siyaset içerisindeki yeri ve öneminden bahsedilmektedir. Sonrasında, örgütlerde muhalefet kavramının teorik yapısı sistematik olarak ortaya konmakta; son olarak ise kavramın örgütsel demokrasi ile olan ilişkisine değinilmektedir.

### 2.2.1. Muhalefet Kavramı

Muhalefet sözcüğü, Türk Dil Kurumu'na ait Büyük Türkçe Sözlük'te üç farklı şekilde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr):

1. "*Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık*",

---

<sup>2</sup> Abilene paradoksu, bir grup bireyin -isteksizliklerini dışa vurma konusunda çekimser davrandıkları için- aslında hiçbirinin istemediği bir şeyi, grubun genel isteği o yönde zannederek yapmaları durumudur. Buradaki paradoks, her bir bireyin grubun isteklerine uymak adına davranışta bulunuyor olmasına rağmen, hepbirlikte gerçekleştirdikleri eylemin aslında kimseyi memnun etmiyor oluşudur. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Harvey (1988).

2. “*Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu*” ve

3. “*Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler*”.

Sözlükte, kelimenin Arapça kökenli olduğu ifade edilmektedir. Yine Arapça bir sözcük olan “hilaf”tan türetilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Aynı sözlükte, hilaf kelimesi ise “*aykırı, karşıt, ters*” şeklinde açıklanmaktadır.

Muhalefet sözcüğünü, İngilizcedeki “dissent” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. “Dissent”in kökeninin ise Latince görüş ayrılığı anlamına gelen “dissentire” kelimesi olduğu düşünülmektedir (Kassing, 1997: 312).

Sözlük anlamlarından, muhalefetin, yaşamın her alanında veya toplumun her kurumunda karşılaşılabilecek bir olgu olduğu sonucuna ulaşmamız mümkündür. Zira muhalefeti aileden, okuldan, iş yerinden veya sokaktan soyutlamak imkansızdır. Bununla birlikte, kavramın en ön planda olduğu alanlardan birinin de siyasi yaşam olduğu bilinmektedir.

### **2.2.1.1. Siyasal Muhalefet**

Muhalefetin siyaset bilimindeki karşılığı, kavramın siyasal sistemler içerisindeki yerine işaret etmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi, demokratik parlamenter sistem içerisinde, iktidar dışındaki parti veya partiler, muhalefeti oluşturmaktadırlar. Bir başka tanıma göre muhalefet, hükümet dışında kalan tüm politikacıları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Elbette bir siyasal sistem içerisinde muhalefet kanadının varlığı, asgari düzeyde demokrasi ve düşünce özgürlüğünün varlığına bağlı olmaktadır (Beyme ve Daniels, 1979: 188).

Yukarıdaki tanım, siyaset bilimi içerisinde genel bir eğilim olan, muhalefeti parlamenter düzeyde sınırlama yaklaşımını temsil eder niteliktedir. Yılmaz Turgut (2014: 4-9) ise siyasal muhalefetin çerçevesinin bundan daha geniş çizilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Yazara göre muhalefet, siyasal partiler kadar, çeşitli baskı grupları tarafından veya bireysel bazda; örgütlü veya örgütsüz olarak gerçekleştirilebilen; sözlü, yazılı veya davranışsal olarak ifade edilebilen bir olgudur. Diğer bir deyişle,



muhalefetin kaynakları da muhalefet etme yolları da çok çeşitlidir. Öte taraftan siyasal muhalefetin kapsamı, sadece fikir uyuşmazlığı ile sınırlı tutulamaz. Zira söz konusu fikir uyuşmazlıklarının doğuracağı çatışmacı hareketler de siyasal muhalefetin içinde düşünülmelidir.

Muhalefetin liberal parlamenter sistem içerisindeki önemini, kuvvetler ayrılığı ilkesi yoluyla açıklamak mümkündür. Şöyle ki; Locke ve Montesquieu'nun teorilerine dayanan kuvvetler ayrılığı ilkesi temelinde, yürütme organının, yasama ve yargı organlarınınca denetlenmesini öngörmektedir. Bununla birlikte, yürütme organının başı olan başbakan, mecliste çoğunluğu oluşturan iktidar parti veya partilerinin lideri konumundadır. Bu durum, yasamanın yürütmeyi denetleme görevinde, pratikte çoğunlukla yetersiz kalması sonucunu da beraberinde getirmektedir. Söz konusu denetim eksikliğini giderme ve hükümeti kontrol altında tutma görevi ise meclisteki muhalefet partilerine düşmektedir (Arslan, 2009: 4). Bu görev öylesine önemlidir ki, muhalefetin varlığı, demokrasinin varlığından bahsedebilmek için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Metin, 2007: 64).

Muhalefet, hükümeti denetleme görevini belli başlı üç strateji ile gerçekleştirmektedir. Bunlar; katı rekabetçi, işbirliğine dayalı veya rekabetçi ve işbirliğine dayalı muhalefet stratejileridir. Katı rekabet, hükümete karşı kesin bir muhalefet tavrını sürdürmekle ilgilidir. Hükümetin eksikliklerini veya hatalarını vurgulayarak bir sonraki seçimde başarı göstermek amaçlanır. Bu stratejinin karşısında, hükümetle uzlaşma sağlama ve işbirliğine dayalı politikalar geliştirme stratejisi yer almaktadır. Bu iki stratejinin bir arada kullanılması anlamına gelen, rekabetçi ve işbirliğine dayalı muhalefetin daha işlevsel olduğu düşünülmektedir. Bu yöntemde muhalefet, iktidarı eleştirmekle birlikte yeri geldiğinde uzlaşmacı politikalar da izleyebilmektedir (Arslan, 2009: 6-8).

Siyasal muhalefetin; sistem içi-sistem dışı, anayasal-anayasal olmayan, yapısal-yapısal olmayan, parlamento içi-parlamento dışı gibi çeşitli ayrımlara ve sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, yasal sınırlar içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi durumunda anayasal; aksi taktirde anayasal olmayan muhalefet söz konusu olmaktadır. Mevcut siyasi düzeni yasa dışı yollarla değiştirmeyi amaçlarsa sistem dışı; aksi taktirde sistem içi muhalefet olarak

adlandırılmaktadır. Mevcut sistem içerisinde iyileştirmeler yapmayı hedefleyen muhalefet, yapısal muhalefet; hükümet değişikliği veya hükümet politikasında değişiklik gibi büyük dönüşümler hedefleyen muhalefet, yapısal olmayan muhalefet şeklinde sınıflandırılmaktadır. Son olarak, parlamentoda temsil edilen siyasi partilerin yaptığı parlamento içi; parlamentoda temsil imkanı bulunmayan grupların yaptığı ise parlamento dışı muhalefet adını almaktadır (Kirman, 2006: 14-15).

Siyasal muhalefet kavramının bir toplumda demokrasi ve insan hakları ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Özgür ve demokratik toplum ideali muhalefet özgürlüğünden bağımsız düşünülememektedir (Metin, 2007: 65-66). Muhalefet özgürlüğü, bir ülkede, seçme ve seçilme hakkı ile birlikte demokrasinin olmazsa olmaz kurumlarından biri olarak görülmektedir (Tunç, 1997: 9).

### **2.2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı**

İngilizce kaynaklarda “organizational dissent” veya “employee dissent” olarak geçen kavramın, Türkçe çalışmalarda “örgütsel muhalefet” olarak karşılığını bulduğu görülmektedir (Ötken ve Cenkci, 2013; Özdemir, 2011; Özdemir, 2013b; Yıldız, 2013). Literatürde devamlılık sağlamak amacıyla bu çalışmada da örgütlerde muhalefet davranışını temsil eden kavram, örgütsel muhalefet şeklinde kullanılmıştır.

Bir örgütte, her gün çeşitli önem derecelerinde çok sayıda karar alınmakta ve uygulamaya konmaktadır. Karar almak, belirli alternatifler arasından seçim yapmak ile ilgili bir süreçtir (Koçel, 2005: 103). Seçimin nasıl yapıldığı ise örgütün demokratikleşme düzeyi ile ilgili olacaktır. Bununla birlikte, kararlar ister çoğunluk tarafından alınıyor isterse karar verme yetkisi yöneticilerden oluşmuş bir azınlığın elinde bulunuyor olsun, alınan kararların veya uygulamaya konan pratiklerin örgütün tüm üyelerince koşulsuz kabul görmesi pek mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla, açık veya örtük vaziyette olsun, örgüt içinde muhalif düşüncelerin varlığı anlaşılabilir bir durumdur. Bu durum aynı zamanda insan doğasının yeganeliği ve düşünce dünyasının çeşitliliğinin bir sonucu olarak da düşünülebilir. Örgütsel veya yönetsel başarı için önemli olan, öncelikle muhalefet olgusunun kaçınılmazlığının kabul edilmesidir. Ancak bundan sonra, olgunun analiz edilip anlaşılması ve yönetilmesi

mümkün olabilecektir. Muhalif görüşlere kulakları tıkamak ve yönetsel kararlarda fikir yelpazesini olabildiğince dar tutmak, günümüz koşullarına uygun bir yöntem gibi görünmemektedir.

Bununla birlikte, yöneticilerin, ekiplerinde uyumu esas aldıkları ve aykırı söylemleri cezalandırma yoluna gittikleri uygulamaların hala varlığını sürdürdüğü bilinmektedir. Grubun koordinasyonu ve performansı açısından işlevsel olacağı düşüncesinin etkili olduğu bu durumun aslında hatalı karar verme ihtimalini artırdığı ve grup üyelerinin yüksek performans gösterebilmesinin önüne geçtiğini ispatlar yönde araştırma bulguları mevcuttur (De Dreu ve West, 2001: 1191). İtaati esas alan benzer yönetsel tutumların, muhalefeti baskılamalarının, beklenen olumlu etkilerinin ötesinde zararlara neden olabildiği görülmektedir. Tek sesliliğin sakıncalarından korunmak ise çeşitliliği desteklemek ve yönetmek ile mümkün olabilir.

Stanley (1981: 13-17), örgütlerde muhalif görüşlerin değerlendirmeye alınması ile ilgili ihtiyacın doğuşunda, tarih boyunca tek sesliliğin yol açtığı olumsuz sonuçların rol oynadığını ifade etmektedir. Bu görüşe göre, insanlığın, muhalif seslerin önemini kavramasını sağlayan, gerek siyasi gerekse ticari başarısızlıklar olmuştur. Örgütsel muhalefet olgusunun anlaşılma çabası da bu deneyimlerden sonrasına rastlamaktadır. Örgüt yaşamında, zıt seslerin çoğu zaman toleransla karşılanmadığı bilinmekle birlikte; muhalefetin yokluğu, yönetsel anlamda çok önemli bazı stratejik hataların yapılması ile sonuçlanabilmektedir (13, 17).

Uzun bir süredir araştırmacıların ilgisini çekiyor olmakla birlikte (Graham, 1986; Hegstrom, 1995), örgütsel muhalefet araştırmalarının 1990'ların sonundan itibaren yoğunlaştığı literatürde açıkça görülmektedir. Kavramın araştırmacılar için çekiciliğinin artmasında Kassing'in (1997, 1998) yaptığı kavramsallaştırma ve ölçek geliştirme çalışmasının etkisi olduğu dikkati çekmektedir. Bahsi geçen çalışmaların ardından, Kassing'in hem kendisi hem de dünyanın çeşitli yerlerinden araştırmacıların, muhalefet olgusunu, ilgili pek çok değişkenle ilişkileri açısından ölçme çabasına giriştiği gözlemlenmektedir. Örgütsel muhalefet olgusunun kapsamlı bir kavramsal modelini sunuyor olması açısından, bu araştırmada da genel olarak Kassing'in izinden gidildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kassing (1997: 315) örgütsel muhalefetin teorik modelini, üç temel kuram üzerine inşa ettiğini ifade etmektedir (şekil 3). Bunlar; terk etme-dile getirme-sadakat gösterme kuramı (exit-voice-loyalty model of dissatisfaction), örtük kontrol kuramı (theory of unobtrusive control) ve bağımsız düşünce kuramlarıdır (theory of independent-mindedness). Bu kuramlar, çalışanların neden muhalif hissettiklerini, neden bu hislerini dile getirme ihtiyacı duyduklarını ve muhalefeti ne şekilde ifade ettiklerini anlamamızı sağlayacak teorik altyapıyı sunuyor olmaları bakımından önem arz etmektedirler.

**Şekil 3: Örgütsel Muhalefet Kavramının Kuramsal Temelleri**



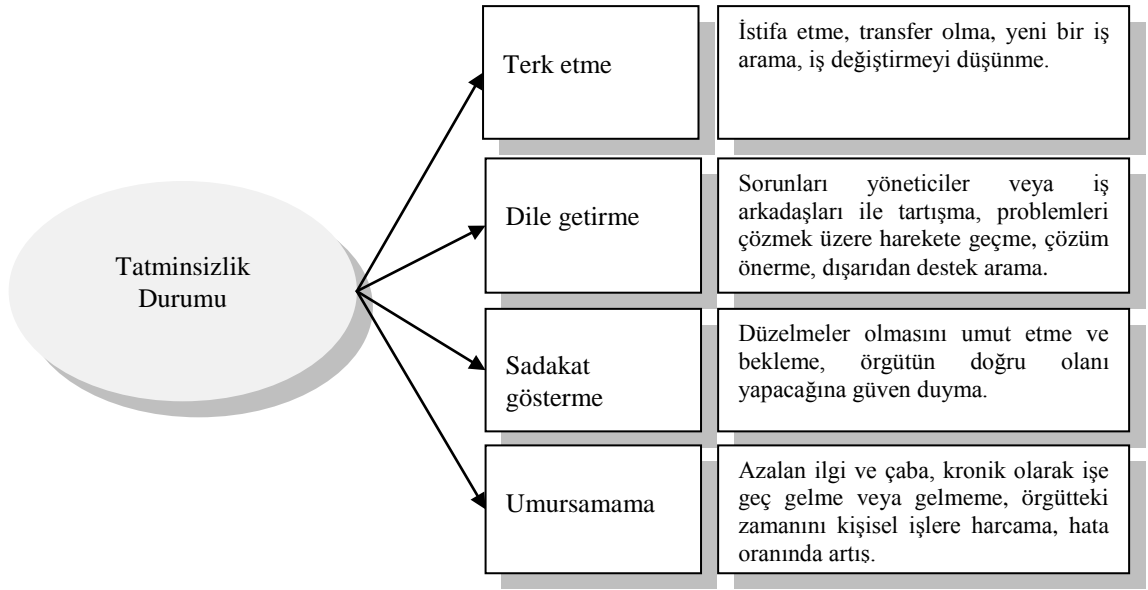
Kaynak: Kassing, 1997: 315-320.

Herhangi bir konuda muhalif olması için, bir çalışanın mevcut koşullardan bir şekilde tatminsizlik duyması gerektiğini düşünmek mümkündür. Bu haliyle basitmiş gibi görünse de muhalefet olgusu, aslında, sebepleri, yöntemleri veya sonuçları itibarıyla hem örgütü hem de çalışanları etkileyen karmaşık ve önemli bir olgudur.

Hirschman'ın (1970: 21-38) terk etme-dile getirme-sadakat gösterme (exit-voice-loyalty) kuramına göre, örgüt çalışanlarının, tatminsizlik yaratan durumlarda göstermeleri muhtemel üç temel davranış söz konusudur: Bunlardan ilki terk etmedir. Yazara göre, şayet birey olumsuz koşulların düzeleceğine dair bir umut taşımıyorsa, aynı örgütte farklı bir işe geçiş yapmayı veya örgütü tamamen terk etmeyi seçebilir. Bir diğer davranış alternatifi sadakat göstermedir. Bununla kastedilen, bireyin herhangi bir tepki göstermeden önce bir süre sessizce durumun düzelmesini beklemesidir. Bu süreç boyunca kişi ne örgütünü terk edecek ne de söz konusu olumsuzluk hakkındaki görüşlerini dile getirecektir. Bu davranışının sebebi ise yakında durumun kendiliğinden düzeleceğine dair inanç duyuyor olmasıdır. Üçüncü alternatif dile getirmedir. Bireyin, olumsuzluk yaratan koşulları görmezden gelmek yerine, bunları değiştirmek üzere harekete geçmesi anlamına gelen dile getirme davranışı, örgüt içinden veya dışından üst yetkililere karşı gösterilebilmektedir. Sayılan üç davranış biçiminden hem örgüt hem de çalışanın kendisi için en avantajlı olanının ise dile getirme olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bu sayede kalite bilincine sahip ve yaratıcı yanı güçlü katılımcıların, yönetime, problemleri çözmeye destek olması mümkün olacaktır. Öte taraftan, çalışanlar için ise sıkıntı yaratan durumun ortadan kaldırılması imkanı doğacaktır (Keeley ve Graham, 1991: 353).

Farrell (1983: 598) ise Hirschman'ın modeline ek olarak, tatminsizlik yaratan durumlar karşısında, çalışanların tamamen umursamaz davranışlar sergilemesinin de mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Yazara göre, örgüte olan bağlılığı veya iş doyumunu düşük kimselerin, karşılaştıkları sorunlar karşısında gevşek ve kaygısız bir tutum içinde olmaları da mümkün olmaktadır. Farrell'in katkısıyla birlikte, tatminsizlik durumunda sergilenebilecek dört temel çalışan davranışından bahsetmemiz mümkündür (şekil 4).

**Şekil 4: Terk Etme-Dile Getirme-Sadakat Gösterme-Umursamama Modeli**

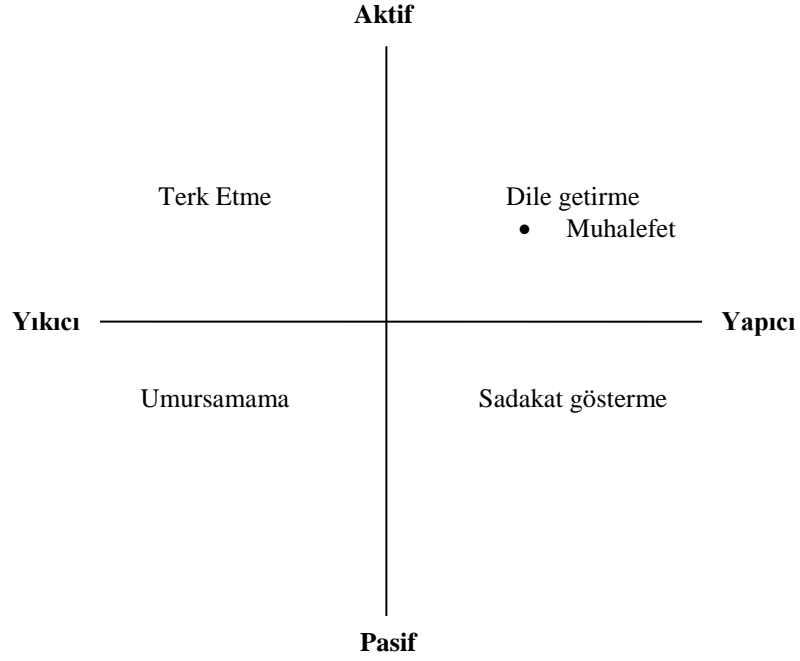


Kaynak: Farrell, 1983; Farrell ve Rusbult, 1992: 202-206.

Farrell ve Rusbult'un (1992: 201) araştırmasına göre, çalışanların iş doyumları arttıkça, dile getirme ve sadakat gösterme davranışı sergileme oranları da artmaktadır. Buna karşılık, terk etme ve umursamama davranışlarında ise azalma görülmektedir. Dile getirme ve sadakat gösterme davranışlarının bir diğer belirleyicisi ise, çalışanların işlerine yaptıkları yatırım miktarı olmaktadır.

Farrell'in (1983) bir diğer katkısı ise tatminsizliğe verilen tepkileri aktif-pasif, yapıcı-yıkıcı ekseninde kategorize etmiş olmasıdır (şekil 5). Gorden (1988: 285-286) ise bu modelden faydalanarak, olası örgütsel iletişim davranışlarını uygun kategorilere yerleştirmiştir. Farrell'in modelinde dile getirme, aktif ve yapıcı davranış şekli olarak sınıflandırılmıştır. Gorden'in ise bu kategoriye; yönetime katılma, protesto etme, katılımcı karar verme gibi bir takım örgütsel uygulamalar ve davranış biçimleri ile birlikte muhalefeti de ilave ettiği görülmektedir.

**Şekil 5: Tatminsizlik Yaratan Durumlara Verilen Tepkiler**



Kaynak: Farrel, 1983: 603; Gorden, 1988: 284.

Bu model, muhalefetin, tatminsizlik yaratan bir örgütsel durum karşısında çalışanların sergileyebileceği belli başlı davranış biçimlerinden biri olduğunu ifade ediyor olması bakımından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, diğer davranış alternatiflerinden daha olumlu sonuçlara vesile olması bakımından üstün tutulan bu yöntem, yüksek iş doyumu gibi pozitif bazı olguların da bir göstergesi durumundadır.

Örgütsel muhalefet kuramının altyapısını oluşturan bir diğer kuram ise örtük kontrol kuramıdır. Thompkins ve Cheney (1985), örgütsel kontrol mekanizmalarının gelişimini dört basamaklı bir süreç olarak tanımlamakta; bu evrimin son aşamasını ise örtük kontrol olarak adlandırmaktadırlar. Örgütsel kontrol, yöneticilerin çalışanlar üzerinde otorite kurmak amacıyla başvurduğu sözlü veya fiziksel eylemlerinden oluşan iletişimsel bir aktivite olarak tanımlanmaktadır. Kontrolü sağlamak için ise yöneticilerin başvurabileceği çeşitli mekanizmalar söz konusudur. Bunlardan en eski ve bilineni

“basit kontrol” olarak adlandırılan mekanizmadır. Burada yönetici, çalışana ne yapması gerektiğini açıkça belirtir, iş bittikten sonra performansını değerlendirir ve ödül veya ceza gibi konularda hüküm verir. Yöneticiye çok geniş bir güç alanı tanıyan bu yöntem küçük örgütlerde başarılı olabilse de örgüt büyüklüğü artıp işler karmaşıklaştıkça işlevini yitirmektedir. Bir diğer kontrol mekanizması ise “teknik kontrol”dür. Burada, yöneticinin yerini alacak veya ona yardımcı olacak şekilde bir takım makinelerden ve bilgisayar gibi teçhizatlardan destek alınması söz konusudur. Endüstri devrimi sonrası, kitle üretim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte oldukça popüler hale gelmiş olan teknik kontrol; insan gücü ile denetlenmesi zor geniş üretim alanları söz konusu olduğunda oldukça etkili bir yöntemdir. Üçüncü bir yöntem ise “bürokratik kontrol”dür. Teknik kontrol, beden işçileri üzerinde etkili bir yöntem olsa da, bilgi işçilerinin denetiminde sınırlı kalmaktadır. Bu durumda yönetim, bir kurallar ve prosedürler sistemini hayata geçirmek suretiyle bu tip çalışanların davranışlarını bürokratik yoldan kontrol etmeyi tercih etmektedir (Gossett, 2009: 706-710). Thompkins ve Cheney (1985: 184-185), bu kontrol mekanizmalarına ek olarak, günümüzde bir başka yöntemin daha uygulanmakta olduğunu ileri sürmüşlerdir. “Örtük kontrol” olarak adlandırdıkları bu yöntem, modern örgüt yapılarının beraberinde getirdiği yeni yöntemlere karşılık olarak ortaya çıkmıştır. Hiyerarşik kademelerin azalması ve örgüt yapılarının basikleşmesi, ekip çalışmasının önem kazanması, yönetici ile yönetilen arasındaki çizgilerin şeffaflaşması, yazılı kuralların yerini daha çok örgütsel değer ve amaçların alması gibi değişimler, bunlara örnek olarak verilebilir. Bu yeni örgüt yapıları için etkin kontrol mekanizması da değişmiş, geleneksel yöntemler, yerlerini örtük kontrol mekanizmasına bırakmıştır. Örtük kontrol, çalışanların, açıkça ifade edilmiş olmasa bile oldukça güdüleyici olan çekirdek değerlere bağlı kalarak davranış göstermeleri ile ilgilidir. Yeni örgüt yapılarının çalışanları, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere karar almak ve inisiyatif kullanmak konusunda güçlendirilmişlerdir. Bununla birlikte, söz konusu amaçlara ulaşmak üzere bir takım çalışması içerisinde olan bu kişiler, çalışma arkadaşlarının, örgütün değerlerine ve amaçlarına ne derece uygun hareket ediyor oldukları ile ilgili de sorumluluğa sahip olmaktadır. Böylece çalışanlar, birbirleri üzerinde görünmez ama güçlü bir denetim sağlamış olmaktadır (Gossett, 2009: 710). Bu durumda, örgüt elemanları, kendi kararlarını verdiklerini veya inisiyatif kullandıklarını düşünürlerken bile aslında yönetimin belirlediği bir değerler



çerçevesinin içerisinde hareket etmektedirler. Örtük kontrol kuramı, çalışanların örgütsel değerleri kendilerininmişçesine benimseyerek örgütleri ile özdeşleşmeleri ve bu durumun karar süreçlerine tesir etmesi ile ilgili bir süreç işaret etmektedir. Muhalefet ise, bir çalışanın karar verirken örgütün belirlediği bu çemberden çıkma eğilimidir. Diğer bir deyişle, kişisel değerleri veya görüşleri, örgütünkilerden farklılaştığı noktada birey, muhalif düşüncelere sahip olmaktadır. Örtük kontrol kuramı, çalışanların muhalefet olgusunu neden deneyimlediklerini anlamamızı sağlayan bir çerçeve sunması bakımından önem arz etmektedir (Kassing, 1997: 315-317).

Örgütsel muhalefetin kuramsal temellerine katkı sağlayan üçüncü kuram, Gorden ve Infante (1987) tarafından geliştirilmiş olan bağımsız düşünce kuramıdır. Yazarlar, “tartışma yolu ile yönetim” (management by argument) kavramını ortaya atmışlardır. Buna göre, çalışanların çeşitli konular hakkındaki yargılarını veya muhalif görüşlerini özgürce dile getirebilecekleri, bireyselliğin desteklediği yönetim uygulamaları ile yaratılacak ifade özgürlüğü ortamı; astların çok daha üretken olmasına, işlerinden tatmin ve bağlılık duymalarına yardımcı olacaktır (Kassing, 1997: 317-318).

Çalışanların, kişisel değerleri ve kuralları ile hareket ederek, örgüt uygulamalarını etkileme veya değiştirme yönünde seslerini çıkarmaları, bağımsız düşünce kuramı ile açıklanmaktadır. Kurama göre, bireylerin örgüt yaşamları dahilinde, her konuda ve her zaman görüşlerini mutlaka ortaya sermelerine gerek yoktur. Önemli olan, bunu her istedikleri zaman yapabilecekleri yönünde bir özgürlük duyuyor olmalarıdır. Aksi takdirde bireysellikleri bu durumdan zarar görecektir (Gorden ve diğerleri, 1988: 103).

Toplumsal yaşamda, görüşlerini özgürce ifade edebilmeye alışkın olan bireylerin örgüt yaşamlarının da bu tutumlarını kısıtlamayacak şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu kuramın örgütsel muhalefet kuramına katkısı, bağımsız düşünceye sahip bireylerin, örgüt ortamında da eleştirel görüşlerini dile getirme eğiliminde olacaklarını ifade ediyor oluşudur. Bu eğilim, kişilerin görüşlerini mutlaka açık seçik ifade etmelerini gerektirmemekle birlikte; onları görüşlerini bir şekilde ortaya koymaları yönünde davranışa sevk edecektir (Kassing, 1997: 317).

Yukarıda bahsedilen üç kuram, örgütsel muhalefetin neden ve nasıl ortaya çıktığı ve ifade edildiği ile ilgili temel varsayımları ortaya koyuyor olmaları bakımından konunun anlaşılmasında yol gösterici niteliktedirler. Bu bilgiler ışığında, buradan itibaren, farklı yazarların da konuya yaklaşımları eşliğinde, kavramın tanımlanması üzerinde durulacaktır.

Graham (1986: 2) örgütsel muhalefeti, örgüt çalışanlarının vicdani olarak kabul etmeleri mümkün olmayan örgüt politikaları ve uygulamaları karşısında, mevcut koşulları değiştirmek veya protesto etmek üzere sarf ettikleri çaba olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak, örgütsel muhalefet olgusunun kapsamını biraz daha açmak mümkündür. Öncelikle, muhalefetin, bireyin kişisel görüşlerinin örgüt uygulamaları ile ters düştüğü noktada ortaya çıktığını görmekteyiz. Başlangıçta içsel olarak yaşadığı bu çatışmayı su yüzüne çıkarması için ise kişinin kimlik algısının baskın çıkması gerektiğini söylemek mümkündür. Zira muhalefet, içsel olarak yaşanan bir durumu değil, ifade edilmiş karşıtlığı tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu ifade etme davranışı ise kişiyi çoğunluktan ayırarak bir ölçüde ön plana çıkmasını sağlayan bir durumdur (Shahinpoor ve Matt, 2007: 39).

Tanımdan elde edilebilecek bir diğer önemli çıkarım ise muhalefetin, örgüt içerisinde cereyan edebilecek herhangi bir tersliğe karşı verilen bir tepki olmadığıdır. Örgütsel muhalefet ile kastedilen, kişinin vicdani olarak kabul edemediği ve dolayısıyla dile getirmek zorunda hissettiği, örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki görüşleridir. Bu anlamda örgütsel muhalefet olgusunun her örgütte karşılaşılabilecek başka bir takım karşı çıkma eylemlerinden de ayrı tutulması gerekmektedir. Shahinpoor ve Matt (2007: 39-40), örgüt içerisinde, şeytanın avukatı rolünü sergilemek gibi bir misyon edinen, uyumsuz, her şeyden şikayet etmeyi alışkanlık haline getirmiş veya bir kişilik özelliği olarak sürekli bir memnuniyetsizlik hali taşıyan kimselerin davranışlarının bu anlamda örgütsel muhalefet kapsamı dahilinde düşünülmemesi gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Kassing'e (1997: 311-319) göre muhalefet, çalışanların, örgütleri ile fikir ayrılığına düştükleri durumlarda yaşadıkları tatminsizliğe karşı verdikleri iletişimsel bir tepkidir. Bu yaklaşıma göre muhalefet; bireyin örgütü ile fikir ayrılığına düştüğünü hissetmesi ve bunu dışa vurması olmak üzere iki basamaktan oluşan bir süreçtir. Söz

konusu dışı vurum ise mutlaka örgüt yöneticilerine karşı yapılmak zorunda değildir. Kişi görüşlerini, durumu değiştirme yetkisine sahip olmayan iş arkadaşları veya örgüt dışından kimselerle de paylaşabilir.

Payne (2007: 235-236) ise örgütsel muhalefeti, örgüt içindeki davranışları, politikaları veya uygulamaları değiştirmek üzere ortaya konan bir iletişim stratejisi olarak tanımlamaktadır. Yazar, örgütsel değişim açısından son derece önemli bir unsur olmakla birlikte, muhalif davranışın bazı kurumlarda adeta sapkın örgütsel davranış kategorisinde değerlendirildiğini ifade etmektedir. Gerçekten de, aslında sağlıklı işleyen bir iletişim sürecinin bir parçası olarak görülmesi gerekirken, muhalefetin her kurumda eşit düzeyde kabul görmediğini söylemek mümkündür. Sorunun, muhalif görüşlerin bildirilmesini bir geri bildirim mekanizması olarak, örgütsel iletişimin bir parçası şeklinde algılayamamaktan kaynaklandığını düşünmemiz pekala mümkündür.

Çeşitli konularda yönetim ile yaşanan fikir ayrılıklarını dile getirmek, bazı örgütler veya yöneticiler tarafından basitçe “duygusal tepki vermek” olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu durumda, çalışanların bu tepkilerine kayıtsız kalmak, örtbas etmek veya cezalandırmak daha mümkün görünmektedir. Öte taraftan, araştırmacılar, muhalif görüşlerin çoğu zaman ancak üzerinde iyice düşünülüp hesaplamalar yapıldıktan sonra dışı vurulduğunu; bu nedenle de muhalefetin duygusal bir tepkiden ziyade bir iletişim faaliyeti olarak algılanmasında yarar olduğunu ifade etmektedirler (Kassing ve diğerleri, 2012: 238). Muhalefeti örgüt içi iletişimin bir parçası olarak algılamak, örgüt açısından daha işlevsel olacaktır. Çünkü ancak bu haliyle konuyu doğru değerlendirmek ve böylelikle süreci örgütsel fayda sağlayacak şekilde yönetmek mümkün görünmektedir.

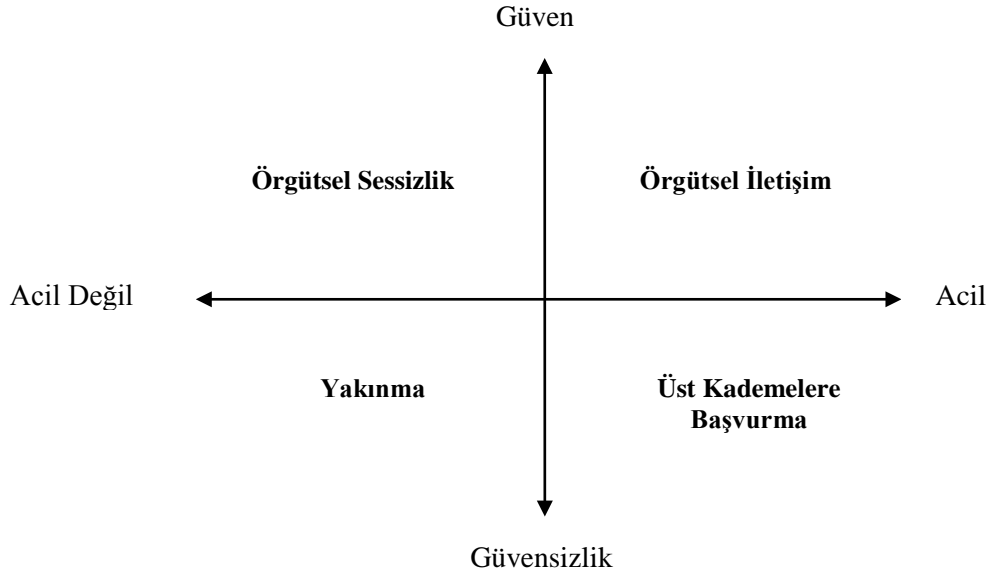
Sarkar (2009: 121-129) da muhalefetin gerek sosyal yaşam gerekse iş yaşamı açısından bir sağlık göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Yazar, muhalefetin ortaya çıkışını dört aşamalı bir süreç olarak açıklamaktadır. Buna göre birinci basamak, kişinin örgütte yanlış giden bir şeyler olduğunu tespit etmesidir. İkinci basamak, söz konusu duruma müdahalede bulunma ihtiyacı hissetmesi olmaktadır. Üçüncüsü, durumla ilgili olarak kendisinde sorumluluk hissetmesidir. Dördüncü ve son basamak ise çözüm alternatifleri sunmasıdır.

Garner (2013: 374-391) ise örgütsel muhalefete bir “iletişim olgusu”ndan ziyade bir “etkileşim süreci” olarak yaklaşmanın önemi üzerinde durmaktadır. Yazara göre muhalefet; muhalefeti dile getiren kişinin kendisi, yöneticileri ve iş arkadaşları arasındaki etkileşim ile ortaklaşa bir şekilde oluşturulmaktadır ve anlık bir olgudan ziyade bir çeşit süreç olarak anlaşılması daha doğrudur. Yöneticiler ve çalışma arkadaşları, muhalefete sebep olacak olgunun ortaya çıkmasında da, kişinin buna nasıl tepki vereceğinin belirleyicisi olacak kültürel çevrenin oluşumunda da rolü olan aktörler olarak muhalefet sürecinin aktif birer parçasıdır. Zira muhalefet, geçmiş tecrübelerin gelecekle ilgili beklentileri etkilediği bir süreci ifade etmektedir. Ayrıca, bu yaklaşım ile muhalefet, bir kişiden diğer bir kişiye veya bir grup insandan diğer bir grup insana yapılan dışa vurumları içermektedir.

Bazı yazarların muhalefetin; fikir ayrılığı, memnuniyetsizlik veya eleştiri ile ilgili olduğunu (Croucher ve diğerleri, 2009: 179) öne sürmelerine rağmen, çalışanların muhalefet etmelerinin arkasında çok daha farklı nedenler de olabileceğini hesaba katmak gereklidir. Örneğin, Garner (2009a: 46) araştırması, muhalefetin sadece hoşnutsuzluk yaratan koşulları değiştirmek amacıyla dillendirilmediğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar daha çok söz konusu problem hakkında daha fazla bilgi edinmek ve tatminsizlik yaratan durumla nasıl başa çıkabilecekleri konusunda fikir (nasihat) almak amacıyla muhalefet etmektedirler.

Edmondson ve Munchus’un (2007: 749-751) örgütsel muhalefet stratejileri ile ilgili bir tipoloji önerisi bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların memnuniyetsizlik durumunda, nasıl bir tepki vereceklerini belirleyen iki temel etken vardır. Bunlar, konunun algılanan aciliyet düzeyi ile yöneticilere duyulan güvendir. Konunun aciliyeti ve güven düzeyi ile ilgili farklı kombinasyonlara bağlı olarak ortaya çıkabilecek dört farklı muhalefet davranışı olacaktır. Bunlar; örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim, yakınma ve üst kademelere başvurmadır (şekil 6).

**Şekil 6: Edmondson ve Munchus'un Örgütsel Muhalefet Stratejisi Tipolojisi**



Kaynak: Edmondson ve Munchus, 2007: 750.

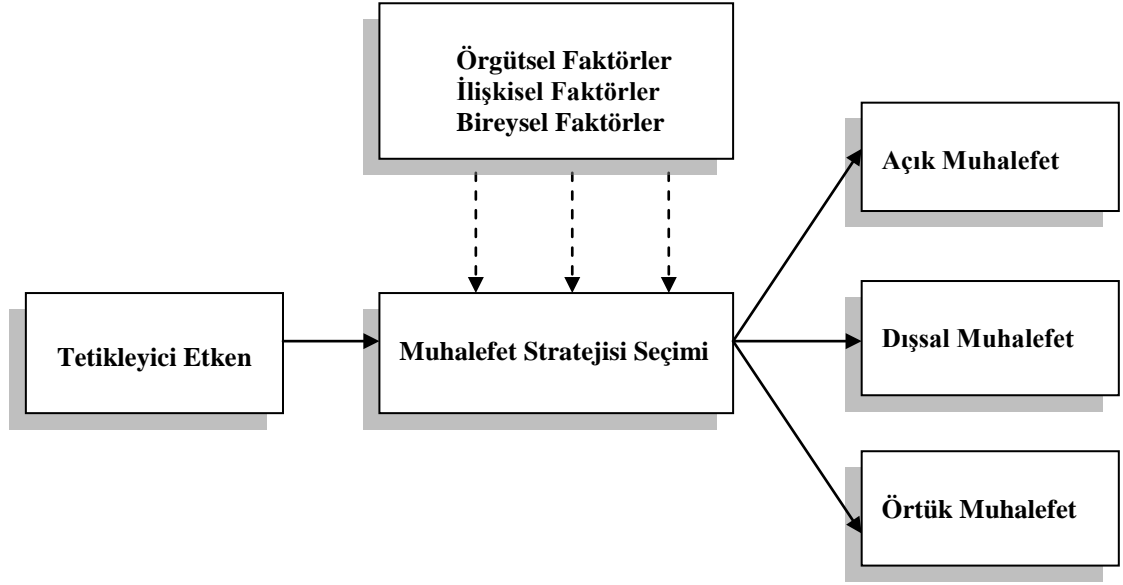
Yazarlara göre, şayet çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyi düşük ise olumsuz bilgi veya görüşlerini kendilerine saklamayı tercih edecek, açıkça konuşmaktan kaçınacaklardır. Çünkü güven yokluğunda bireyler daha çok kendi varsayımları ve korkuları ile hareket etmeyi tercih etmektedirler. Güven ortamında ise meseleleri açıkça dile getirmek, kararlara katılım göstermek ve risk almak daha olasıdır. Diğer belirleyici etken ise bir çalışanın herhangi bir potansiyel sorun ile ilgili olarak algıladığı ciddiyet veya aciliyet derecesidir.

Modele göre, problemin algılanan aciliyet derecesi, kişinin kendisini riske atmasına değmeyecek düzeyde olduğunda, yönetime duyulan güven düzeyine de bağlı olarak, çalışanların ya tamamen sessiz kalmayı tercih etmesi (örgütsel sessizlik) ya da yönetime karşı dile getirmek istemedikleri görüşlerini kendi aralarında paylaşp, durumdan yakınmaları mümkündür (organizational rumbling). Öte taraftan, problem çok önemli veya aciliyet düzeyi yüksek olarak algılandığında, yine güven düzeyine bağlı olarak, üst yönetici ile açık iletişim kurarak görüşlerini dile getirmek (örgütsel

iletişim) veya probleme duyarlılık göstereceğine inanılan daha üst yöneticilere veya paydaşlara başvurmak (organizational blasting) gibi seçenekler söz konusudur.

Kassing'in (1997) daha önce de bahsedilen ve literatürde oldukça geniş kabul gören modeline göre, muhalefetin oluşması her şeyden önce kişinin fikir ayrılığına düşmesine neden olacak bir tetikleyici etkenle karşılaşmasına bağlıdır. Bu etken her ne olursa olsun (etik konular, kişisel veya örgütsel çıkar, vs.), kişinin tolerans düzeyini aşarak muhalif hissetmeye başlamasını sağlayacaktır. Muhalif hisleri uyanan birey; örgütsel, ilişkisel ve bireysel bazı faktörlerin etkisi altında kendisine bir muhalefet stratejisi belirleyecektir. Sonuç olarak da görüşlerinin düşmanca algılanmayacağından eminse yöneticileri ile yapıcı bir iletişim kuracak; düşüncelerinin olumlu karşılanmayacağını düşündüğü durumlarda ise ya kişisel bazı garantileri olduğunu düşünüp her şeye rağmen görüşlerini dile getirmeye devam edecek ya da fikirlerini güvendiği iş arkadaşları veya iş dışından aile/arkadaş grupları ile paylaşmayı seçecektir. Yazarın modeline göre muhalefet sürecinin işleyişi şekil 7'de görüldüğü gibidir.

Şekil 7: Kassing'in Örgütsel Muhalefet Modeli



Kaynak: Kassing, 1997; 1998.

Görüldüğü gibi, tetikleyici etken bireyi muhalefet stratejisi seçim sürecine itmekte; kişi burada da örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerin etkisi altında strateji seçimini gerçekleştirmekte ve sonuç olarak üç temel muhalefet etme şekliinden birini seçerek görüşlerini dışa vurmaktadır. Yazarın, muhalefet stratejilerini, muhalif görüşlerin sergilendiği kişi veya kişiler bazında kategorize ettiği görülmektedir. Buna göre, çalışanların muhalefet davranışlarını sergiledikleri belli başlı üç ana grup söz konusudur. Bunlar: yöneticileri, iş arkadaşları ve örgüt dışından arkadaşları ile aile bireyleridir. Görüşler yöneticiler ile paylaşıldığında açık; iş arkadaşları ile paylaşıldığında örtük; aile veya diğer sosyal arkadaş grupları ile paylaşıldığında ise kullanılan strateji dışsal muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 2002: 189).

Tetikleyici etkenler, muhalefet stratejisi seçimini etkileyen faktörler ve strateji türleri, Kassing'in modelini de kapsayacak şekilde aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Ancak bundan önce, literatürdeki karışıklığı gidermek ve örgütsel muhalefetin anlamını daha da netleştirmek amacıyla, kavramın benzerleri arasındaki yerine değinilmektedir.

### 2.2.2.1.Örgütsel Muhalefet Kavramının Benzer Kavramlar Arasındaki Yeri

Örgütsel muhalefet kavramını anlamaya çalışırken üzerinde durulması gereken bir diğer konu da kavramın benzer başka kavramlar arasındaki konumu ya da bunlarla arasındaki farktır. Kassing (1998: 184), muhalefet kavramının genellikle, çalışan sesi (employee voice) ve haber uçurma kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığını ancak bunun doğru bir yaklaşım olmadığını ifade etmektedir.

“Employee voice” kavramının dilimize, “çalışan sesi”, “çalışanın açıkça konuşma davranışı” veya “işgören sesliliği” gibi şekillerde tercüme edildiği görülmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; Pekdemir ve diğerleri, 2013; Şehitoğlu, 2012). İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri literatüründe karşılaştığımız kavram, ilk başlarda daha çok sendikalar vasıtasıyla işçilerin yönetim sürecine dahil edilmesi anlamında kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda ise sendikal süreçlerden bağımsız olarak tanımlandığını ve anlamının genişletildiğini görmekteyiz. Bugün daha çok, çalışanların işyeri ile ilgili şikayetlerini yönetime dile getirebilmeleri ve örgütün karar verme süreçlerine katılım göstermeleri olarak algılanmaktadır (Dundon ve diğerleri, 2004: 1151-1152, Edmondson ve Munchus, 2007: 747). Daha geniş bir yaklaşımla, kavramın, “çalışanların örgüt içerisindeki kararlarda etki sahibi olmaları” şeklinde tanımlandığına da rastlanmaktadır (Mathieson ve Pendleton, 2007: 229). Görüldüğü üzere, çalışan sesi, muhalefeti de içine alabilecek oldukça geniş bir kavramdır. Muhalefet özgürlüğü, çalışanların örgütsel kararlar üzerinde etki sahibi olmasına yardımcı olsa bile tüm etkinin tek başına muhalefet yöntemi ile sağlandığını düşünmek akılcı olmayacaktır.

Haber uçurma ise toplum çıkarına ters düşen hatalı uygulamaların, örgüt çalışanlarınca, bu konulardan sorumlu kişi veya kuruluşlara ifşa edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Haber uçurmanın çoğunlukla, yöneticiler tarafından önemli bir tehdit olarak algılandığı ve genellikle kişiye ağır cezalar verilmesi ile sonuçlandığı bildirilmektedir. Bunlar, işten çıkarmadan, tacize; azarlamadan rütbe indirmeye kadar geniş bir yelpazede uzanabilmektedirler (Martin ve Rifkin, 2004: 221-226).

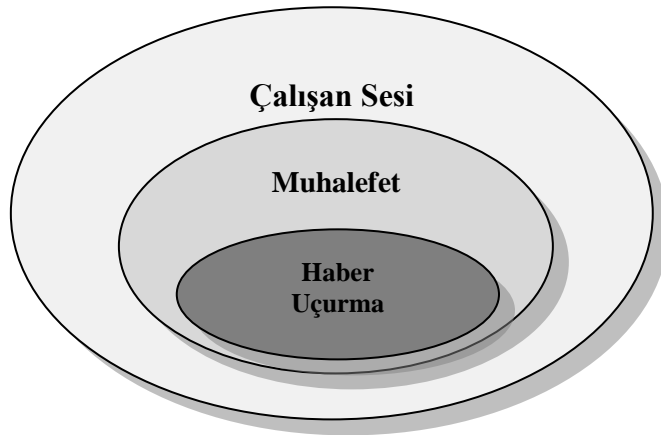
Shahinpoor ve Matt (2007: 40-41), örgütsel muhalefet ile haber uçurma davranışları arasındaki benzerlik ve farklılıklara dikkat çekmektedirler. Yazarlara göre,



haber uçurma davranışını gösteren de muhalefet eden de örgütü ile fikir uyuşmazlığına düşmüştür ve örgüt politikasına uymaya karşı bir direnç göstermektedir. Ayrıca, her ikisi de sadakat ve gerçekleri ifade etme gibi yüksek manevi güdülerle hareket etmektedirler. Buna karşın, muhalefet eden çalışan, kişiliğine saygı gösterileceği ve görüşlerinin yönetim tarafından dikkate alınacağı inancı ile hareket ederken; haber uçuran çalışan, çalıştığı örgütte eleştirilere açık olunmadığını çoktan deneyimlemiş ve öğrenmiştir. Öte taraftan, muhalefet davranışında her türlü görüş, bilgi ve benzeri enformasyon yine örgüt içerisinde kalmaktadır. Haber uçurma davranışının sonuçları ise hem örgüt hem de çalışan açısından çok daha tehlikeli boyutlara ulaşabilmektedir.

Kassing'e (1998: 184) göre örgütsel muhalefet, çalışan sesi kavramının özel bir türüdür. Haber uçurma ise örgütsel muhalefetin özel bir şekli olarak anlaşılmalıdır. Buna göre çalışan sesi, muhalefeti de içeren daha geniş bir kavramdır. Haber uçurma ise, kişinin toplum çıkarının örgüt çıkarından üstün olduğunu düşünmesi sonucunda, örgütsel bir takım faaliyetlerle ilgili fikir ayrılıklarını örgüt dışından kişi veya kurumlarla paylaşması durumudur. Muhalefet, haber uçurma davranışının önceli olarak algılanmalıdır. Çünkü bu kimseler şikayetlerini önce örgüt yetkilileri ile paylaşmayı denedikleri halde olumlu yanıt alamamış çalışanlar arasından çıkmaktadır.

**Şekil 8: Çalışan Sesi, Muhalefet ve Haber Uçurma Arasındaki İlişki**



Göz önünde bulundurulması gereken bir diğer ayırım da muhalefetin altında yatan sosyal psikolojik nedenlerdir. Daha önce de ifade edildiği gibi, iş yaşamında karşılaştığımız her türlü karşı çıkış durumunu örgütsel muhalefet kapsamında değerlendirmemiz mümkün değildir. Bilindiği gibi, bireylerin herhangi bir konuda uymama davranışı göstermesinin belli başlı iki türü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin karşılaştığı sosyal etkiyi negatif bir atıf noktası olarak görmesi dolayısıyla ters tepki vermesi; diğer bir ifadeyle inatlaşması durumudur. Diğerisi ise sosyal etkiye bağımlı olmaksızın, bireyin kendisine ulaşan bilgiyi doğru bulmaması sonucunda uymama davranışı göstermesidir (Kağıtçıbaşı, 2005: 97). Zaman zaman örgüt açısından faydalı geribildirimler sunmaları mümkün olsa bile birinci türdeki karşı çıkışlar örgütsel muhalefet kapsamında değerlendirilmemektedirler. Çünkü burada önemli olan, alınan kararın veya itiraz edilen örgütsel uygulamanın doğru bulunup bulunmaması değil, yalnızca sosyal etkiye direnç gösterilmesi olmaktadır. Öte taraftan, ikinci tür olan bağımsız uymama davranışları ile örgütsel muhalefet arasında bir bağlantı kurmak mümkündür. Çalışanın, tamamen kendi bilgi, tecrübe ve inançlarından kaynaklanmak sureti ile uyumsuzluk göstermesi örgütsel muhalefet kapsamında değerlendirilebilir ve bu durumda vereceği geribildirim örgütsel açıdan çok daha anlamlı olacağını söylemek mümkündür.

#### **2.2.2.2. Örgütsel Muhalefetin Olası Nedenleri**

Yukarıda adı geçen tetikleyici etkenleri, muhalefetin oluşmasına etki eden faktörler veya muhalefetin olası nedenleri şeklinde değerlendirebiliriz. İnsan doğasının karmaşıklığı ve memnuniyetsizliğine neden olabilecek etkenlerin sonsuzluğu düşünüldüğünde, örgüt içerisinde bu durumu tetikleyen etkenleri sıralamanın güçlüğü anlaşılabilir. Bununla birlikte, örgütsel muhalefetin, örgüt içerisindeki politika veya uygulamalar ile ilgili memnuniyetsizlikleri içeren bir olgu olduğunu bilmek bize konunun sınırlarını daraltma şansı vermektedir. Bu başlık altında, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin yapılan araştırmalar ve uzman görüşlerinden oluşan bir derleme sunulmaktadır.

Kassing (1998: 184, 207), bir örgütte, çalışanları muhalefet etmeye yöneltebilecek çok sayıda etkenin var olma ihtimalinden bahsetmektedir. Örneğin, çalışanlar, örgütlerin neden olduğu psikolojik veya politik sınırlamalar karşısında, ifade özgürlüklerini kullanmak veya fikirlerini dile getirmek suretiyle kararlara katılmak istedikleri için muhalif görüşlerini dile getirebilirler. Bununla birlikte yazar; örgüt kültürü, örgüt içi iletişim ve ilişkiler gibi pek çok faktörün bu konuda rol oynayabileceği ihtimali üzerinde de durmaktadır.

Çalışanları muhalefet etmeye yönlendiren konular ile muhalif görüşlerini dile getirme kanalları arasındaki ilişkiyi konu alan bir araştırmaya göre çalışanlar bu görüşlerini daha çok yöneticileri ve iş arkadaşları ile paylaşmayı seçmekte; en çok tercih ettikleri konu başlıkları ise çalışma arkadaşları ile ilgili konular, örgütsel değişim ve karar verme olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 40).

Aynı araştırmada, çalışanları muhalefet etmeye yönlendiren belli başlı nedenlerin dokuz başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Tetikleyici etkenler olarak adlandırılan bu nedenler şu şekilde sıralanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44):

1. *Çalışanlara davranılış biçimleri:* İlk etken, örgüt içinde, çalışanlara nasıl muamele edildiği veya onlara nasıl davranıldığı olmaktadır. Bireyler arasında adaletin gözetilmesi ve çalışan hakları gibi konular önemli muhalefet konuları olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. *Örgütsel değişim:* Bir örgütte, değişim konularına ve değişimin uygulanış biçimine muhalefet edilmesi oldukça sık karşılaşılan bir durumdur.

3. *Karar verme:* Çalışanlar sıklıkla alınan kararlara veya bunların uygulanış biçimine muhalefet göstermektedirler.

4. *Verimsizlik:* Verimsiz iş süreçleri ve uygulamaları da çalışanların muhalefet ettikleri diğer bir konudur.

5. *Örgüt içindeki rol ve sorumluluklar:* Bireyler kendi rol ve sorumlulukları ile ilgili muhalefet ettikleri gibi zaman zaman başkalarının rol ve sorumluluklarını da muhalefet etme nedeni olarak görebilmektedirler.

6. *Kaynaklar*: Örgütsel kaynaklara erişim; bunların paylaşımı ve kullanımı gibi konuları kapsamaktadır.

7. *Etik konular*: Örgüt içinde bir takım etik dışı uygulamaların var olması veya çalışanlardan bu gibi davranışların bekleniyor olması, muhalefeti tetikleyen önemli bir etkidir.

8. *Performans değerlendirme*: Bireyin kendisinin ve iş arkadaşlarının performanslarının nasıl değerlendirildiği ile ilgili görüşü de muhalif tavırlara neden olabilmektedir.

9. *Olası zararları engelleme*: Örgütün çeşitli şekillerde kişinin kendisine, iş arkadaşlarına veya müşterilere zarar verebilecek uygulamaları ile karşılaşılması halinde muhalif davranışlar sergilenebilmektedir.

Yukarıdaki liste, örgüt içerisinde muhalefet olgusunun temel nedenlerini ortaya koyuyor olması bakımından önemlidir. Bununla birlikte, bireylerin muhalefet etmelerinin nedenlerini anlayabilmek için, muhalefet mesajlarının içeriğine bakmanın da faydalı bir yöntem olduğu düşünülebilir.

### **2.2.2.3. Muhalefet Mesajlarının İçeriği**

Örgütsel muhalefet ile ilgili yukarıda yapılan ilk açıklamalarda, konunun bir iletişim faaliyeti olarak algılanmasının öneminden bahsedilmişti. İletişim, basitçe, bir kaynaktan alıcıya doğru gerçekleştirilen bir mesaj alış verişi şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 530). Muhalefet süreci düşünüldüğünde, buradaki mesaj, muhalif görüşler olmaktadır. Dolayısıyla, süreci daha iyi anlayabilmek için söz konusu mesajların içeriğinin bir analizini yapmak önem kazanmaktadır. Bu konuda literatürde yer alan yol gösterici birkaç araştırma, aşağıda özetlenmektedir.

Kassing (2002: 195-202) araştırması, çalışanların yöneticilerine karşı muhalefet ederken kullandıkları mesajların beş farklı kategori halinde sınıflandırılabileceğini tespit etmiştir:

- *Kanıt gösterme*: Muhalif görüşlerin, o konudaki fiziksel kanıtlar, kişisel deneyimler veya örgüt politikaları gibi fiili bir takım bilgiler ile desteklenerek sunulmasıdır.
- *Tekrarlama*: Kişinin, en sonunda bir yanıt alabilmek ümidi ile muhalif görüşlerini zaman içinde tekrar tekrar dile getirmesi olarak açıklanabilir.
- *Çözüm sunma*: Yalnızca, fikir ayrılığına konu olan durumla ilgili kanıtlar sunmak yerine, yöneticilere sorunun çözümü ile ilgili öneriler getirmektir.
- *Kademe atlama (circumvention)*: Kişinin, bir üst yöneticisinden beklediği karşılığı göremediği durumlarda, şikayetlerini daha üst kademelerdeki yöneticilere iletmesidir.
- *İstifa tehdidi*: Yöneticileri bir konuda eyleme geçirmek ve muhalefet edilen durumun düzeltilmesini sağlamak için, işten ayrılma tehdidinin bir baskı unsuru olarak kullanıldığı durumlarla da karşılaşılabilir.

Yukarıda sıralanan muhalefet mesajlarının kullanım sıklığı üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, bireyler bu stratejiler arasından en çok kanıt gösterme ve çözüm sunma gibi profesyonelce diye nitelendirebileceğimiz stratejileri tercih etmektedirler. Daha az profesyonel olduğunu düşünebileceğimiz, kademe atlama ve istifa tehdidi gibi yöntemlerin ise bunlara oranla daha az tercih edildiği bulunmuştur (Kassing, 2009: 429). Çalışanların, hangi muhalefet etme şeklinin daha yetkin (competent) olduğu yönünde net bir algıları olduğunu söylememiz mümkündür. Şöyle ki, Kassing'in (2005: 231) araştırması, çözüm sunma yönteminin en yetkin yöntem olduğu; bunu sırasıyla kanıt gösterme, tekrarlama, kademe atlama ve istifa tehdidi yöntemlerinin izlediği sonucunu vermiştir. Yazar, daha sonraki bir çalışmasında, yukarıda sıralanmış olan kategorileri temel almak suretiyle bir dikey (açık) muhalefet ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, dikey muhalefet ifadelerini; faydalı (toplum yanlı/prosocial), istifa tehdidi, kademe atlama ve tekrarlama olmak üzere dört temel boyutta ölçmektedir (Kassing ve Kava, 2013: 46).

Konuya biraz daha farklı bir yaklaşım sergileyen Garner (2009a: 36) ise ister çalışma arkadaşlarına, isterse yöneticilere yönelik olarak dile getirilsin, muhalefetin aslında bir çeşit etkileme süreci olarak ele alınabileceğini öne sürmektedir. Yazara göre, muhalefet etmenin altında yatan sebepler ister yöneticileri bir olumsuzluktan haberdar etmek, ister memnuniyetsizlik yaratan durumun değiştirilmesini sağlamak, isterse kendisine acındırıp sempati kazanmaya çalışmak olsun; hepsi de etkileme sürecinin birer parçası olarak düşünülebilirler. Yazar, bu düşünceden yola çıkmak ve etkileme süreci literatüründen de faydalanmak sureti ile muhalefet mesajlarının içeriğini ölçmek üzere bir ölçek geliştirme çalışması yapmış; içeriklerine göre on bir çeşit muhalefet mesajı olduğunu tespit etmiştir. Daha sonra ise faktör analizi ile bu on bir mesajın üç temel bileşen halinde kategorize edilebileceğini öne sürmüştür (Garner, 2009b). Söz konusu mesajlar ve bileşenler tablo 3’de görülebilir.

**Tablo 3: Muhalefet Mesajlarının İçeriği**

Mesajın İçeriği	Açıklama	Faktör
1 Çözüm Sunma	Hoşnutsuzluk yaratan konu ile ilgili gerçekçi çözüm önerileri getirmek.	
2 Kanıt Gösterme	Kişinin savını destekleyecek mantıklı bilgiler veya deneyimlerine dayanan görüşler ileri sürmesi.	Doğrudan ve Sorun Odaklı Mesajlar
3 İşbirliği	Durum karşısında kişinin de aynı tatminsizliği hissedip hissetmediğini sormak, karşısındakinden destek bulmaya çalışmak.	
4 Telkin	Ortak değerlere veya ahlaki konulara vurgu yapmak, duygulara hitap etmek.	
5 Duyguları Dışavurma	Olay veya durum karşısındaki duygularını açıklamak.	
6 Mizah	Rahatsızlığını mizah yoluyla iletmek, alındığı meseleleri şaka yollu dile getirmek.	Dolaylı Mesajlar
7 Kademe Atlama	İlgili kişiyi atlayarak, konuyu üst yöneticilere iletmek.	
8 Yineleme	Muhalefet mesajını aynı kişiye tekrar tekrar iletmek.	
9 Pazarlık	İstediği davranışı göstermesi karşılığında birşeyler yapmayı önermek, geçmişte yapılan iyilikleri hatırlatarak bunlar karşılığında harekete geçmesini istemek.	Sorun Değil Kişi Odaklı Mesajlar
10 Baskı	Karşı tarafı yola getirmek için baskı yapmak, olumsuz davranışlar göstermek veya bununla tehdit etmek.	
11 Yaranmak/göze girmek	Karşı tarafa kendisini önemli hissettirmek, övmek/desteklemek, kararı kendisinin verdiğini sanmasını sağlamak.	

Kaynak: Garner, 2009a: 35; 2009b: 200.

Garner (2009b: 208) araştırmasında, bu mesajların ne sıklıkla gösterildiğini de ölçmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, çözüm sunma ve kanıt gösterme en çok kullanılan muhalefet içerikleridir. Bunu telkin ve işbirliği izlemektedir. En az gösterilenler ise baskı ve pazarlık mesajlarıdır. Bu sonuçlar Kassing (2009) araştırmasının sonuçları ile de örtüşmektedir.

Bireyin muhalefet ederken seçtiği mesaj türünün, elde edilecek karşılık üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Muhalefet mesajları ile hedeflenen sonucun elde edilmesi ve sürecin başarı ile sonuçlanması arasında ise çeşitli varyasyonlardan bahsetmek mümkündür. Şöyle ki, bir görüşe göre, muhalefet davranışının başarıyla sonuçlanıp sonuçlanmaması, görüş bildirilen durumla ilgili olarak örgütte bir değişiklik yapılıp yapılamadığına bağlı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, şayet muhalefet edilen konuda değişime neden olmuşsa, kişi kendini başarıya; aksi takdirde ise başarısızlığa uğramış sayacaktır. Bununla birlikte, istediği sonucu elde etmiş olmasına rağmen, muhalefet davranışı dolayısıyla yöneticisi ile ilişkileri zarar gören bir çalışan, yine de kendisini başarısız hissedebilir. Öte taraftan, istediği değişimi elde edemese bile yöneticisinden konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgi elde etmesi ve duygusal destek gördüğünü hissetmesi, kişinin süreci başarılı olarak değerlendirmesine de neden olabilir (Garner, 2012: 227).

Hangi muhalefet mesajının başarı ile sonuçlanma şansının daha yüksek olduğu ve hangi tür mesajların kullanılmasının daha uygun bulunduğu ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada, çözüm sunma, kademe atlama ve yinelemenin başarıya ulaşmada etkili yöntemler olarak görüldüğü sonucu elde edilmiştir. Katılımcılar, yine, çözüm sunma ve kanıt göstermenin uygun yöntemler olduğunu; buna karşılık baskı veya alay (mizah) içerikli mesajlar kullanmayı ise uygun bulmadıklarını belirtmişlerdir (Garner, 2012: 224).

#### **2.2.2.4. Muhalefet Stratejisi Seçimini Etkileyen Faktörler**

Çalıştığı örgütte fikir uyuşmazlığına düşen birey, bunu dışa vuracağı yöntemi seçerken, bilinci dahilinde veya dışında bir takım unsurların etkisi altında olacaktır. Kassing (2009: 419), bireysel, ilişkisel ve örgütsel bazı faktörlerin hep birlikte; bireyin

muhalefeti kime, ne zaman ve nasıl göstereceği üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, sıralanan bu faktörlerin yanı sıra toplumsal kültür ve ekonomi ile bağlantılı bir takım etkenlerin de seçim sürecinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Aşağıda, muhalefet stratejisi seçimi üzerinde etkili olabileceği düşünölen veya araştırmalarca tespit edilen faktörler; “bireysel”, “ilişkisel”, “örgütsel” ve “kültürel ve ekonomik” olmak üzere dört başlık altında açıklanmaktadır.

#### **2.2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, çalışanların örgüte dışarıdan getirdikleri kişisel özellikleri ile ilgilidirler. Bireylerin iletişim kurma biçimleri, sahip oldukları değerler, kendilerine güven düzeyleri, çatışma çözme yöntemleri veya doğru/yanlış kavramlarına ilişkin tutumları gibi özelliklerinin, muhalefet davranışı gösterirken seçecekleri stratejiyi etkileyeceği düşünölmektedir (Kassing, 1997: 324).

Kassing ve Avtgis (1999: 108-109) araştırması, tartışmacı kişilik özelliğı ve sözlü saldırganlık eğilimi gibi bireysel faktörlerin örgütsel muhalefet davranışının belirleyicisi olduğı yönünde bulgular sunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, tartışmaya yatkınlık arttıkça ve sözlü saldırganlık eğilimi azaldıkça açık muhalefet davranışı gösterme ihtimali artmaktadır.

Muhalefet etmek oldukça kişisel bir eylem olmakla birlikte, kişinin bu davranışı göstermeden önce kendi karakteristik özellikleri kadar örgüt içerisindeki sosyal konumlarını da göz önünde bulundurmalarının olağan olduğı düşünölmektedir (Kassing, 2008: 344). Buradan yola çıkarak, öz-bilinci yüksek bireylerin muhalefet davranışı göstermeden önce, bunun başkaları tarafından nasıl algılanacağı ile ilgili bir kaygı ile hareket edeceği düşünölmektedir. Diğer bir deyişle, izlenim yönetimi olgusunun, çalışanların muhalefet seçimi stratejilerini etkileyebileceğini de hesaba katmak gerekmektedir (Kassing ve Armstrong 2002: 41-42). Zira, farklı muhalefet yöntemleri, farklı algılamalara sebep olabilecektir. Bu konuda yapılan bir araştırma, muhalif görüşlerini yöneticileri ile açıkça paylaşmaktan çekinmeyen (açık muhalefet



davranışı sergileyen) çalışanların, örtük muhalefet davranışı gösterenlere oranla daha az sözel saldırganlık ve tartışmacı kişilik özellikleri gösteren; örgütüne daha bağlı, işinden daha fazla tatmin duyan ve yöneticileri ile iletişimi daha iyi çalışanlar olarak algılandıklarını tespit etmiştir (Kassing, 2001: 443). Bunun anlamı, bireylerin, muhalefet eden başka bireylerle ilgili görüşlerinin, onların seçtikleri muhalefet etme yönteminden etkileniyor olduğudur. Bu durumun bilincinde olan çalışanların, kendi muhalefet stratejilerini seçerken, hem yöneticilerinin hem de iş arkadaşlarının kendileri ile ilgili olumsuz izlenimler edinmelerinden kaçınacak şekilde davranmalarını beklemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel muhalefet seçimi stratejisine etki eden bir diğer faktör ise, iş doyumudur. Kassing (2001), örgütsel muhalefetin, iş doyumunun hem sebebi hem de sonucu olduğunu öne sürmektedir. Araştırma sonuçları, iş doyumunun açık muhalefet ile pozitif; örtük muhalefet ile ise negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kassing, 1998: 209-211).

Çalışanların yaşları ve iş deneyimleri de diğer bireysel faktörler olarak düşünülebilir. Araştırma sonuçlarına göre, bireylerin yaşları ve deneyim seviyeleri arttıkça muhalif görüşlerini örgüt dışından kimselerle paylaşmaları anlamına gelen dışsal muhalefet gösterme düzeyleri düşmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004: 117). Bunlarla birlikte, kişinin örgüt içindeki rolünün de muhalefet stratejisini etkilediği düşünülmektedir (Kassing, 2001: 446).

Çalışanların, örgüt temelli özsayıgı düzeylerinin de muhalefet olgusu üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Örgüt temelli özsayıgı, bu güne değin tespit edilmiş çok sayıda özsayıgı türünden biridir ve yaklaşık olarak son on yıldır araştırmalara konu olduğu belirtilmektedir (Uçar ve Ökten, 2010: 90). Kısaca, çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüt içerisinde ne derece değerli ya da yararlı olarak algıladıklarını açıklamak üzere kullanılmaktadır (Pierce ve Gardner, 2004: 593). Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, bireyin örgüt temelli özsayıgısı yükseldikçe fikir ayrılıklarını yönetime karşı dile getirme (açık muhalefet) oranında; tersi durumda ise iş arkadaşlarına karşı dile getirme (örtük muhalefet) oranında artış yaşanmaktadır (Payne, 2007: 235).

Muhalefet stratejisi seçimini etkilediği anlaşılan bir diğer bireysel etken ise denetim odağıdır. Bu ilişkiyi açıklamaya çalışan bir araştırma, iç denetim odaklı bireyler ile dış denetim odaklı bireylerin, muhalefeti dışa vurum yöntemleri bakımından farklılaştığı sonucunu elde etmiştir. Buna göre, iç denetim odaklılar daha çok açık muhalefet stratejisini kullanırken, dış denetim odaklılar örtük muhalefet stratejisini tercih etmektedirler (Kassing ve Avtgis, 2001: 123).

Örgüt içinde muhalefet göstermenin bir iletişim faaliyeti olarak ele alınması gerektiğinden yukarıda bahsedilmişti. Kişinin yetiştiği aile içerisinde, doğumundan itibaren maruz kaldığı iletişim biçiminin; onun iş yaşamı da dahil olmak üzere, yaşamı boyunca etkileşim içinde olacağı tüm sosyal ortamlara yansıtacağı düşünülmektedir. Yakın zamanda yapılan bir araştırma, yetiştiği ailenin iletişim biçiminin, bireyin iş yerindeki muhalefet etme şekline de etki ettiği yönünde bulgular sunmaktadır. Buna göre, karar verilirken tüm aile bireylerinin eşit kabul edildiği çoğulcu bir yaklaşımı benimseyen ailelerde yetişen bireylerin, iş yaşamlarında, muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşma eğilimleri de diğerlerine nazaran fazla olmaktadır (Buckner ve diğerleri, 2013: 271).

#### **2.2.2.4.2. İlişkisel Faktörler**

Bunlar, bireylerin örgüt içinde kurdukları iletişim şekilleri ile ilgili olduğu düşünülen etkenlerdir. Diğer bir ifade ile bireylerin örgüt içi ilişkilerinin türünü ve kalitesini ifade etmektedirler (Kassing, 2001: 447). Çalışanların muhalif görüşlerini daha çok yüz yüze iletişimde ifade etmeyi tercih ettikleri; bununla birlikte, telefon görüşmeleri, yazışmalar veya toplantıların da bu anlamda birer araç olduğu belirtilmektedir (Kassing, 1997: 324).

Muhalefet davranışını etkileyebilecek bir etken olarak akla ilk gelen olgulardan biri, ast-üst ilişkileridir. Bu ilişkilerin niteliği, çalışanların muhalif görüşlerini ne şekilde dışa vuracaklarının da belirleyicisi olacaktır. Diğer bir deyişle, örgüt içinde muhalif görüşlere karşı verilecek tepkiler, ast-üst ilişkisinin kalitesine göre değişecek; bu durum da çalışanların muhalefet stratejisi seçimini etkileyecektir. Kassing (2000a: 64-65) araştırmasının sonuçlarına göre, astları ile yüksek nitelikli ilişkiler kurabilen

yöneticilerin, astlarının hem olumlu hem de olumsuz geri bildirimlerini alma oranı daha yüksektir. Bunun nedeni, çalışanların daha fazla açık muhalefet davranışı gösteriyor olmalarıdır. Bulgulara göre, ast-üst ilişkilerinin kalitesi ile açık muhalefet davranışı arasında doğru; örtük muhalefet davranışı arasında ise ters yönlü bir ilişki sözkonusudur. İlişki kalitesi düştükçe, çalışanların örtük muhalefet gösterme eğilimleri artmaktadır.

Ast üst ilişkilerinin yanı sıra, kişilerin, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin de muhalefet üzerinde etkili olacağını düşünmek mümkündür. Muhalif düşüncelerin çalışma arkadaşlarına karşı seslendirilmesi anlamına gelen örtük muhalefetin, söz konusu arkadaşlık ilişkilerinin düzeyinden etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanlar arasında arkadaşlık veya samimiyet düzeyi arttıkça örtük muhalefet düzeyinin de arttığını göstermektedir. Yazarlar, sıkıntılı konularda bilgi veya sosyal destek sağlamanın bir yolu olarak düşünülebilecek örtük muhalefetin; kişilerin güven duyduğu, kendilerini ifade etmekte zorlanmadığı arkadaşları ile paylaşılmasının oldukça mantıklı olduğunu ifade etmektedirler (Sollitto ve Myers, 2015: 6-7).

Bir başka araştırma ise örgütsel asimilasyon kavramı ile muhalefet davranışlarının ilişkisi üzerinde durmaktadır (Goldman ve Myers, 2015). Örgütsel asimilasyon, çalışanların örgüt kültürüne entegre olmaları ile ilgili bir süreç olarak tanımlanmakta; söz konusu sosyalizasyon sürecini etkileyen en önemli faktörün ise çalışanların örgütün diğer üyeleri ile olan iletişimleri olduğu düşünülmektedir (Jablin, 2001: 755). Örgütsel asimilasyonun yedi boyutu bulunmaktadır. Bunlar; iş arkadaşları ile yakınlık, yöneticiler ile yakınlık, kültürel uyum, onaylanma, bağlılık, işinde yetkinlik ve rol pazarlığıdır. Goldman ve Myers'in (2015: 7-8) yaptıkları çalışmada, yedi boyutun hepsi ile açık muhalefet arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bağlılık ve kültürel uyum boyutları ile örtük muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkiye rastlanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel asimilasyon arttıkça çalışanların yöneticileri ile iletişim kurmakta kendilerini daha rahat hissettikleri ve muhalif görüşlerini daha sık dile getirebildiklerini göstermektedir. Öte taraftan, örgüt kültürüne uyum ve bağlılık düzeyi arttıkça da iş arkadaşları ile muhalif görüşlerin paylaşılma oranı azalmaktadır. Diğer bir deyişle asimilasyon arttıkça, çalışanların muhalif

düşüncelerini iş arkadaşları ile değil de yöneticileri ile paylaşmayı tercih ettikleri görülmektedir.

#### **2.2.2.4.3. Örgütsel Faktörler**

Bir örgütte muhalif görüşlerin ortaya konulabilmesi, bunların yönetim tarafından nasıl algılanacağı ve karşılık göreceği ile yakından ilgili olmaktadır. Bazı örgütlerde muhalefet, katılımın bir gereği olarak düşünülebilir ve örgütü geliştirici bir unsur olarak son derece olumlu karşılanabilir. Bununla birlikte bazı örgütlerin bu konuda toleransının çok daha sınırlı olduğu bilinmektedir. Olası tehlikeleri göz önünde bulundurursak, kişi muhalif görüşlerini dile getirmeden önce örgütün bu konudaki yapısal yaklaşımının destekleyici mi yoksa engelleyici mi olduğunu hesaba katmak durumundadır. Araştırma sonuçları, muhalif görüşlerini yöneticilerle mi paylaşacaklarına yoksa gerilimlerini başka dinleyici grupları ile konuşmak sureti ile mi azaltmaya çalışacaklarına karar vermeden önce, çalışanların; örgütün iklimi, örgüte bağlılık düzeyleri ve kendilerine düşmanca bir tavır takınılıp takınılmayacağına ilişkin algıları gibi unsurları göz önünde bulundurduklarını göstermektedir (Kassing, 2008: 350).

Çalışanlar, görüşlerine önem verildiğine ve örgüte katkı sağlayabildiklerine inandıkları zaman, açık muhalefet davranışı; tersi durumda ise örtük muhalefet davranışı sergilemeyi tercih etmektedirler (Kassing, 2001: 448). Araştırma sonuçları, bir örgütte algılanan ifade özgürlüğü seviyesi ile muhalefet davranışları arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Algılanan ifade özgürlüğü seviyesinin, örgütsel özdeşleşmenin de belirleyicisi olduğu görülmektedir. Örgüt içinde ifade özgürlüğünün yüksek olduğunu belirten çalışanların yöneticileri ile doğrudan iletişim kurarak muhalif görüşlerini dile getirme oranları da daha yüksek bulunmuştur (Kassing, 2000b: 392).

Örgüt yapısının önemli bir parçası olarak hiyerarşik yapının da çalışanların muhalefet seçimlerini etkileyebildiği görülmektedir. Yönetim pozisyonunda çalışanların daha çok açık muhalefet stratejisini; diğer çalışanların ise örtük muhalefeti tercih ettikleri yönünde bulgular mevcuttur (Kassing ve Armstrong, 2001: 270-271).

Çalışanların adalet algıları ile muhalefet etme biçimleri arasında ilişki bulunduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Diğer bir ifade ile bireylerin örgütlerini ne derece adil yapılar olarak algıladıklarına bağlı olarak, muhalefet etme biçimlerinin de değiştiği saptanmıştır. Söz konusu araştırmalardan birinde, yönetici pozisyonundakilerin adalet algıları ile dikey muhalefet davranışları arasında pozitif; dışsal muhalefet davranışları arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, yöneticilik görevi bulunmayan çalışanların adalet algılarının, hem örtük hem de dışsal muhalefet gösterimleri ile negatif yönde ilişkili olduğudur (Kassing ve McDowell, 2008: 34). Goodboy ve arkadaşlarının (2008: 255) konu hakkında yaptıkları araştırmada ise dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet boyutları örtük muhalefeti negatif yönlü olarak açıklarken, bilgisel adaletin pozitif yönlü olarak açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Bu konuda bir netlik sağlanabilmesi için örgütsel adalet boyutları ile muhalefet boyutları arasındaki ilişki üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, iki kavram arasında ilişki bulunduğunu kanıtlamaları açısından önemlidir.

#### **2.2.2.4.4. Kültürel ve Ekonomik Faktörler**

Örgütsel muhalefet ile ilgili ampirik verilere dayanan bilgilerimizin büyük kısmı, ABD’de yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Muhalefet olgusunun örgüt yaşamındaki yeri, sebepleri ve sonuçları gibi araştırma konularının daha çok ABD’li araştırmacıların ilgisini uyandırdığını ve olgunun kavramsallaştırılması ile ilgili adımların da bu araştırmacılar tarafından atıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Öte taraftan, muhalefet konusunun kültüre duyarlı olup olmadığı ve farklı kültürlerdeki varoluş biçimlerinin de ilgi çekmeye başladığını görmekteyiz.

ABD ve Hindistanlı çalışanların muhalefet davranışları arasında bir farklılık olup olmadığını ölçen bir araştırma; milliyet değişkeninin muhalif tutumları farklılaştırdığını kanıtlayan sonuçlara ulaşmıştır. Söz konusu araştırmaya göre Hintli çalışanlar, Amerikalılara oranla hem açık hem de örtük muhalefet gösterme konusunda daha zayıf bir eğilime sahiptirler. Araştırmacılar bu durumu, Hint kültürünün kolektivist

yapısı ve toplumdaki güç mesafesi genişliği ile açıklamaktadırlar (Croucher ve diğerleri, 2009: 186).

Finlandiya, Fransa, Almanya, İspanya ve İngiltere olmak üzere beş ülkeyi kapsayan bir başka kültürlerarası araştırmanın sonuçları da yine muhalefet davranışlarının ülkeler arasında farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları, en çok muhalefetin Alman çalışanlar tarafından, en az muhalefetin ise İspanyollar tarafından sergilendiğini göstermektedir. Öte taraftan, tüm ülkelerde, ifade özgürlüğü algısının, muhalefet davranışlarının sıklığı ile doğru orantılı olduğu görülmektedir (Croucher ve diğerleri, 2014: 298). Araştırmacılar, bu sonuçların bireycilik/toplulukçuluk veya güç mesafesi gibi bireylerin iletişim şekilleri üzerinde etkili olan kültür boyutlarındaki farklılıklardan kaynaklanıyor olabileceğini ifade etmektedirler. Bunun gibi, bir ülke vatandaşlarının genel olarak yüksek bağlamlı mı yoksa düşük bağlamlı mı iletişim kurduğunun veya muhalefet göstermenin kabalık olarak algılanıp algılanmadığının da muhalefet açısından önemli sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Kültürle birlikte, bu sonuçlar üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir diğer etkense makroekonomik koşullardır. Örneğin bir ülkede işsizlik oranının yüksek, işgücü piyasası koşullarının olumsuz oluşu da çalışanların işyerinde çeşitli konulara gösterecekleri tolerans düzeyini yükseltirken muhalif davranış gösterme eğilimlerini azaltabilir. Bu durumda ülkenin içinde bulunduğu genel ekonomik koşullar veya büyük ekonomik krizlerin de muhalefet davranışları üzerinde etkili olması beklenebilir (Croucher ve diğerleri, 2014).

Toplumsal kültürün ve makroekonomik koşulların örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu; dolayısıyla bu araştırma alanının henüz oldukça bakir sayılabileceği görülmektedir.

#### **2.2.2.5. Örgütsel Muhalefet Stratejileri**

Muhalif bir görüşü olan örgüt çalışanı, yukarıda açıklanan faktörlerin de etkisi altında olmak sureti ile bir dışa vurum mekanizması kullanarak muhalefetini

sergileyecektir. Sececeği mekanizma ise çalıştığı örgütün muhalefeti algılayış ve buna cevap veriş biçimiyle yakından ilişkili olacaktır. Zira örgütlerin muhalif görüşlere karşı yaklaşımları; bunu manevi bir hak veya kişisel bir özgürlük olarak kabul etme ve örgütsel gelişim aracı olarak görmekten; ceza ile karşılık verilmesi gereken, örgüte karşı bir çeşit sadakatsizlik gibi algılamaya varan geniş bir yelpazede değişmektedir (Sprauge ve Ruud, 1988: 190). Dolayısıyla bireyin muhalefet göstermesi, pek çok faktörden etkilenen karmaşık bir süreç olarak düşünülmelidir. Bu süreç sonunda ise kişi görüşlerini direkt olarak, agresif veya pasif bir şekilde göstermeyi seçebilir (Kassing, 1997: 326).

Daha önce de belirtildiği gibi, kullanılan iletişim kanalına göre muhalefet davranışları dikey, yatay ve dışsal olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu sınıflandırmaya göre, muhalif görüşlerin üstlerle paylaşılması dikey veya açık muhalefet; aynı seviyeden çalışma arkadaşları ile paylaşılması örtük; iş dışından arkadaşlarla veya aile bireyleri ile paylaşılması ise dışsal muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44-45).

Aşağıda, bireylerin muhalefet ederken kullandıkları stratejiler bu üç ana başlık altında incelenmektedir.

#### **2.2.2.5.1. Açık (Dikey) Muhalefet**

Yukarıdaki bilgiler ışığında şunu söyleyebiliriz ki bireyler, muhalif görüşlerini, ancak yapıcı olarak algılanacaklarından ve düşmanca tavırlarla karşılaşmayacaklarından emin oldukları takdirde açık bir şekilde dile getirmeyi tercih edeceklerdir. Bu durumda ortaya çıkacak açık muhalefet davranışı; çalışanların, muhalif görüşlerini direkt olarak konu ile ilgili düzenlemeler yapma yetkisine sahip kimselere ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temelinde, muhalefetin örgüte katkı sağlayacak olumlu bir geri bildirim aracı olduğu görüşü yatmaktadır (Kassing, 1997: 326).

Gerçekten de muhalefetin bir örgüt için önemli konularda geri bildirim mekanizması görevi gören son derece değerli bir iletişim aracı olarak anlaşılmasında yarar vardır. Ancak örgütlerin bu mekanizmadan fayda sağlayabilmesi; çalışanların,

muhalif düşüncelerini aileleri veya arkadaşlarından ziyade yöneticileri ile paylaşmaları halinde mümkün olmaktadır. Çünkü ancak yöneticiler, sorun yaratan konulara veya olgulara müdahale ederek, örgüt içinde gerekli değişimi sağlamaya yetkilidir. İş arkadaşları, aile bireyleri veya iş dışı arkadaşlarla paylaşılması halinde bu değerli bilgilerin işletme açısından boşa gittiğini söylemek mümkündür (Kassing ve Kava, 2013: 46,54). Öte taraftan, örgüt içindeki çeşitli prosedürler veya uygulamalarla ilgili karşıt görüşleri veya fikir uyuşmazlıklarını içeren bu ifadelerin çoğu zaman yönetim tarafından hiç duyulmadan yok olup gittiğini görmekteyiz (Kassing, 2005: 227).

Kassing (2002: 189), bireylerin açık muhalefet şeklini seçmeden önce politik, ilişkisel ve örgütsel bir takım değişkenler üzerinde kafa yorduklarını ve değerlendirme yaptıklarını ifade etmektedir.

Açık muhalefet, muhalif görüşlerin üstlerle (yöneticilerle) paylaşılması anlamına geldiğinden, dikey muhalefet olarak da adlandırılabilir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Araştırmalar, yönetim pozisyonlarında bulunanların, tartışmacı kişilik özelliği gösterenlerin, ast-üst iletişiminin ve algılanan ifade özgürlüğü düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların açık muhalefet davranışı gösterme oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000a; Kassing 2000b). Bununla birlikte, örgüt içinde ifade özgürlüğüne önem verildiğini düşünen ve örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların da diğerlerine oranla açık muhalefeti daha fazla tercih ettikleri görülmektedir (Kassing, 2000b: 392). İç denetim odaklı bireylerin, dış denetim odaklılara oranla daha fazla açık muhalefet davranışı gösterdikleri yönünde de veriler vardır (Kassing ve Avtgis, 2001: 123). Bu konuda elde edilen ilginç bir bulgu ise, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla dikey muhalefet gösteriyor oluşudur (Buckner ve diğerleri, 2013: 271).



#### 2.2.2.5.2. Örtük Muhalefet

Bazı durumlarda muhalif tutumlar, ortaya çıkabilmeleri için elverişli şartlar temin edilene kadar örtük kalabilirler. Bu durumda kişinin yaşadığı olgu, örtük muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1998: 211).

Kassing ve Avtgis (1999: 103), örtük muhalefetin; kişiler görüşlerini dile getirmeyi arzuladıkları halde, bunun için uygun ortamı bulamadıklarında yaşadıkları durum olduğunu ifade etmektedir. Böyle bir durumda, muhalefet olgusu vardır ancak henüz yönetim tarafından görünür bir hal almamıştır. Bununla birlikte muhalifler, görüşlerini örgüt içinde ve kendileri ile benzer şikayetlere sahip iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih ederler (Kassing, 2000b: 388).

Araştırmalar, yönetilen pozisyonlarında çalışanların, sözlü saldırganlık eğilimi yüksek olanların, ast-üst ilişkilerinin ve algılanan ifade özgürlüğü derecesinin düşük seyrettiği örgütlerde çalışanların örtük muhalefet gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000a; Kassing 2000b; Kassing ve Armstrong, 2001). Dış denetim odaklı bireylerin örtük muhalefet gösterme eğilimlerinin iç denetim odaklılara oranla daha yüksek olduğu yönünde de bulgular mevcuttur (Kassing ve Avtgis, 2001: 123). Bununla birlikte, bireylerin toplam iş deneyimleri ve kariyerleri boyunca çalıştıkları işyeri sayısı arttıkça örtük muhalefet gösterme eğilimlerinin de azaldığı görülmektedir (Kassing ve Armstrong, 2001: 271).

ABD’de, örgütsel adalet ile muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan bir araştırma, kişilerarası adalet algısının, örtük muhalefetin en önemli yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre, çalışanların dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet algıları ile örtük muhalefet gösterimi arasında negatif; bilgisel adalet ile örtük muhalefet gösterimi arasında ise pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Goodboy ve diğerleri, 2008: 255).

Yöneticilerle paylaşılmadığı durumlarda, muhalif fikirlerin örgütsel açıdan işlevsel bir bilgi olarak kullanılması oldukça zor görünmektedir. Ancak muhalefet faaliyetinin beraberinde getirdiği riski yönetmek için örtük veya dışsal stratejilerin kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira, çalışanların genellikle muhalefet konusunda stratejik davranmanın önemini iyi idrak etmiş oldukları farz edilmektedir

(Kassing, 2008: 343). Örgüt yöneticilerinin muhalefete yaklaşımları ile ilgili bilgiler, kişinin kendi tecrübelerinden veya çevresindeki iş arkadaşlarının tecrübelerine dayanan gözlemlerinden kaynaklanıyor olabilir. Öte taraftan, bilim adamları üçüncü bir ihtimal üzerinde daha durmaktadırlar. Garner ve arkadaşları (2012: 617), örgütsel muhalefetin televizyonda nasıl gösterildiği ile ilgili olarak yaptıkları araştırma sonucunda, televizyon programlarında muhalif görüşlerin genelde yöneticilere ifade edildiğini ancak bunların büyük bir çoğunluğunun sonuçsuz kaldığını görmüşlerdir. Bu araştırmadan yola çıkarak, televizyon programlarında, izleyicilere iş yerinde muhalefet göstermenin gereksizliğinin (faydasızlığı) öğretilmekte olduğu düşünülebilir. Araştırma sonuçları, çalışanların seslerini çıkarmanın herhangi bir değişime neden olmayacağına ve dolayısıyla konuşmaya değmeyeceğine duydukları inancın, sorunlar karşısında sessiz kalmalarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1464).

#### **2.2.2.5.3. Dışsal Muhalefet**

Çalışanlar, muhalefet göstermeleri halinde düşmanca algılanacaklarını ve kindar tavırlarla karşılaşacaklarını düşündüklerinde, görüşlerini yöneticileri ile paylaşmaktan çekinebilirler. Bu durumda, örgüt dışından arkadaşlarına veya aile bireyelerine yönelebilmektedirler. Bu olgu dışsal muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 327).

Şikayet ettikleri koşulları değiştirme şansları olmayan kimselerle örgütsel meseleleri paylaşmaları ve muhalefetlerini bu şekilde dışa vurmaları; kişilerin yaşadıkları gerilimden kurtulmak için tercih ettikleri bir yol olarak düşünülebilir. Kassing'in (1998: 192) de ifade ettiği gibi dışsal muhalefet, örgüt ile herhangi bir zıtlama veya meydan okuma ilişkisine girmeksizin muhalefet etmekle ilgilidir. Bu mekanizmayı kullanarak birey psikolojik olarak rahatlar, yöneticilerden gelmesi muhtemel misillemelere karşı da korunmuş olmaktadır.

Kassing (1998: 213) işinden ve örgütünden ne kadar memnun olursa olsun, her çalışanın kendisini güvende hissettiği aile veya arkadaş ortamlarında dile getirdiği bir miktar muhalif görüşünün mutlaka olacağını ifade etmektedir.

Araştırma sonuçları, yönetim pozisyonunda olmayanların, yöneticilere nazaran daha fazla dışsal muhalefet davranışı gösterdiğini ortaya koymaktadır (Kassing ve DiCioccio, 2004: 117).

#### **2.2.2.5.4. Haber Uçurma**

Haber uçurma, örgüt çalışanlarının gözlemledikleri veya deneyimledikleri etik veya yasa dışı olgular ile ilgili şikayetlerini örgüt dışı otoritelere taşımaları durumudur. Bunun altında yatan temel düşünce, toplum çıkarının örgüt çıkarlarından üstün tutulması gerektiğidir. Bu haliyle, haber uçurma davranışının, örgüt veya örgüt elemanları ile dış otoriteler arasında gerçekleşen bir iletişim faaliyeti olduğunu söylememiz mümkündür (Stewart, 1980).

Haber uçurma davranışına konu olabilecek çok sayıda örgüt uygulamasından bahsedilebilir. Bu örnekler, toplum sağlığına aykırı üretim yapmaktan vergi kaçırmaya, hatta insan hakları ihlallerine kadar uzanan geniş bir yelpazede çoğaltılabilir. Gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen bir davranış olan haber uçurma, bazı yazarlara göre bir sivil erdem örneği olarak anlaşılmalıdır (Aktan, 2006: 3-13). Öte taraftan, bu davranışlar çoğu zaman örgüt tarafından bir saldırı olarak algılanır ve bu yüzden de sert karşılıklar bulurlar (Sarkar, 2009: 130).

İlk bakışta iki kavram birbirine benzermiş gibi görünse bile haber uçurmanın dışsal muhalefet kapsamında düşünülmemesi gerektiği belirtilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Dışsal muhalefet, kişinin görüşlerini örgüt dışından yakın çevresi ile paylaşması ile ilgili iken haber uçurma davranışı; devlet, kamu kurumları veya medya gibi görece çok daha uzak dış çevre unsurları ile iletişime geçilmesini gerektirir (Kassing, 2001: 445).

Haber uçurma vakalarında genel olarak önce örgüt yetkilileri/yöneticiler ile iletişim kurulmaya çalışıldığı, ancak olumlu yanıt alınamayınca konuyu örgüt dışına taşıma davranışı gösterildiği ifade edilmektedir (Stewart, 1980). O halde haber uçurma davranışının bir adım öncesini açık muhalefet olarak açıklamamız mümkündür. Bununla birlikte, haber uçurmada iletişime geçilen alıcıların farklılığı ve davranışın

sonuçlarının büyüklüğü düşünüldüğünde bu konunun diğer muhalefet davranışlarından ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Ayrıca, haber uçurma vakaları, muhalefet davranışlarında olduğu gibi her çalışanın ve sıklıkla yaşadığı vakalar değildir. Bazı yazarların da belirttiği gibi, haber uçurma, muhalefetin aşırı bir ucu olarak düşünülebilir (Sarkar, 2009: 129). Buradan hareketle, bu çalışmada, çok daha ayrı ve uzmanlık gerektiren bir alan olan haber uçurma davranışları üzerinde durulmayacaktır.

### **2.2.2.6. Örgütsel Muhalefetin Çalışanlara ve Örgütlere Etkileri**

Her şeyden önce, muhalefet etmek, içerisinde bir takım riskleri barındıran bir olgudur. Özellikle de üst yöneticilere karşı muhalif görüşlerini seslendirmeden önce, çalışanlar; dostça mı yoksa düşmanca mı algılanacağı, hoşgörü ile mi yoksa öfke ile mi karşılık verileceği gibi konuları hesaba katmak durumunda kalmaktadırlar (Kassing, 2002: 188). Araştırmalar, bazı örgütlerde, çalışanların muhalefet göstermelerinin, örgütsel performanslarına düşüş olarak yansıtıldığını göstermektedir (Klaas ve DeNisi, 1989: 713). Muhalefeti baskılayan bu gibi uygulamaların yaygınlığının örgüt içi iletişimin işlevselliğine olumsuz yansımalarını takip etmek mümkündür. Örneğin, örgüt hiyerarşisinin üst basamakları ile iletişim kurulurken, olumsuz bilgi veya yorumların mümkün olduğunca perdelenmesi görülmektedir. Biraz daha ileri giderek, işyeri ile ilgili sıkıntılı durumlarda, muhalefet etmektense, sesini çıkarmadan beklemenin çok daha yaygın ve olağan bir davranış biçimi olduğunu söylememiz bile mümkündür (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454).

Shahinpoor ve Matt (2007: 44-45), muhalefeti engelleyen, görmezden gelen veya cezalandıran bürokratik sistemler yaratmanın örgütlere önemli zararlar verebileceğini iddia etmektedirler. Her şeyden önce bu gibi tutumlar, çalışanların temel insanlık onurlarının süistimal edilmesi anlamına gelmektedir. Uygun olan, örgütün muhalefet eden çalışanlara etik şekilde karşılık vermesidir. Çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri ve seslerini çıkarabilecekleri alanlar yaratmak, onların kişiliklerine ve onurlarına saygı duymak anlamına gelecektir. Yazarlar, muhalefet edenlerin, yüksek bir takım ahlaki değerlerle ve örgüte bağlılık duygusuyla hareket ettiklerini ve dolayısıyla dikkate alınmayı hak ettiklerini de eklemektedirler. Muhalefet olgusunu ciddiye almak,

örgütlere etik açıdan olduğu kadar pratik açıdan da çeşitli faydalar sağlayacaktır. Yazarlara göre muhalefet etmek, eleştirel düşünme ve sorgulama yeteneğine işaret etmektedir ki bunlar da analitik ve yaratıcı düşünme kapasitesi gibi çalışma yaşamı açısından istenilen bir takım özelliklerin göstergesidirler.

Sosyal psikoloji araştırmaları, gruplarda muhalif görüşlerin dikkate alınmasının, karar verme sürecinde meydana gelebilecek hataları azalttığı ve bireysel yaratıcılığı güçlendirdiği yönünde bulgular sunmaktadır (De Dreu ve West, 2001: 1192). Dooley ve Fryxell (1999: 397) sadakat düzeyi yüksek çalışanların, stratejik karar verme sürecinde muhalefet etmelerinin verilen kararların kalitesini artırdığı yönünde bulgulara ulaşımlardır. Araştırma sonucuna göre, muhalefetin karar kalitesini artırıcı etkisi, örgüte karşı duyulan sadakat duygusuna göre değişmektedir. Algılanan sadakat düzeyi düşük seyrettiğinde, muhalefetin karar kalitesini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Peterson ve arkadaşları (1998: 284) ise başarılı yönetim ekiplerinde, toplantılar esnasında muhalif görüş bildiriminin desteklendiği yönünde bulgulara ulaşımlardır.

Kassing'e (2000: 66) göre ise bir örgütün muhalefet olgusunu yönetememesi, haber uçurma vakalarında görüldüğü gibi utanç verici bir takım durumlarla karşılaşma ihtimalini artırmaktadır. Bu konuda dünyada görülen yaygın bir eğilim, şirket çalışanlarının, kimlik bilgilerini gizli tutarak, çalışmış veya çalışmakta oldukları örgütler hakkındaki görüşlerini paylaşabilecekleri internet sitelerinin yaygınlaşması olmuştur. Bu internet siteleri, çok sayıda insanın bir araya gelerek belirli bir örgütün veya iş kolunun eleştirisini yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum, günümüzde birçok önemli şirket açısından, içeridekiler ile dışarıdakiler arasındaki sınırların şeffaflaşması sonucunu beraberinde getirmektedir. Diğer bir deyişle, çeşitli konularda endişelerini veya eleştirilerini paylaşmak istedikleri halde, örgüt içerisinde bu imkanı bulamayan bireyler, muhalefetlerini bu gibi siteler vasıtasıyla toplum huzurunda dile getirmektedirler (Gossett ve Kilker, 2006: 68-73). ABD'de oldukça yaygın olduğu anlaşılan internet sitelerinin örneklerine ülkemizde de rastlamak mümkündür. Buralarda, maaşlar ve çalışma koşullarına dair bilgilerin yanı sıra; çalışanların şirketleri hakkındaki olumlu veya olumsuz fikirleri, yönetime yöneltmek istedikleri eleştiriler veya çeşitli sorunlara dair çözüm önerilerini görmek mümkündür ([www.iskolig.com](http://www.iskolig.com)).

Öte taraftan, örgüt içerisindeki muhalif görüşlerin yönetim tarafından göz ardı edilmesi, pek çok önemli görüşün ve değişim mekanizmasının değerlendirilemeden silinip gitmesine neden olacaktır. Özellikle dikey muhalefet yöntemlerini tanımak ve örgüt içindeki mekanizmaları analiz etmek, yönetimin muhalefete olan toleransını görmesi ve ondan yararlanabilme seviyesini tespit etmesi açısından faydalı olacaktır. Örneğin, bir örgütte kanıt gösterme ve çözüm sunma gibi faydalı muhalefet stratejilerinin sıklıkla görülüyor olması, söz konusu örgütün muhalefet mekanizmasını doğru yönettiği ve bundan fayda sağlayabildiğini gösterecektir (Kassing ve Kava, 2013: 54).

Kassing ve Kava (2013: 54), muhalefetin, örgütsel dönüşümü sağlayan önemli bir değişim ajanı olduğunu ifade etmektedirler. Sarkar (2009: 131) da muhalif görüşlerin, grup üyelerinin bakış açısını değiştirme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmede etkili olduğunu öne sürmektedir. Nitekim Landier ve arkadaşlarının (2009: 778) araştırması, muhalefetin örgütsel karar süreçlerini geliştirici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Kassing'in (1998: 209-213) araştırmasına göre, açık muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve çalışan doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örtük muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve doyumunu arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna benzer bir şekilde, dışsal muhalefet ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgular açıkça, yöneticilere muhalif fikirlerini ifade etmekte çekince görmeyen grubun, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlardan oluştuğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunu ve örgütsel bağlılığı zayıf olanlar ise görüşlerini ya çalışma arkadaşları ile ya da örgüt dışından kimseler ile paylaşmayı tercih etmektedirler.

Araştırmalar, örgüt içinde ifade özgürlüğünün yüksek olduğunu hissettikleri durumlarda, çalışanların, işleri ile özdeşleşme seviyelerinin de daha yüksek olduğunu göstermektedir (Kassing, 2000b: 393). Bu açıdan bakıldığında, muhalif görüşlerin özgürce dile getirilebildiği bir iklim yaratmanın, çalışan bağlılığına katkı sağlayacak bir araç olarak kullanılabileceği görülmektedir. Daha sonra yapılan bir araştırma sonucuna göre, açık muhalefet gösterme düzeyi arttıkça ve örtük muhalefet gösterme düzeyi azaldıkça bireylerin işe bağlılıklarının (work engagement) da arttığı görülmüştür. Aynı

araştırmada, örtük ve dışsal muhalefet davranışı gösterme oranı arttıka, işten ayrılma niyetinin de arttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Kassing ve diğerleri, 2012: 245-246). Ülkemizde, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada da örgütsel muhalefetin işten ayrılma niyetinin bir göstergesi olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilere yapıcı geri bildirim verme anlamına gelen yapıcı açık muhalefet davranışı gösteren çalışanların, örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Buna karşın, örgüt uygulamalarına ve yönetime karşı bir çeşit meydan okuma olarak açıklanan sorgulayıcı açık muhalefet davranışı gösterenlerin ise işten ayrılma niyetleri yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, örtük muhalefet göstermek de işten ayrılma niyetini açıklayan bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir (Cenkci ve Ötken, 2014: 410).

Yukarıda kısaca özetlenen araştırma sonuçları, açık muhalefetin örgüt için bir çeşit sağlık göstergesi (Redding, 1985: 251) olarak algılanabileceğini ortaya koyar niteliktedir. Yöneticilere yönlendirilmiş muhalefet, korkulması gereken bir durum değil, tam aksine işine bağlı ve sorumluluk duyan çalışanların varlığının bir göstergesi olarak anlaşılabilir. Diğer taraftan, açık muhalefet etmenin örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgüt içinde özgür ifade ortamını besleyen bir olgu olduğunu düşünmek de mümkündür. Kısacası, muhalefetin yöneticilere karşı dile getirilebilmesi pozitif örgütsel davranış unsurları ile birbirini besler gözükmektedir.

Bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara, Avtgis ve arkadaşlarının (2007: 100-101) araştırmasında da ulaşılmıştır. Araştırmacılar, çeşitli sektörlerde çalışan 209 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, tükenmişliğin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik düzeyi yüksek çalışanların hem açık hem de örtük muhalefet davranışı gösterme eğilimleri düşük olmaktadır. Yazarlar, tükenmişlik seviyesi yüksek olanların, muhalif düşüncelerini hem üstlerine hem de çalışma arkadaşlarına ifade etmekten kaçınmalarının nedeninin öğrenilmiş çaresizlik olabileceğini ifade etmektedirler. Görüldüğu üzere bu araştırma, çalışanların muhalefet etmemelerini, tükenmişliğin bir sonucu olarak açıklamaktadır.

Yukarıdaki araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde; çalışanların ancak ifade özgürlüğünün var olduğuna inandıkları, bağlılık duydukları ve işlerinden doyum elde ettikleri örgütlerde ve tükenmişlik gibi ciddi psikolojik sorunlarla boğuşmadıkları,

kendilerini görece olarak rahat hissetmeleri durumunda yöneticilerine karşı fikir ayrılıklarını dile getirmeyi tercih etmekte oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Konu ile ilgili olarak gözden kaçırılmaması gereken bir diğer nokta da, muhalefetin stres ile olan muhtemel ilişkisidir. Bu ilişkinin temel olarak iki kaynaktan doğacağı düşünülebilir: Birinci ihtimal, kişiyi muhalefet etmek için tetikleyen etkenlerin kendisinde stres yaratması; ikincisi ise muhalefet stratejisi seçim sürecinin içerebileceği strestir. Daha önce de bahsedildiği üzere, muhalefet etmek riskli bir seçimdir. Dolayısıyla, kişiler iş yerinde kurdukları ilişkileri, sahip oldukları pozisyonu veya kariyerlerini dahi etkilemesi mümkün olan böyle bir davranışı göstermeden önce incelikli bir hesap yapma ve strateji belirleme süreçlerinden geçmektedirler. Bu sürecin de konunun detayı ve doğurabileceği olası sonuçlarla orantılı düzeyde stres içereceği düşünülebilir. Bu konuda yapılan bir araştırma, çalışanların stresle başa çıkma teknikleri ile muhalefet stratejisi seçimleri arasında ilişkiler olduğunu saptamıştır (Kassing, 2011: 225-226). İşe bağlı stres düzeyi yükseldikçe, çalışanların yöneticilerine karşı seslerini çıkarma eğilimlerinde azalma olduğu yönünde araştırma bulguları da mevcuttur (Ng ve Feldman, 2012: 226). Bu sonuçlar bir tarafa, stres ile muhalefet arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayabilmek için daha çok sayıda araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Ülkemizde, eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada Özdemir (2011: 1903), okul yöneticilerinin muhalefetin yol açtığı sonuçlar ile ilgili görüşlerini, yapıcı ve yıkıcı sonuçlar olmak üzere iki grupta değerlendirmektedir. Muhalefetin yapıcı sonuçları olarak okullarda eğitim öğretimin ve yönetsel süreçlerin gelişmesi; yıkıcı sonuçları olarak da eğitim öğretimin aksaması ve genel ahengin bozulması gösterilmektedir. Bu sonuçlar, bize muhalefet olgusuna yönetici perspektifinden nasıl bakıldığına ilişkin ip ucu vermesi bakımından önemlidir. Buna göre, yöneticiler, muhalif seslerin ahengi bozup, genel gidişatı aksatacağı yönünde bir kaygı taşımaktadırlar.

Ülkemizde, yine eğitim sektöründe yapılan diğer bir araştırmada, öğretmenlerin muhalefet davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile muhalefet arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon söz konusudur (Yıldız, 2013: 866).



### 2.2.3. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi

Örgütsel demokrasi konusu açıklanırken de belirtildiği üzere, örgüt içi etkin bir iletişim sisteminin varlığı, demokrasinin koşullarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İfade özgürlüğünün ve bunu destekleyen güven ortamının yokluğunda; çalışanların karar süreçlerine katılım göstermeleri de alınan kararların sonuçlarına yönelik geri bildirim sağlama fonksiyonlarını yerine getirmeleri de mümkün olmayabilir. Yapılan araştırmalar, böyle örgütlerde, düşük performans değerlendirme, taciz veya işine son verme gibi karşılıklardan korktukları için, çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Edmondson ve Munchus, 2007: 748).

Örgütsel iletişimin önemli bir boyutu olarak muhalefet söylemleri, çalışanların gerek karar verme süreçlerine gerekse uygulama durumundaki aksaklıkların çözüm süreçlerine katılım göstermelerinin en temel yollarından biri olarak düşünülebilir. Bu anlamda, iki kavram arasındaki yakın ilişki oldukça açıktır denilebilir. Bu ilişkinin varlığını vurgulayan çalışmalara rastlamak da mümkündür. Örneğin Kassing'e (1997) göre muhalefet, örgütsel demokrasinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yazara göre, herhangi bir korku veya kaygı duymadan muhalif görüşlerini dile getirebilmek en temel demokratik idealdir. Dolayısıyla, kişiler bu görüşlerini korkusuzca dile getirebildikleri ölçüde demokratikleşmenin gerçekleşeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Muhalefet araştırmacılarının, kavramın demokrasi ile ilişkisine teorik olarak değindiği başka çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Özdemir (2013b: 113) çalışmasında, öğretmenlerin muhalefet davranışları ile okullarda demokratik yönetim arasında bir bağlantı olduğu üzerinde durmaktadır. Ökten ve Cenkci (2013: 41) de örgütsel muhalefetin, örgütün demokratikleşmesi açısından önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Bunların yanı sıra, ülkemizde gerçekleştirilen ve iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan ampirik bir çalışma da mevcuttur. Sadykova ve Tutar'ın (2014: 14) 190 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, söz konusu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Kassing (1997: 312-315) çalışanların güçlendirildiği ve karar süreçlerine dahil edildiği daha demokratik yapılar olarak modern örgütlerin, çalışan tatmini ve örgütsel bağlılığı hedeflerken, zincirin önemli parçalarından biri olarak örgütsel muhalefet olgusunu unuttuğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel demokrasi pratikleri ile elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşmak için hesaba katılması gereken bir diğer örgütsel olgu muhalefettir. Zira demokratik bir örgütte, karşıt görüşlerin ifade edilmesi çalışan katılımı uygulamalarının bir parçası olacaktır. Ayrıca, örgütsel konularda daha fazla söz hakkına sahip olacak çalışanların, karşı çıkacakları veya muhalefet edecekleri konuların sayısı da artmış olacaktır. Yazara göre, çalışan katılımına ve çalışanları güçlendirme konusuna önem veren örgütlerde, muhalefet davranışı da daha fazla görülecektir. Güçlendirilmiş çalışanların muhalefet etmeleri daha olasıdır. Diğer bir ifade ile bir örgütte muhalefet davranışı ile çalışanların kararlara katılımı arasında doğru yönlü bir ilişki olacaktır. Bu görüşün başka çalışmalarda da yinelenildiği görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 100).

Elbette burada bahsi geçen, muhalif görüşlerin yöneticiler ile paylaşılması anlamına gelen açık (dikey) muhalefet davranışdır. Zira diğer muhalefet stratejilerinin çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişime bir katkısı olmayacak; bahsedilen aracılık görevini yerine getirerek çalışanların “kararlara katılım” göstermesine yardımcı olmaları mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla bir örgütte demokrasi düzeyinin artması, hem açık muhalefet kanallarını hem de muhalefet edilebilecek konuların sayısını artırmak sureti ile bu stratejinin kullanılma olasılığını yükseltecektir. Bu durum; görüşlerini, direkt olarak ilgili konularda düzenleme yapma yetkisine sahip kimselerle paylaşma olanağı bulan çalışanların, örtük ve dışsal muhalefet gibi diğer mekanizmaları tercih etme olasılıklarının da azalacağı düşüncesini akıllara getirmektedir.

Bir bakıma, örgütsel demokrasi ile muhalefeti birbirini karşılıklı ve sürekli olarak etkileyen olgular şeklinde düşünmek de mümkün olabilir. Demokratik yönetim anlayışının, örgüt içerisinde ifade özgürlüğünü, eşitlikçi bir yapıyı ve etkili iletişim kanallarını destekleyeceği; bunun da muhalefet için uygun koşulları sağlayacağını düşünebiliriz. Ayrıca, çalışanların karar süreçlerine katılım gösterdiği demokratik örgüt yapılarının muhalefet etmeyi anlamlı hale getireceğini de söyleyebiliriz. Literatürde, muhalefet etme özgürlüğünün beraberinde getireceği olumlu örgütsel çıktılarını, ancak

çalışanların karar süreçlerine katılım göstermeleri halinde ortaya çıkabileceğini kanıtlayan araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür (De Dreu ve West, 2001: 1198). Öte taraftan, muhalif görüşleri dile getirmenin sıklığı, bir örgüte ne ölçüde demokratik olabildiği yönünde de bir geri bildirim sağlayacaktır. Demokrasinin temel kuralı olarak çok sesliliğin sağlanabilmesi, muhalefete gösterilen itibarda kendini bulacaktır. Kısacası, muhalefetin hoş karşılanmadığı bir kurumda demokrasiden bahsetmek zordur. Bununla birlikte, demokratik yönetim eğilimlerinin bulunmadığı örgüt yapılarında da muhalefetin hoş karşılanma ihtimali düşük olacaktır. Muhalefet demokrasiyi, demokrasi ise muhalefeti mümkün kılmak sureti ile birlikte var olma eğilimi gösteren iki olgu olarak algılanmalıdır.

Özetleyecek olursak, genel kanı örgütlerde demokratikleşme düzeyinin artması ile gelişim gösterecek özgür ifade ortamında muhalefet olgusunun da artış göstereceği yönündedir. Diğer taraftan bu doğru yönlü ilişkiyi besleyecek olanın temelde açık muhalefet davranışı olacağı düşünülmektedir. Demokratik bir yapıda yöneticileri ile görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyen çalışanlar için muhalefet etmenin olası diğer stratejilerinin işlevselliği ise azalacaktır. Bütün bu ilişkiler örgüsü, örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları arasındaki güçlü ilişkinin bir neticesi olarak düşünülebilir. Diğer bir ifade ile, örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasiyi açıklamakta önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu bilgiler, bulgular ve fikirler; örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları arasındaki bağlantıyı merak konusu haline getirmektedir. Alanın bakırlığının, bu konuda araştırma yapmayı daha da çekici kıldığı da söylenilebilir. İki kavram arasındaki ilişkinin şeklini ortaya koymak amacıyla çalışmanın ilerleyen bölümünde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

*H<sub>1</sub>: Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: Örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>3</sub>: Örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>4</sub>: Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>5</sub>: Örgütsel muhalefet örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.*

### 3. BÖLÜM

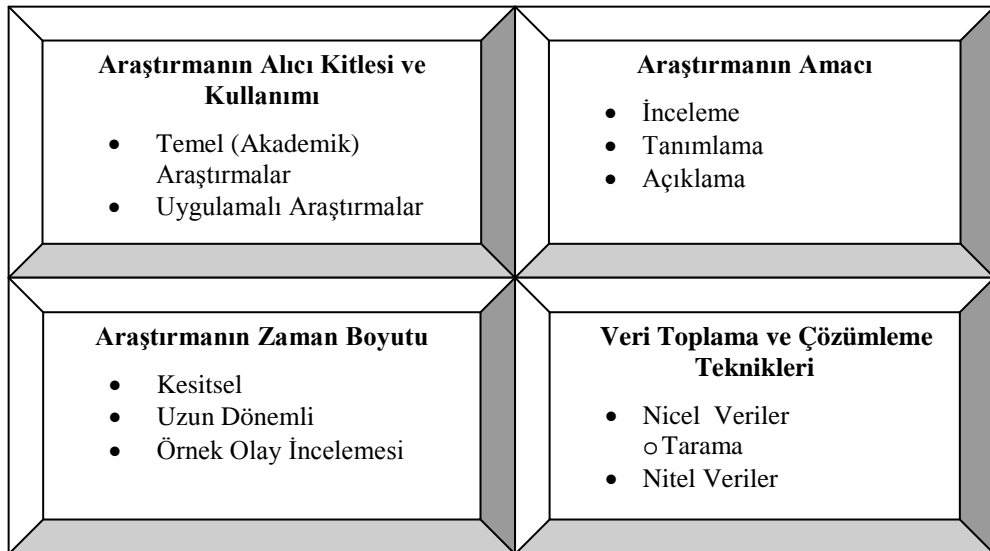
#### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve toplanan verilerin analizine ilişkin temel bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Neuman (2014a: 36), sosyal bilimlerde, bir araştırmayı dört temel boyutta değerlendirmenin mümkün olduğunu ifade etmektedir (şekil 9). Bu yaklaşıma göre araştırma; alıcı kitlesi ve kullanım alanı, amacı, zaman boyutu, veri toplama ve çözümleme teknikleri olmak üzere dört başlık üzerinden değerlendirilebilmektedir.

**Şekil 9: Bilimsel Araştırmanın Boyutları**



Kaynak: Neuman, 2014a.

Söz konusu ayrımı temel alırsak bu araştırma, olgulara kuramsal açıklamalar getirmek veya kuramları test etmek üzere tasarlanan ve alıcı kitlesi bilimsel topluluk olan temel araştırmalar sınıfında yer almaktadır. Bunlar daha çok belirli bir konu hakkında bilimsel bilginin sınırlarını genişletmeyi amaçlayan, akademik nitelikli araştırmalardır (Şenol, 2012: 6). Araştırmanın amacı bakımından ise olguların veya kuramların genel tablosunu ortaya koymak ve veriler yardımı ile onları ayrıntılı bir şekilde açıklamak amacını taşıyan, tanımlayıcı araştırma kapsamına girmektedir. Araştırmada kullanılan veriler, belirli bir örneklemin özelliklerini yalnızca o andaki durumları itibariyle ölçmeye yönelik olarak tek seferde toplanmıştır. Dolayısıyla zaman boyutu açısından kesitsel bir araştırmadır.

Bu araştırmada, araştırma sorunsalını çözümlmek amacıyla nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma, nicel araştırma desenlerinden biri olan ve mevcut durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan tarama araştırmaları kapsamında değerlendirilebilir (Dura, 2005: 343). Tarama araştırmaları, genel, ilişkisel ve nedensel tarama araştırmaları olmak üzere üç gruba ayrılmaktadırlar. Herhangi bir konu ile ilgili olarak, seçilen evrendeki bireylerin genel özelliklerini ve tutumlarını ölçmek üzere yapılan araştırmalar genel tarama türündedirler (Gürbüz ve Şahin, 2014: 103). Türkiye’de örgütlerin demokratikleşme düzeyi ve çalışanların muhalefet etme biçimleri ile ilgili veri sağlayan az sayıda çalışmadan biri olarak, bu araştırmayı genel tarama araştırmaları arasına sokmak mümkündür. Öte taraftan, örgütlerde demokrasi ve muhalefet arasındaki ilişkiyi konu alıyor olması bakımından, ilişkisel tarama araştırmaları kapsamında da düşünülebilir.

Araştırmada, veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Veri toplama araçlarının geliştirilme süreci ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma evreni, Ege ve Marmara Bölgesinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Tablo 4’te de görüldüğü gibi, ülkemizde bu iki sektörde istihdam edilen toplam işgören sayısının %54’ü Ege ve

Marmara Bölgelerindedir. Geri kalan beş bölgede, bu sektörlerde istihdam edilen işgören sayısı, toplam içerisinde %46'lık bir paya sahip olmaktadır. Kısacası, bu iki bölgeden seçilecek bir örneklem ile yapılacak araştırma sonuçları, işgücünün yarısından fazlası içi genellenebilir olacaktır. Araştırma evreninin seçiminde bu kriter göz önünde bulundurulmuştur. Bununla birlikte, yalnızca beyaz yakalı çalışanların araştırmaya dahil edilmesinde, araştırılan kavramların nitelikleri belirleyici olmuştur.

Bilindiği gibi, beyaz yakalı terimi, uzun zamandır, yönetsel pozisyonlar, büro işleri ve profesyonellik gerektiren işlerle uğraşanları diğer çalışanlardan ayırmak üzere kullanılmaktadır (Coates, 1986). Mavi yakalılar genel olarak fiziksel ve rutin işlerle uğraşırken beyaz yakalıların işleri daha entellektüel ve yaratıcılık temelli olmaktadır (Hopp ve diğerleri, 2009: 3). Çalışanların örgütte muhalif düşüncelerini dile getirebilmeleri ve demokratik koşullarda faaliyet gösterebilmeleri, esasında her iş kolu veya her çalışan grubu açısından arzu edilir olduğu kadar mümkündür de. Bununla birlikte, belirli bir profesyonellik gerektiren mesleklerin icra edildiği iş yerlerinin demokrasiye daha müsait olduğu belirtilmektedir. Çünkü kendi kolektif standartları olan mesleklere mensup olanlar veya profesyonel bir altyapı gerektiren işlerle uğraşanlar, diğer çalışan gruplarına nazaran işlerine daha bağlıdırlar (Knudsen ve diğerleri, 2011: 394). Dolayısıyla, bu gruptakilerin işleri ile ilgili kararlara katılım göstermeleri hem entellektüel altyapıları bakımından daha mümkün hem de örgütsel veya mesleki bağlılıkları dolayısıyla daha olası görünmektedir. Uzmanlar, işgücünün eğitim düzeyinin; ayrıca yetenek ve deneyim seviyesi gibi değişkenlerin bir örgüt için demokrasinin işlerliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedirler (Wuestewald ve Steinheider, 2012: 45). Aynı şeyin, muhalefet konusunda da geçerli olduğunu düşünmek mümkündür.

**Tablo 4: Bölgelere Göre İstihdam Edilenlerin Sektörel Dağılımları**

	Toplam	Tarım	Sanayi	Hizmet
Türkiye	25 933	5 470	7 227	13 235
İstanbul	5 096	28	1 870	3 198
Batı Marmara	1 262	315	392	555
Ege	3 766	935	1 007	1 824
Doğu Marmara	2 634	381	1 052	1 201
Diğer Bölgeler	13 174	3 809	2 908	6 457

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri 2014, [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

<sup>1</sup>Rakamlar, bin kişiyi temsil etmektedir. Yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilirler.

Tüik'in 2014 yılı işgücü istatistiklerine göre Ege ve Marmara Bölgelerinde bahsi geçen sektörlerde istihdam edilen toplam işgören sayısı 11 099 000'dur (tablo 4). İstihdam edilenler içerisinde beyaz yakalıların oranı ile ilgili bir bilgiye ulaşılamamıştır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için araştırma, örnekleme yoluyla seçilen ve anakitlenin özelliklerini temsil edebilecek nicelik ve nitelikte (Sönmez ve Alacapınar, 2011: 94) olduğu düşünülen daha az sayıda çalışan üzerinde sürdürülmüştür. Çeşitli kaynaklarda, asgari 384 kişilik bir örneklemin, bu büyüklükteki bir araştırma evrenini temsil etme yeteneğine sahip olacağı belirtilmektedir (Baş, 2010; Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmanın örnekleme seçimi evresinde, kolayda ve kartopu örnekleme tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma bir yöntem izlendiği söylenilebilir. Kolayda örnekleme, katılımcıların araştırmacı tarafından belirlendiği ve sadece gönüllü olanların araştırmaya katıldığı; doğruya yakın bilgilerin kolay ve ucuz bir şekilde elde edilmesine olanak veren bir tekniktir. Kartopu tekniği ise, araştırmacının ulaşabildiği katılımcıların yardımı ile potansiyel yeni katılımcılara ulaşması olarak tanımlanabilir (Serper ve diğerleri, 2013: 13-14). Bu araştırmada da veri toplama sürecinde, öncelikle gönüllü katılımcılar belirlenmiş daha sonra ise söz konusu katılımcıların yardımıyla yeni katılımcılara ulaşılarak örnekleme genişletilmiştir.

Araştırma kapsamında, ilgili bölge ve sektörlerden 387 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Örneklemin demografik yapısına ilişkin veriler tablo 5’te görülmektedir.

**Tablo 5: Örneklemin Demografik Özellikleri (n=387)**

<b>Değişken</b>		<b>Sıklık</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Bölge</b>	Ege	137	35,4
	Marmara	250	64,6
<b>Sektör</b>	Sanayi	180	46,5
	Hizmet	207	53,5
<b>Şirket Büyüklüğü</b>	1-9 kişi arası	131	33,9
	10-49 kişi arası	133	34,4
	50-249 kişi arası	65	16,8
	250 kişi ve üzeri	58	15,0
<b>Pozisyon</b>	Yönetici	83	21,4
	Çalışan	304	78,6
<b>Yaş</b>	20-34 arası	238	61,5
	35-55 arası	149	38,5
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	195	50,4
	Erkek	192	49,6
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	12	3,1
	Lise	123	31,8
	Önlisans	40	10,3
	Lisans	182	47,0
	Lisansüstü	30	7,7
<b>Gelir Düzeyi</b>	1000 TL’nin altı	11	2,8
	1001-2000 TL arası	201	51,9
	2001-3000 TL arası	94	24,3
	3001-4000 TL arası	29	7,5
	4001 TL ve üzeri	52	13,4



Tablodan da görüldüğü gibi, örneklemin yaklaşık olarak %35'ine Ege Bölgesinde, %65'ine ise Marmara Bölgesinde ulaşılmıştır. Marmara Bölgesindeki çalışan sayısı toplam içerisinde daha büyük bir paya sahip olduğundan, oranlar arasındaki farklılığın makul olduğu düşünülmektedir. Örneklem verilerinin yaklaşık %46'sı sanayi, %53'ü ise hizmet sektöründen elde edilmiştir. İşletmeler, istihdam ettikleri işgören sayısına göre; 1-9 kişi arası mikro ölçekli, 10-49 kişi arası küçük ölçekli, 50-249 kişi arası orta ölçekli, 250 kişi ve fazlası büyük ölçekli olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Çelebi ve diğerleri, 2009: 62). Bu sınıflamaya göre örneklemin yaklaşık %34'ü mikro, %34'ü küçük, %17'si orta ve geriye kalan %15'i ise büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilen çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların da yaklaşık %21'i yönetici pozisyonunda çalışırken, %79'unun yönetsel olmayan pozisyonlarda istihdam edildikleri anlaşılmaktadır. 20-34 yaş arası çalışanlar örneklemin yaklaşık %61'ini, 35-55 yaş arası çalışanlar ise %38'ini oluşturmaktadırlar. Örneklemin yaş ortalaması 33,2'dir. Araştırmaya katılanların %50,4'ünün kadın, %49,6'sının ise erkek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine baktığımızda, örneklemin yaklaşık %65'lik kısmının önlisans, lisans, yüksek lisans veya doktora arasında değişen derecelerde, yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. %32'si lise, geriye kalan %3'lük kısım ise ilköğretim mezunudur. Örneklemin yaklaşık %3'ü 1000 TL'nin altında ücret aldığını belirtmiştir. %52 gibi büyük bir kısmın ise aylık gelir düzeyi 1001 ile 2000 TL arasındadır. Yaklaşık %24'ü 2001-3000 TL arası, %8'i 3001-4000 TL arası ve %13'ü ise 4000 TL ve üstü tutarlarda aylık gelir beyanında bulunmuşlardır.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

Yukarıda da ifade edildiği gibi, araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Hazırlanan anketler, araştırma evreni kapsamındaki çalışanlardan ulaşılabilenlere, gönüllülük esasına dayanılarak uygulanmıştır. Anketler, katılımcılara üç farklı yoldan ulaştırılmıştır. Bir kısım katılımcıya, hazırlanan on-line anket formları elektronik posta yoluyla gönderilmiş; bir kısım katılımcıya basılı formlar elden dağıtılmış ve geri toplanmış; geri kalanlara ise telefon yoluyla ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan verilerin tümü, Mayıs 2014 ile Mayıs 2015 tarihleri arasındaki bir yıllık süreçte toplanmıştır. Araştırmaya her iki bölgeden de çok sayıda farklı şirketin çalışanları katılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Veri toplamak amacıyla geliştirilen anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik sorular olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Demografik faktörler –yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi- coğrafi bölge, içinde faaliyet gösterilen sektör, şirket büyüklüğü, çalışılan pozisyon, yaş, cinsiyet eğitim ve gelir düzeyi şeklinde sekiz kategoride sorgulanmıştır. Anket formunda yer alan ölçekler ise “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”dir. Söz konusu ölçekler ile ilgili çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### **3.4.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği**

Veri toplama aşamasına geçmeden önce yapılan literatür araştırmasında, örgütlerde demokrasi olgusunu ölçmeye yönelik ve aynı zamanda bu araştırmada kullanılmaya uygun bir ölçek formuna rastlanmamıştır. Bu durum büyük oranda, örgütsel demokrasi ile ilgili yayınların çoğunun teorik çalışmalar olmasından kaynaklanmaktadır. Karşılaşılan az sayıda ampirik araştırmada ise her araştırmacının kendi çalışma konusuna uygun bir ölçek geliştirme çabasına giriştiği görülmektedir. Söz konusu ölçeklerin bu araştırma problemine cevap üretme yeteneğine sahip olmaması dolayısıyla literatürdeki ilgili ölçeklerden de faydalanılarak bir uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin uyarlanma sürecinde ilk olarak kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş; bunun sonucunda ölçeğin alt boyutları teorik olarak ortaya konmuştur. Ölçeğin; yapısal faktörler, kararlara katılım, iletişim, bilgi paylaşımı ve eğitim faaliyetleri olmak üzere beş boyuttan oluşması planlanmıştır. Ölçek maddelerini oluşturmak üzere ilk olarak, daha önce konu ile ilgili yapılmış anket

çalışmalarına ait sorulardan bir havuz oluşturulmuştur. Maddelerin oluşturulması sırasında, daha önce yapılmış araştırmalara ait ölçek maddelerinden yararlanılmış olmakla birlikte, bunların hiçbiri olduğu gibi alınmamıştır. Burada, önceki çalışmalardan esinlenilerek maddelerin yeniden yazıldığını söylemek daha doğru olacaktır. Ölçeği uyarlama sürecinde yararlanılan çalışmalar tablo 6'da gösterilmektedir:

**Tablo 6: Uyarlama Sürecinde Yararlanılan Ölçekler**

<b>Çalışmanın Adı / Yazarı</b>	<b>Ölçek maddelerinin konuları</b>	<b>Ölçekteki madde sayısı / ölçek formatı</b>
Semco & Freys: A Multiple-Case Study of Workplace Democracy (Pettersson ve Spängs, 2005)	Örgütte demokrasi altyapısını oluşturan yapısal faktörler, iletişim, kararlara katılma.	14 / 5'li likert
The Effects of Organizational Democracy on Organizational Social Capital (Levine, 2007)	Örgütte demokrasi altyapısını oluşturan yapısal faktörler, iletişim, kararlara katılma, inisiyatif alma, yönetime duyulan güven, işyerinden memnuniyet duyma, işyerinde adalet duygusu, politik ilgi düzeyi, gönüllü çalışma faaliyetlerine katılım.	60 / 7'li likert
Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma (Öğretici, 2006)	Katılımcılığı etkileyen faktörler	27 / 5'li likert
Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme ve Uygulanabilme Düzeyi (Şeker, 2010)	Yetki devri, kararlara katılım, yerelleşme	36 / 5'li likert
Örgütsel Demokrasiyi Ve Akademik Özgürlüğü Benimseme Ve Türkiye'de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri (Bozkurt, 2012)	Katılım, özerklik.	30 / 5'li likert
Belediyelerde Çalışanların Yönetime Katılımı: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği (Yaman, 2010)	Kararlara katılım	30 / 5'li likert

Daha önceki araştırmalardan yararlanılarak oluşturulan maddelerin yanı sıra, araştırmacı tarafından ölçmede kullanılabileceği düşünölen ilave maddeler oluşturulmuştur. Bu şekilde seçilen ve araştırmacı tarafından üretilen maddelerle, yukarıda bahsedilen beş boyutu kapsayan 34 maddelik bir ölçek meydana getirilmiştir.

Ölçek, beşli likert tekniği ile hazırlanmıştır. Likert tipi ölçeklerin, yanıtlayıcıların tepkilerini temel alan “cevaplayıcı merkezli” ölçekler olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin kendisi hakkında bilgi vermesi esasına dayanmaktadırlar. Dolayısıyla bu ölçeklerin en önemli sınırlılığı, bireylerin istemli ya da istemsiz bir şekilde kendileri ile ilgili doğru bilgileri paylaşmaktan kaçınma ihtimalinin varlığıdır. Bununla birlikte, en kullanışlı yöntem olması dolayısıyla, araştırmacıların sıklıkla likert tipi ölçme araçlarını tercih ettikleri bilinmektedir (Tezbaşaran, 2004: 78, Tezbaşaran, 2008: 6-7).

Ölçeğin faktör yapısını, geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla öncelikle küçük bir örnekleme pilot bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma yapmanın amacı, ölçek maddelerinin katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını görmek ve varsa gereksiz maddeleri ölçekten çıkartarak sadeleştirme yapmaktır. Asıl araştırmaya geçmeden önce ölçeği pilot bir teste tabi tutmak tavsiye edilen bir yöntemdir (Neuman, 2014b: 451).

Bu amaçla hazırlanan taslak anket formu, hem internet üzerinden elektronik posta yoluyla hem de elden dağıtılarak çok sayıda cevaplayıcıya ulaşılmış; bunlar arasından 137 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Pilot araştırmanın örnekleme, Ege Bölgesinde sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilen beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Cevaplayıcılardan, maddelere: 1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum anlamına gelecek şekilde puan vermeleri istenmiştir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla, pilot anket çalışmasından elde edilen verilerle, temel bileşenler analizi ve varimaks eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik değerini 0,865 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklemin faktör analizi için oldukça uygun olduğuna işaret etmektedir. Barlett

Küresellik Testi sonucu (Sig.= 0,000) ise değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu göstermektedir. Keşfedici faktör analizinde, özdeğerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. İlk analizde, toplam varyansın %67,874'ünü açıklayan 8 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çapraz yükleme eğilimi gösteren ve düşük faktör yüküne sahip olduğu görülen (<0,50) toplam 16 madde ölçekten çıkarılmış ve geri kalan 18 madde ile yapılan faktör analizleri sonucu ulaşılan son durumda, toplam varyansın %66,817'sini açıklayan 5 faktörlü bir yapı ile karşılaşmıştır. Son haliyle, ölçeğin KMO değeri 0,830 ve Barlett Küresellik Testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000).

Faktör analizi ile ortaya çıkan yapıya göre örgütsel demokrasi ölçeğinin ilk boyutu "eğitim"dir. Faktör (boyut), 5 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansı açıklama oranı %21,140'tır. Ölçeğin ikinci boyutu, 4 maddeden oluşan "bilgi paylaşımı"dır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %14,259'dur. Üçüncü boyut, "yapısal faktörler" boyutudur. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı, %11,844'tür. Dördüncü boyut olan "inisiyatif alma ve kararlara katılma" boyutu 4 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansı açıklama oranı %10,179'dur. Analizde ortaya çıkan beşinci ve son boyut "iletişim" boyutudur. İki maddeden oluşan boyutun toplam varyansı açıklama oranı ise %9,395'tir.

Yapılan güvenilirlik analizinde, inisiyatif alma ve kararlara katılma boyutu dışındaki dört boyutun da güvenilirlik düzeyinin 0,70'ten yüksek olduğu görülmüştür. İnisiyatif alma ve kararlara katılma boyutu ise yaklaşık 0.60'lık bir korelasyon göstermektedir. Bu oranın, ölçek uyarlama amacıyla gerçekleştirilen pilot araştırma için yeterli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, ölçek alt boyutlarının, araştırmaya devam etmek için yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 7, 34 maddelik örgütsel demokrasi ölçeği ile gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısını ortaya koymakta; maddelerin faktör yükleri ve faktör güvenilirliğine ilişkin Crobach's Alpha değerlerini göstermektedir.

**Tablo 7: Pilot Araştırma ile Elde Edilen Ölçek Boyutlarına İlişkin Veriler**

Madde No	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha Değeri
32	Kurumum kişisel gelişimimi destekleyecek çeşitli olanaklar sunar.	,886	
30	Çalıştığım kurumda çeşitli personel gelişim programlarına (eğitim) katılma imkanı buluyorum.	,860	
34	Kurumum, mesleki bilgi düzeyimin gelişmesine yönelik tatmin edici imkanlar sunar.	,846	0,909
33	Kurumumda, her düzeyde çalışan, eğitim programlarından eşit ölçüde yararlanır.	,784	
31	Çalıştığım kurum, eğitim programlarının planlanmasında çalışanların fikirlerine başvurur.	,723	
18	Kurumumda, yönetsel konularda değerlendirme yapabilecek düzeyde bilgilendirilirim.	,848	
17	Çalıştığım kurumda yönetsel konularla ilgili bilgilerden haberdar olurum.	,804	0,808
21	Çalışanlar yönetsel karar ve faaliyetler hakkında bilgilendirilir.	,665	
19	Çalıştığım işyerinin değerleri, amaçları ve hedefleri hakkında gerekli düzeyde bilgi sahibiyim.	,598	
2	Görevimle ilgili benden beklenen ve beklenmeyen roller açık ve nettir.	,808	
1	Çalıştığım işyerinde kurallar herkese eşit olarak uygulanır.	,752	0,741
12	Çalıştığım kurum, ayrımcı davranışlardan kaçınır (din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş, fikir, vb.).	,697	
15	Kendi başıma çözümlenebileceğim basit konularda bile son kararı vermesi için yöneticime danışmam gerekir.	,747	
16	İşimle ilgili karmaşık problemlerin çözümüne ilişkin kararları yöneticime danışmadan alabilirim.	,632	0,568
3	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı yöneticim belirler.	,613	
4	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı ben belirlerim.	,611	
26	Çalıştığım kurumda, problem çözme, öneri getirme, vb. düşünsel yeteneklerimden yararlanılır.	,822	0,778
25	Yöneticim ile aramdaki iletişim tatmin edici düzeydedir.	,790	

Yapılan pilot araştırma ve analizler, ölçekteki madde sayısını azaltma, ölçeğin boyutlarını ve bunların güvenilirlik düzeylerini görme imkanı tanımış; araştırmanın geri

kalanına tabloda görülen 18 maddeden oluşan örgütsel demokrasi ölçeği ile devam edilmiştir. Ölçeğin yeni halinde madde numaraları da yeniden düzenlenmiştir.

### 3.4.1.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Pilot araştırma ile son hali verilen örgütsel demokrasi ölçeğine, toplanan 387 anket formundan elde edilen verilerle tekrar keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. KMO değeri 0,832 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Yapılan ilk analizde toplam varyansın %72,487'sini açıklayan 6 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Söz konusu faktörlerden birinin Cronbach's Alpha değerinin, kabul sınırının oldukça altında olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu faktörü oluşturan iki madde (3. ve 6.maddeler) analizlerden çıkarılmıştır. Bir maddede ise çapraz yüklenme eğilimi tespit edilmiş (15. madde); böylece toplamda üç madde çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Geriye kalan 15 madde ile gerçekleştirilen analizde KMO değeri 0,836; Bartlett testi sonucu ise anlamlıdır (Sig.= 0,000).

**Tablo 8: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>		,836
	Yaklaşık Ki-Kare	2670,787
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	,000

Analiz sonucunda, toplam varyansın %73,372'sini açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler tablo 9'da görülmektedir.

KFA sonucu ortaya çıkan faktör yapısı, başlangıçta öngörülenden önemli derecede farklı değildir. Pilot araştırmada, inisiyatif alma ve kararlara katılma olarak

adlandırılan faktörden iki madde eksildiği görülmüştür. Bu durumda faktör “inisiyatif” şeklinde yeniden adlandırılmıştır.

**Tablo 9: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	Yapısal Faktörler	İnisiyatif	Bilgi Paylaşımı	İletişim	Eğitim
1	,640				
2	,741				
5	,799				
4		,790			
7		,702			
8			,826		
9			,789		
10			,751		
11				,541	
12				,828	
13				,858	
14					,665
16					,886
17					,860
18					,880
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	7,999	6,678	13,676	8,864	36,156
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	73,372				

### 3.4.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, ölçme aracının, ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru temsil ettiği ile ilgilidir. Bu konuda fikir sahibi olabilmek amacıyla kullanılabilen farklı geçerlilik türleri mevcuttur. Bunlardan biri kapsam veya diğer adıyla içerik



geçerliliğidir. Kapsam geçerliliği, ölçek maddelerinin ölçülmek istenen davranışlar bütününe ne ölçüde kapsadığı ile ilgilidir. Söz konusu kapsayıcılığı sağlamak için önerilen, öncelikle ölçülmek istenen boyutların açıkça ortaya konması daha sonra ise bu boyutları ölçecek maddelerin dikkatle belirlenmesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012: 117). Bu süreçte ölçeğin kapsam geçerliliği ile ilgili olarak uzmanın görüşlerine başvurulması da önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 160).

Ölçeğin hazırlanma sürecinin başında kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, ulaşılan çok sayıda yerli ve yabancı kaynaktan kuramsal bilgi edinilmiş; ölçeğin alt boyutları, bu araştırmanın sonucunda öngörülmüştür. Daha sonra, söz konusu alt boyutlara göre madde yazımı yapılmıştır. Bununla birlikte, literatürdeki mevcut nicel araştırmalara ait ölçek maddeleri incelenmiş; uygun olduğu düşünülenlerden madde yazımı sırasında faydalanılmıştır. Bu süreçte konu hakkında uzman bir öğretim görevlisi ile görüşmeler yapılmış; ölçeğin kapsam itibari ile örgütsel demokrasi olgusuna ait önemli unsurları içerecek şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda fikri alınmıştır. Kapsamlı bir teorik araştırma, önceki nicel çalışmalara ait ölçeklerin incelenmesi ve uzman görüşüne başvurularak onayının alınması sureti ile ölçeğin kapsam geçerliliğinin büyük ölçüde sağlandığı düşünülmektedir.

Geçerlilik konusunda başvurulabilecek bir diğer tür olan yapı geçerliği, ölçekten elde edilen puanların ölçülmek istenen kavramı ölçmede gerçekte ne derece başarılı olduğu ile ilgilidir ve bu konuda başvuru olan temel yöntemlerden biri faktör analizidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012: 119). Anket çalışmasından elde edilen verilerle yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları yukarıda açıklanmış; analiz sonuçlarının öngörülen faktör yapısını büyük ölçüde desteklediği görülmüştü. Bu faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiş ve onaylanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ileride yer verilmiştir. Bu durum, ölçeğin yapı geçerliliği ile ilgili olarak da olumlu sonuçlara işaret etmektedir.

Ölçme aracının geçerliliğini destekleyecek bir diğer geçerlilik türü ise görünüş veya diğer adıyla yüzey geçerliliğidir. Görünüş geçerliliği, ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı olguları ölçüyor görünmesi ile ilgilidir. Ölçek ifadelerinin kolay anlaşılır olmasına dikkat edilmesi; bu aşamada konunun uzmanı olan ve olmayan kişilerden görüş alınması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 159). Yazılma aşamasından

sonra ölçek maddeleri, yönetim ve organizasyon alanında uzman bir öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş; kendisinin onayından sonra ölçeğe son hali verilmiştir. Daha sonra Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden bir öğretim üyesinden ölçeği incelemesi ve ifade düzgünlüğü, anlaşılabilirlik, yazım kuralları gibi yönlerden bir değerlendirmede bulunması istenmiştir. Uzman önerilerinden sonra düzeltilen ölçek, böylece nihai şeklini almıştır. Bahsedilen bu çalışmaların ölçeğin görünüş geçerliliğini desteklediği düşünülmektedir.

Güvenilirlik bir ölçüm aracından farklı zamanlarda ve benzer koşullarda elde edilen verilerin birbirine yakın sonuçlar vermesi olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile bir ölçeğin güvenilir olması, ölçülmek istenen değişkenleri istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçtüğü anlamına gelmektedir (Özdemir, 2013c: 79). Örgütsel muhalefet ölçeği gibi likert tipi ölçüm araçlarında sıklıkla kullanılan güvenilirlik ölçüsü, Cronbach's Alpha katsayısını hesaplayarak ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesidir. Bu katsayı, ölçek maddelerinin birbirleri ile uyumunu ortaya çıkarmak sureti ile güvenilirlik düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Bir ölçekten elde edilen Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması durumunda ölçeğin güvenilir kabul edilmesi görüşü yaygındır (Seçer, 2013: 177). Bununla birlikte, faktördeki soru sayısının az olduğu durumlarda bu sınırın daha aşağı çekilebileceği ifade edilmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 89).

Keşfedici faktör analizi ile ölçekten elde edilen alt boyutlara yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri tablo 10'da gösterilmektedir:

**Tablo 10: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Değerleri**

Faktör Adı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değerleri
Yapısal Faktörler	3	0,711
İnisiyatif	2	0,565
Bilgi Paylaşımı	3	0,814
İletişim	3	0,775
Eğitim	4	0,875

Tablodan da görüldüğü üzere inisiyatif boyutu dışındaki tüm boyutların Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerindedir. İnisiyatif boyutuna ait değer ise yaklaşık 0,60 olduğu görülmektedir. Ölçeğin ilk defa kullanılmakta olan yeni bir ölçek olması ve faktördeki soru sayısının az olması nedeniyle bu değer kabul edilebilir olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla örgütsel demokrasi ölçeğine ait beş alt boyutun da iç tutarlılık güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

### **3.4.1.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), keşfedici faktör analizinin doğal bir uzantısı olarak kabul edilmekte (Çelik ve Yılmaz, 2013: 43) ve ölçek uyarlama çalışmalarında KFA'yı takiben sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Şimşek, 2007: 4). KFA'da bir veri setinin içerisinden önceden bilinmeyen yapıların veya modellerin ortaya çıkarılması söz konusu iken DFA, öngörülen yapının test edilmesini sağlayan bir tekniktir (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 22). Bu nedenle, KFA sonucunda elde edilen yapının DFA ile test edilmesi ölçeğin yapısal geçerliliği açısından önemli kabul edilmektedir.

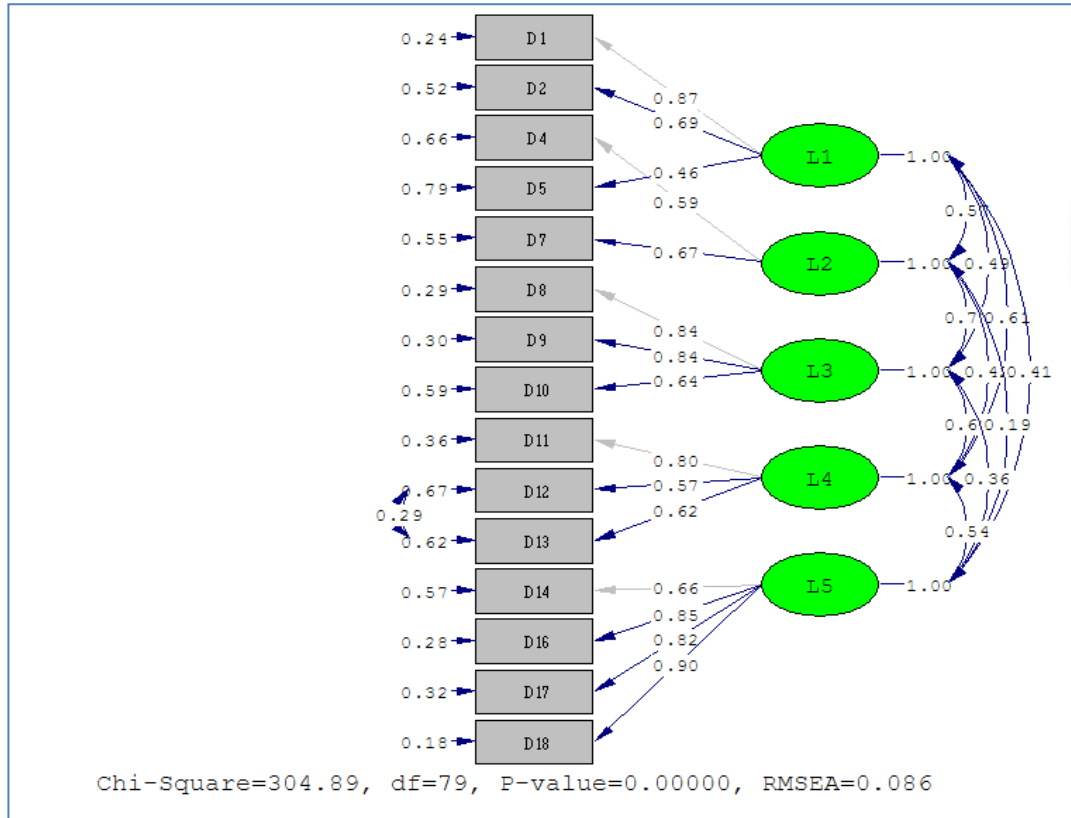
DFA ile bir modelin kabul edilebilmesi, uyum iyiliği istatistikleri olarak adlandırılan bir takım bağımsız değerlendirme ölçütlerine bağlı olmaktadır. Diğer bir ifade ile analiz sonucu elde edilen uyum istatistiklerinin belirli sınır değerlerinin altında veya üstünde olması gerekmektedir. Analiz sonucunda çok sayıda uyum istatistiği üretilmektedir. Söz konusu değerlerden hangisinin veya hangilerinin dikkate alınacağı ile ilgili olarak literatürde tam bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir (Şimşek, 2007: 13-14).

En sık kullanılan uyum istatistiklerinden biri ki-karenin serbestlik derecesine bölümüdür ( $X^2/df$ ). Bu değer 3 veya daha altında olması modelin iyi; 5 veya altında olması ise kabul edilebilir olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317). Bir diğer yaygın uyum indeksi ise yaklaşık hataların ortalama karekökü anlamına gelen RMSEA değeridir. Bu değer 0,05 veya altında olması mükemmel uyuma işaret ederken 0,10'dan büyük olması modelin kabul edilemeyeceğini göstermektedir. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) için ise 0,95 ve üzeri değerler iyi bir uyumu gösterirken, 0,90 ve üzeri değerler kabul edilebilir

değerler olmaktadır. Bir başka uyum indeksi olan karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,97 ve üzeri olması iyi bir uyumu, 0,95 ve üzeri olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013: 33-36). Uyum iyiliği indeksi (GFI) değerlerinin 0,90 ve üzerinde olması mükemmel uyuma; 0,85 ve üzerinde olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksinin ise (AGFI) 0,80'in üzerinde olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir. Bir diğer uyum istatistiği olan RFI değerinin ise 0,95 ve üzerinde olması mükemmel derecede; 0,90 ve üzerinde olması ise kabul edilebilir derecede uyum anlamına gelmektedir (Seçer, 2013: 152; Çokluk ve diğerleri, 2014: 400).

Keşfedici faktör analizi ile 15 madde ve beş boyutlu olarak tespit edilen örgütsel demokrasi ölçeğinin faktöryel yapısı LISREL 8.7 programı kullanılarak test edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin görülebildiği yol şeması şekil 10'da sunulmuştur.

**Şekil 10: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonucu**



Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, araştırmadan elde edilen verilerin örgütsel demokrasi ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyduğuur.

Modelin uyum iyiliği indeksleri, aldıkları değerler ve kabul edilebilirlik durumları tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo 11: Örgütsel Demokrasi Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İndeksi	Aldığı Değer	Kabul Edilebilirlik
$X^2/ df$	3,8	✓
RMSEA	0,086	✓
GFI	0,90	✓
CFI	0,96	✓
RFI	0,92	✓
AGFI	0,86	✓
NFI	0,94	✓
NNFI	0,94	✓

### 3.4.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefet olgusunu ölçmek üzere Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş, 20 maddeden oluşan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek amacıyla taslak anket formu ile 137 kişilik bir örneklem üzerinde pilot bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın örneklemine ilişkin bilgiler, örgütsel demokrasi ölçeği pilot araştırmasında bahsedilenlerle aynı olduğundan burada tekrar açıklanmayacaktır. Bu ölçekte de cevaplayıcılardan, maddelere: 1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Biraz

katılıyorum biraz katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum anlamına gelecek şekilde puan vermeleri istenmiştir.

20 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeğinin yapısal geçerliliğini ölçmek üzere, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme tekniği kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,740 ve Bartlett küresellik testinin anlamlı (Sig.= 0,000) olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analizde, toplam varyansın %58,746'sını açıklayan 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Daha sonra, çapraz yükleme eğilimi gösteren ve düşük faktör yüküne sahip (<0,50) 5 madde çıkartılarak ve faktör sayısı 3 ile sınırlandırılarak yeniden analiz yapılmıştır. Geriye kalan 15 madde ile yapılan nihai analizde toplam varyansın %52,584'ünü açıklayan üç faktörlü yapıya ulaşılmıştır. Son durumda, ölçeğin KMO değeri 0,766 ve Bartlett küresellik testi sonucu anlamlıdır (Sig = 0,000).

Analiz sonucu ortaya çıkan faktör yapısı, ölçeğin orijinaliyle örtüşmektedir. Maddelerin, öngörülen faktörler altında toplanmış olduğu görülmektedir. Analize göre ölçeğin ilk boyutu, 7 maddeden oluşan “açık muhalefet”tir. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %22,736'dır. İkinci boyut, 5 maddeden oluşan “dışsal muhalefet” boyutudur. Dışsal muhalefet boyutunun toplam varyansı açıklama oranı %17,561'dir. Ölçeğin üçüncü boyutu, 3 maddeden oluşan “örtük muhalefet” boyutudur. Bu boyutun toplam varyansı açıklama oranı ise %12,286'dır.

KFA ile elde edilen boyutlara ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda her üç faktörün de güvenilirlik düzeyleri yeterli bulunmuştur.

Tablo 12, 20 maddelik örgütsel muhalefet ölçeği ile gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısını ortaya koymakta; maddelerin faktör yükleri ve faktör güvenilirliğine ilişkin Crobach's Alpha değerlerini göstermektedir.

**Tablo 12: Pilot Araştırma ile Elde Edilen Ölçek Boyutlarına İlişkin Veriler**

Madde No	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha Değeri
13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda, üst yöneticimle veya yönetimden birisiyle konuşurum.	,767	0,803
11	İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.	,737	
15	Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.	,724	
17	Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime iletmem.	,647	
9	İşyeri ile ilgili kararları onaylamadığımda, bunu yöneticime söylemem.	,644	
19	Çalışanlara adaletsiz davranıldığına inanıyorsam, bunu yönetime söylerim.	,598	
1	İşyerimde, soru sorma veya zıt fikirler dile getirme konusunda tereddüt ederim.	,571	
10	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşırım.	,793	0,749
16	İşimle ilgili endişelerimi, iş dışındaki insanlarla konuşurum.	,761	
2	İşle ilgili konuları evde konuşmaktan kaçınırım.	,723	
20	İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	,722	
14	İşyeri ile ilgili konulardaki sıkıntılarımı nadiren eşim veya iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.	,500	
8	İşyeri politikalarından memnun olmadığımda, bunu herkesin bilmesini isterim.	,760	0,618
3	İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	,717	
12	Burada işlerin yapılma şekline dair ne hissettiğimi, diğer çalışanların bilmesini sağlarım.	,645	

Pilot araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel muhalefet ölçeği yeniden düzenlenerek nihai şekli verilmiştir. Araştırmanın geri kalanında, yukarıdaki tabloda görülen 15 maddeden oluşan şekilde kullanılmıştır. Ölçeğin son halinde madde numaraları da değişiklik göstermektedir.

### 3.4.2.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Toplanan 387 anket formundan elde edilen verilerle örgütsel muhalefet ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,855 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Yapılan ilk analizde toplam varyansın %68,191'ini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Düşük faktör yüklemesine sahip üç madde (2, 8 ve 10) ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Geriye kalan 12 madde ile yapılan keşfedici faktör analizinde KMO değeri 0,837 ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Elde edilen dört faktörlü yapı, toplam varyansın %72,728'ini açıklamaktadır.

**Tablo 13: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>		,837
	Yaklaşık Ki-Kare	2080,693
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

Analiz sonucu ortaya çıkan 4 faktörlü yapı, ölçeğin 3 boyutlu orijinal halinden bir miktar farklılık göstermektedir. Analizde, açık muhalefete ilişkin ölçek maddelerinin iki faktöre bölüldüğü gözlemlenmiştir. Bu durum daha önce ülkemizde aynı ölçeğin kullanıldığı bir başka araştırmanın verileri ile benzerlik göstermektedir. Ötken ve Cenkçi'nin (2013: 44) 350 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri anket çalışmasında da açık muhalefete ait maddeler, bu çalışmadakilerle örtüşecek şekilde iki faktöre ayrılmış; araştırmacılar bu faktörleri “yapıcı açık muhalefet” ve “sorgulayıcı açık muhalefet” olarak adlandırmışlardır. Literatürde devamlılık sağlamak amacıyla bu çalışmada da aynı faktör adları kullanılmıştır.

Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler tablo 14'te görülmektedir.



**Tablo 14: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	Sorgulayıcı Açık M.	Örtük M.	Dışsal M.	Yapıcı Açık M.
1	,832			
5	,843			
13	,777			
3		,720		
4		,847		
6			,730	
12			,801	
15			,763	
7				,809
9				,848
11				,857
14				,662
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	18,871	7,189	7,987	38,681
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	72,728			

### 3.4.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Örgütsel muhalefet ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin verilere Kassing'in (1998) ilgili makalesinden ulaşılabilir. Bununla birlikte ölçeğin, örgütsel muhalefet kavramını ölçmek üzere tasarlanmış araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığı literatürde açıkça görülmektedir (Avtgis ve diğerleri, 2007; Croucher ve diğerleri, 2009; Croucher ve diğerleri, 2014; Goldman ve Myers, 2015; Goodboy ve diğerleri, 2008; Payne, 2007; Kassing ve McDowell, 2008; Kassing ve diğerleri, 2012; Kassing ve Dicioccio, 2004; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Armstrong, 2002; Kassing, 2011; Kassing, 2000b). Ölçek, ülkemizde de daha önceki çalışmalarda araştırmacılar tarafından kullanılmış; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Cenkci ve Ötken, 2014; Ötken ve Cenkci, 2013; Sadykova ve Tutar, 2014). Ölçeğin yapı ve kapsam geçerliliğinin çok defa test edildiği görülmektedir. Bu araştırmada da yukarıda

açıklanan keşfedici faktör analizi çalışması ve ileride açıklanacak olan doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapı geçerliliği bir kez daha onaylanmış olmaktadır.

Ölçeğin Türkçe'ye çevirisinde İngilizceye hakimiyeti yüksek öğretim üyelerinden yardım alınmıştır. Üç ayrı çeviri incelenerek maddelere son halleri verilmiş; bu süreçte ise alanda uzman bir öğretim üyesi ile birlikte çalışılmıştır. Daha sonra Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden bir öğretim üyesi ölçeği Türkçe'ye uygunluk, kolay anlaşılabilirlik ve yazım kuralları açısından incelemiştir. Bu çalışmaların ölçeğin görünüş geçerliliğine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için faktör analizi ile tespit edilen dört alt boyutun güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo 15 söz konusu boyutlara ait Cronbach's Alpha değerlerini göstermektedir.

**Tablo 15: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Değerleri**

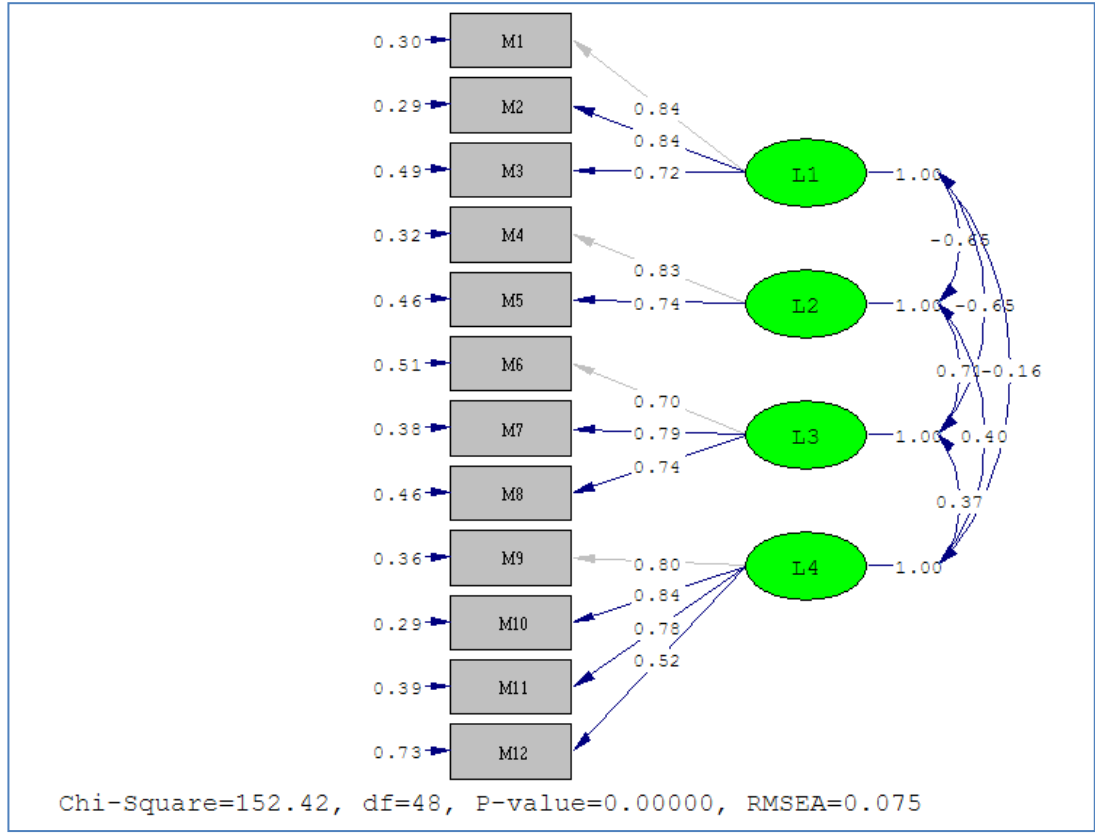
<b>Faktör Adı</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Değerleri</b>
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	3	0,838
Örtük Muhalefet	2	0,754
Dışsal Muhalefet	3	0,782
Yapıcı Açık Muhalefet	4	0,817

Tablodan da görüldüğü gibi, ölçeğin dört alt boyutunun da iç tutarlılık güvenilirliği yeterli düzeydedir.

### **3.4.2.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Keşfedici faktör analizi ile 12 madde ve 4 boyutlu olarak tespit edilen örgütsel muhalefet ölçeğinin faktöryel yapısı LISREL 8.7 programı kullanılarak test edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin görülebildiği yol şeması şekil 11'de sunulmuştur.

Şekil 11: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonucu<sup>3</sup>



Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile araştırmadan elde edilen veriler örgütsel muhalefet ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyumaktadır.

Modelin uyum iyiliği indeksleri, aldıkları değerler ve kabul edilebilirlik durumları tablo 16'da gösterilmektedir.

<sup>3</sup> LISREL programının daha iyi sonuç vermesi için maddeler, her bir alt boyutu oluşturanlar ard arda dizilecek şekilde yeniden sıralanmıştır. Dolayısıyla şekilde görülen madde numaraları ölçek numaralarından farklılık göstermektedir.

**Tablo 16: Örgütsel Muhalefet Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İndeksi	Aldığı Değer	Kabul Edilebilirlik
$\chi^2/df$	3,17	✓
RMSEA	0,075	✓
GFI	0,94	✓
CFI	0,97	✓
RFI	0,94	✓
AGFI	0,90	✓
NFI	0,90	✓
NNFI	0,96	✓

### 3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler, hem araştırılan kavramlara ilişkin belli başlı bulguların ortaya konması hem de araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Analizler IBM-SPSS 20 ve LISREL 8.7 istatistik paket programları kullanılarak yapılmıştır.

Örneklemin, araştırılan kavramlara ilişkin genel yapısını ortaya koymak amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Demografik değişkenler bazında, araştırılan kavramların alt boyutlarında farklılıklar gözlemlenip gözlemlenmediğini analiz etmek için t testleri ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Araştırmaya konu olan kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve şiddeti ile ilgili olarak ise korelasyon analizi ve path (yol) analizi gibi tekniklerden faydalanılmıştır.

Analizler ve elde edilen bulgular bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, örneklemeden anket yoluyla toplanan nicel veriler üzerinde yapılan analizlere ve bunlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Bulgular üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Öncelikle örgütsel demokrasi ile ilgili genel bulgulara yer verilmiştir. Bu kısımda, katılımcıların örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ilişkin yanıtlarının ortalamaları incelenmiş; söz konusu boyutların ortalamalarında demografik değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklar analiz edilmiştir. Aynı süreç, ikinci kısımda, örgütsel muhalefet ölçeği için de tekrarlanmıştır. Üçüncü başlık altında ise örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlere ve bunlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Genel Bulgular

Katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeğine verdikleri yanıtların genel göstergelerini incelemek, araştırma yapılan bölge ve iş kollarında örgütsel demokrasinin düzeyi hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır. Tablo 17, ölçeğin beş alt boyutuna verilmiş olan yanıtların ortalama değerlerini ve standart sapmalarını göstermektedir.

**Tablo 17: Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalamalar**

	Madde No	Madde	Ortalama	Standart Sapma
Yapısal Faktörler	1	Çalıştığım işyerinde kurallar herkese eşit olarak uygulanır.	3,807	,618
	2	Görevimle ilgili benden beklenen ve beklenmeyen roller açık ve nettir.		
	5	Çalıştığım kurum, ayrımcı davranışlardan kaçınır (din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş, fikir, vb.).		
İnisiyatif	4	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı ben belirlerim.	3,501	,669
	7	İşimle ilgili karmaşık problemlerin çözümüne ilişkin kararları yöneticime danışmadan alabilirim.		
Bilgi Paylaşımı	8	Çalıştığım kurumda yönetsel konularla ilgili bilgilerden haberdar olurum.	3,612	,631
	9	Kurumumda, yönetsel konularda değerlendirme yapabilecek düzeyde bilgilendirilirim.		
	10	Çalıştığım işyerinin değerleri, amaçları ve hedefleri hakkında gerekli düzeyde bilgi sahibiyim.		
İletişim	11	Çalışanlar yönetsel karar ve faaliyetler hakkında bilgilendirilir.	3,680	,605
	12	Yöneticim ile aramdaki iletişim tatmin edici düzeydedir.		
	13	Çalıştığım kurumda, problem çözme, öneri getirme, vb. düşünsel yeteneklerimden yararlanılır.		
Eğitim	14	Çalıştığım kurumda çeşitli personel gelişim programlarına (eğitim) katılma imkanı buluyorum.	3,392	,747
	16	Kurumum kişisel gelişimimi destekleyecek çeşitli olanaklar sunar.		
	17	Kurumumda, her düzeyde çalışan, eğitim programlarından eşit ölçüde yararlanır.		
	18	Kurumum, mesleki bilgi düzeyimin gelişmesine yönelik tatmin edici imkanlar sunar.		

Önceki bölümde de belirtildiği üzere, yanıtlayıcıların ölçek maddelerine “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar uzanan beşli bir likert ölçeğini kullanarak cevap vermeleri istenmişti. Beşli likert ölçeğinde  $4/5=1,80$  formülü ile hesaplanan aralık değerleri şöyledir:

- 1 Kesinlikle katılmıyorum 1.00 - 1.79
- 2 Katılmıyorum 1.80 - 2.59
- 3 Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum 2.60 - 3.39
- 4 Katılıyorum 3.40 - 4.19
- 5 Kesinlikle katılıyorum 4.20 - 5.00

Tablo 17’de yer alan ortalamalara baktığımızda en y**Error! Bookmark not defined.**üksek puanın yapısal faktörler boyutuna ait olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=3,807$ ). Bunu sırasıyla iletişim ( $\bar{X}=3,680$ ), bilgi paylaşımı ( $\bar{X}=3,612$ ), inisiyatif ( $\bar{X}=3,501$ ) ve eğitim ( $\bar{X}=3,392$ ) boyutları izlemektedir. Yukarıda verilen aralık değerlerini temel olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak, tüm boyutların ortanın üzerinde ve yüksek skorlara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Buradan yola çıkarak, demokrasiyi oluşturan unsurların, örgütlerde iyi seviyede varlık gösterdiklerini düşünmek mümkündür.

Cevaplayıcıların, örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarında, demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını anlamak üzere fark testleri yapılmıştır. Bu süreçte, değişken türüne bağlı olarak t testleri ve tek yönlü varyans analizlerinden faydalanılmıştır.

İlk olarak örgütsel demokrasinin boyutlarına ait ortalamaların coğrafi bölge bazında farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi yapılmıştır.<sup>4</sup> Analiz sonucunda, tüm alt boyutlarda, bölgeler arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Analize ilişkin bulgular tablo 18’de görülmektedir.

---

<sup>4</sup> Bağımsız gruplar t testinin test istatistiği, gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle t testlerinden önce Levene testi yapılmış; hangi p değerinin dikkate alınacağına varyansların homojenlik durumuna göre karar verilmiştir. Bu durum araştırma boyunca yapılan tüm t testlerinde tekrarlandığından bundan sonra tekrar belirtilmeyecektir.

**Tablo 18: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bölgelere Göre Karşılaştırılması**

	Bölge	N	Ortalama	s.s.	t	p
Yapısal Faktörler	Ege	137	3,535	,885	-5,372	,000
	Marmara	250	3,956	,318		
İnisiyatif	Ege	137	2,989	,733	-11,647	,000
	Marmara	250	3,782	,419		
Bilgi Paylaşımı	Ege	137	3,330	,762	-6,059	,000
	Marmara	250	3,766	,482		
İletişim	Ege	137	3,528	,740	-3,339	,001
	Marmara	250	3,764	,497		
Eğitim	Ege	137	3,273	,965	-2,026	,044
	Marmara	250	3,457	,587		

Örgütsel demokrasinin yapısal faktörler alt boyutunun coğrafi bölgelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak üzere yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucunda, bölgeler arasında anlamlı farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir ( $t_{(385)} = -5,372$ ;  $p < 0,05$ ). Buna göre, Marmara bölgesinin yapısal faktörler boyutuna ilişkin ortalaması ( $\bar{X} = 3,956$ ), Ege bölgesininkinden ( $\bar{X} = 3,535$ ) daha yüksektir. İnisiyatif alt boyutunun coğrafi bölgelere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizde de benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Marmara bölgesinin inisiyatif boyutuna ait ortalaması ( $\bar{X} = 3,782$ ), Ege bölgesinden ( $\bar{X} = 2,989$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = -11,647$ ;  $p < 0,05$ ). Bilgi paylaşımına ait ortalamada da Marmara bölgesinin ( $\bar{X} = 3,766$ ) Ege bölgesine ( $\bar{X} = 3,330$ ) göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir ( $t_{(385)} = -6,059$ ;  $p < 0,05$ ). Yapılan analizde, iletişim boyutuna ait ortalamalarda da Marmara bölgesinin ( $\bar{X} = 3,764$ ), Ege bölgesine ( $\bar{X} = 3,528$ ) nazaran istatistiki açıdan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ( $t_{(385)} = -3,339$ ;  $p < 0,05$ ). Son boyut olan



eğitim boyutunda da Marmara bölgesine ait ortalama ( $\bar{X}=3,458$ ), Ege bölgesininkine oranla ( $\bar{X}=3,273$ ) anlamlı düzeyde yüksektir ( $t_{(385)} = -2,026$ ;  $p<0,05$ ).

Sonuçlara göre, Marmara Bölgesinde alışanların örgütsel demokrasi algıları Ege Blgesindekilere oranla tüm alt boyutlar açısından daha yüksektir. Marmara Bölgesi alışanlarının, yapısal faktörlere ilişkin maddelere daha yüksek puan vermelerine; daha fazla inisiyatif kullandıklarını, bilgi paylaşımı ve örgüt içi iletişimin daha güçlü, eğitim faaliyetlerinin ise fazla olduğunu bildirmelerine dayanarak bu bölgede, ölçümü yapılan sektörlerin, Ege Bölgesine kıyasla, çalışanlarına örgütsel demokrasi açısından daha gelişmiş bir örgüt yaşantısı sunduğunu söylemek de mümkündür.

Örgütsel demokrasiyi oluşturan alt boyutlarda, sektörel bazda bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere de bağımsız gruplar t testinden faydalanılmıştır. Sonuçlara ilişkin göstergeler tablo 19’da görülmektedir

**Tablo 19: Örgütsel Demokrasi leği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Sektörlere Göre Karşılaştırılması**

	Sektör	N	Ortalama	s.s.	t	p
Yapısal Faktörler	Sanayi	180	3,753	,674	-1,566	,118
	Hizmet	207	3,853	,562		
İnisiyatif	Sanayi	180	3,502	,637	,041	,968
	Hizmet	207	3,500	,696		
Bilgi Paylaşımı	Sanayi	180	3,583	,689	-,834	,405
	Hizmet	207	3,637	,576		
İletişim	Sanayi	180	3,646	,647	-1,036	,301
	Hizmet	207	3,710	,564		
Eğitim	Sanayi	180	3,305	,849	-2,093	,037
	Hizmet	207	3,467	,637		

Analiz sonucuna göre, örgütsel demokrasinin yalnızca eğitim boyutunda, sanayi ve hizmet sektörleri arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Buna göre, hizmet sektörünün eğitim boyutu ortalaması ( $\bar{X} = 3,467$ ), sanayi sektörününkinden ( $\bar{X} = 3,305$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = -2,093$ ;  $p < 0,05$ ). Hizmet sektöründekilerin mesleki eğitimlerden faydalanma düzeyi, sanayi sektörü çalışanlarına oranla yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, her iki sektörde de eğitim boyutuna ilişkin ortalamaların ortanın üzerinde olduğu görülmektedir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamalarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda, söz konusu boyutlardan hiçbirinde cinsiyet faktörüne bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 20’de görülmektedir.

**Tablo 20: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	t	p
Yapısal Faktörler	Kadın	195	3,786	,638	-,664	,507
	Erkek	192	3,828	,598		
İnisiyatif	Kadın	195	3,484	,663	-,494	,622
	Erkek	192	3,518	,675		
Bilgi Paylaşımı	Kadın	195	3,622	,605	,308	,758
	Erkek	192	3,602	,657		
İletişim	Kadın	195	3,671	,586	-,283	,777
	Erkek	192	3,689	,624		
Eğitim	Kadın	195	3,394	,737	,073	,942
	Erkek	192	3,389	,759		

Buna göre, kadın ve erkeklerin yapısal faktörler, inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitime yönelik algıları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Araştırma kapsamında ölçümü yapılan bir diğer demografik değişken bulunulan pozisyonudur. Burada katılımcılara, yönetsel pozisyonlarda istihdam edilip edilmedikleri sorulmuştur. Cevaplayıcılar “yöneticiler” ve yönetsel olmayan pozisyonları ifade etmek üzere “çalışanlar” şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Yöneticilerin ve yönetici olmayan çalışanların örgütsel demokrasiye ilişkin algılarında farklılıklar bulunabileceği düşünülmüştür. Bunu anlamak için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 21’de görülmektedir.

**Tablo 21: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması**

	Pozisyon	N	Ortalama	s.s.	t	p
<b>Yapısal Faktörler</b>	<b>Yönetici</b>	83	3,895	,597	1,474	,141
	<b>Çalışan</b>	304	3,782	,622		
<b>İnisiyatif</b>	<b>Yönetici</b>	83	3,674	,560	2,686	,008
	<b>Çalışan</b>	304	3,453	,689		
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	<b>Yönetici</b>	83	3,879	,564	4,741	,000
	<b>Çalışan</b>	304	3,539	,629		
<b>İletişim</b>	<b>Yönetici</b>	83	3,791	,608	1,888	,060
	<b>Çalışan</b>	304	3,650	,601		
<b>Eğitim</b>	<b>Yönetici</b>	83	3,409	,868	,215	,830
	<b>Çalışan</b>	304	3,387	,712		

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamaların, yönetim pozisyonunda çalışanlar ile yönetim dışı pozisyonlarda çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği ile ilgili olarak yapılan bağımsız gruplar t

testinin sonucunda iki boyutta anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre, inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında yöneticilerin ortalamaları ( $\bar{X} = 3,674; 3,879$ ), yönetici olmayan çalışanlara göre ( $\bar{X} = 3,453; 3,539$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 2,686; 4,741; p < 0,05$ ). Örgütsel demokrasinin diğer alt boyutlarında, pozisyona göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir.

Karar verme yetkisi anlamına gelen inisiyatif boyutunda, yöneticilerin kendilerini daha yetkin hissetmeleri beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte, gerekli kararları alabilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin yönetsel pozisyonlardaki insanlar arasında paylaşılması da olağandır. Demokratik yapılarda, karar verme yetkisinin ve örgüt bilgisinin tüm çalışanlar arasında olabildiğince paylaşılıyor olması gerekmektedir. Diğer taraftan, ortalamalar arasında yüksek derecede farklılık bulunmaması demokrasi açısından olumlu bir duruma işaret etmektedir. Başka bir ifade ile söz konusu boyutlar açısından yöneticilerle çalışanlar arasında belirli bir miktar farklılık görülmesi olağan; bu farklılığın düşük düzeyde olması ise demokrasi açısından olumlu kabul edilebilir.

Yöntem kısmında da bahsedildiği gibi, araştırmaya katılanların yaşları 20 ile 55 arasında değişmektedir. Katılımcılar, 20-34 yaş aralığındakiler ve 35-55 yaş aralığındakiler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bu ayrımın temelinde, çalışanlar arasındaki kuşak farklılığının örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları üzerindeki etkilerini anlamak yer almaktadır. Bilindiği gibi, 1960-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-2000 yılları arasında doğanlar ise Y kuşağı olarak adlandırılmakta; bireyler arasındaki kuşak farklılıklarının işe ilişkin değer ve tutumlarında farklılıklara neden olduğu düşünülmektedir (Köse ve diğerleri, 2014).

Kuşak farklılığının örgütsel demokrasinin alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 22'de görülmektedir.

**Tablo 22: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması**

	Yaş Grubu	N	Ortalama	s.s.	t	p
Yapısal Faktörler	20-34 yaş	238	3,764	,663	-1,794	,074
	35-55 yaş	149	3,874	,533		
İnisiyatif	20-34 yaş	238	3,428	,706	-2,841	,005
	35-55 yaş	149	3,617	,588		
Bilgi Paylaşımı	20-34 yaş	238	3,547	,630	-2,570	,011
	35-55 yaş	149	3,715	,621		
İletişim	20-34 yaş	238	3,675	,588	-,221	,825
	35-55 yaş	149	3,689	,631		
Eğitim	20-34 yaş	238	3,389	,771	-,080	,936
	35-55 yaş	149	3,396	,709		

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamaların yaş grubuna göre farklılaşp farklılaşmadığını anlamak üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, ölçeğin inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında anlamlı farklılık söz konusudur. Diğer üç boyutta ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ortalamalara göre, 35-55 yaş grubu çalışanların inisiyatif ve bilgi paylaşımı skorları ( $\bar{X}=3,617$ ; 3,715), 20-34 yaş grubununkilere ( $\bar{X}=3,428$ ; 3,547) kıyasla anlamlı düzeyde yüksektir ( $t_{(385)} = -2,841$ ; -2,570;  $p<0,05$ ). Bu sonucun, bireylerin yaşları ilerledikçe kariyer basamaklarında yükselmeleri; sorumluluklarının ve karar verme yetkinliklerinin artması ile bağlantısı kurulabilir. Öte taraftan, tabloya bakıldığında, diğer alt boyutlara ait skorlarda her iki yaş grubunun da birbirine oldukça yakın değerleri aldığı görülmektedir. Bu durumda, X ve Y kuşağının örgütsel demokrasiyi algılama düzeylerinde önemli bir farklılık olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

Araştırma kapsamında, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları üzerinde etkisi olabileceği düşünülen bir diğer demografik değişken olarak, katılımcıların çalıştıkları şirket büyüklükleri hakkında veri toplanmıştır. Çalışanların

örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ilişkin verdikleri yanıtlarda, şirket büyüklüğü bazında bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır<sup>5</sup>. Analiz sonucuna ilişkin bulgular tablo 23’de görülmektedir.

**Tablo 23: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Şirket Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması**

Boyut	Şirket Büyüklüğü	n	$\bar{X}$	s.s.	sd	F	p	Anlamlı Fark
Yapısal Faktörler	1-9 kişi	131	3,933	,344	3/383	8,107	,000	1>4
	10-49 kişi	133	3,784	,596				2>4
	50-249 kişi	65	3,953	,679				3>4
	250 ve üstü	58	3,408	,867				
İnisiyatif	1-9 kişi	131	3,774	,402	3/383	21,929	,000	1>2
	10-49 kişi	133	3,447	,663				1>3
	50-249 kişi	65	3,361	,924				1>4
	250 ve üstü	58	3,163	,602				2>4
Bilgi Paylaşımı	1-9 kişi	131	3,788	,437	3/383	9,081	,000	1>2
	10-49 kişi	133	3,558	,605				1>4
	50-249 kişi	65	3,671	,680				3>4
	250 ve üstü	58	3,270	,831				
İletişim	1-9 kişi	131	3,745	,545	3/383	4,235	,007	1>4
	10-49 kişi	133	3,646	,548				3>4
	50-249 kişi	65	3,841	,601				
	250 ve üstü	58	3,431	,769				
Eğitim	1-9 kişi	131	3,405	,532	3/383	,459	,712	
	10-49 kişi	133	3,355	,755				
	50-249 kişi	65	3,488	,872				
	250 ve üstü	58	3,336	,969				

Analiz sonuçlarına göre, farklı şirket büyüklüklerinde çalışanların örgütsel demokrasinin yapısal faktörler boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlarda bazı anlamlı farklılıklar söz konusudur. Farklılıkların nereden kaynaklandığını gösteren Tamhane post hoc test sonuçlarına bakıldığında 250 kişinin üzerinde çalışanın istihdam edildiği büyük işletmelerde çalışanların yapısal faktörlere ait ortalamasının hem mikro hem küçük hem de orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmüştür (F=8,107; p=,000 <0,05). İnisiyatif boyutunda ise 1-9 kişi arasında çalışanı bulunan mikro işletmelere ait ortalamanın, küçük, orta büyüklükte ve büyük

<sup>5</sup> Araştırma boyunca yapılan tüm tek yönlü varyans analizlerinde öncelikle Levene testi yapılmıştır. Varyansların homojen olması durumunda (p>,05) ANOVA analizi kullanılmış; farklılıkların yorumlanmasında Tukey ve Scheffe test sonuçlarından faydalanılmıştır. Varyansların homojen olmadığı durumlarda ise (p<,05) Welch ve Brown-Forsythe test istatistikleri ve Tamhane post hoc test sonuçları dikkate alınmıştır. Araştırma boyunca tüm tek yönlü varyans analizlerinde aynı süreç tekrarlandığından, bundan sonra bu konu tekrar belirtilmeyecektir.

ölçekli işletmelerde çalışanların ortalamalarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, 10-49 kişi arası çalışanı bulunan küçük ölçekli işletmelere ait ortalamanın da büyük ölçekli işletmelere ait ortalamadan anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ( $F=21,929$ ;  $p=,000 <0,05$ ). Bilgi paylaşımı boyutunda da mikro ölçekli işletmelerin ortalamasının küçük ve büyük ölçekli işletmelere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutta, orta ölçekli işletmelerinin ortalaması da büyük ölçeklilere oranla anlamlı derecede yüksektir ( $F=9,081$ ;  $p=,000 <0,05$ ). İletişim boyutunda ise mikro ve orta büyüklükteki işletmelere ait ortalamaların, büyük işletmelere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ( $F=4,235$ ;  $p=,007 <0,05$ ). Eğitim boyutunda ise gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu bulgular, şirket büyüklüğü arttıkça örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin ortalamaların zayıflamakta olduğunu göstermektedirler. Bu durum, şirketlerin ölçek olarak büyüyüp kurumsallaştıkça, yönetimlerinin karmaşık ve zor bir hal almasına bağlanabilir. Bu durumda demokratik bir yapı olmak için ciddi ölçüde yönetsel çaba gerekecektir. Az sayıda insanın bir arada çalışması, demokratik bir yapı oluşturulmasında, çalışanların inisiyatif sahibi olmasında, örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin ve bilgi paylaşım ortamının oluşturulmasında avantaj gibi görünmektedir. Bu durum, Dahl ve Tufte'un (1974: 13) öne sürmüş olduğu demokrasi-ölçek ilişkisini örgütsel demokrasi bazında destekler görünmektedir. Şöyle ki, yazarlar, ülke ölçeğinin küçülmesinin vatandaşların demokrasiden faydalanma düzeyini artıracaklarını ifade etmektedir. Cheney (1995: 193) ise benzer bir tespiti örgütler için dile getirerek büyüklüğün örgütsel demokrasi açısından önemine değinmiş; küçük grupların avantajına dikkat çekmiştir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, bazı boyutlarda gruplar arası farklılıklara rastlanmıştır. Elde edilen bulguların özeti, tablo 24'te görülmektedir.

**Tablo 24: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	sd	F	p	Anlamlı Fark
Yapısal Faktörler	İlköğretim	12	3,944	,192	4/382	6,359 5,673	,000 ,000	2>4
	Lise	123	3,983	,324				
	Önlisans	40	3,850	,533				
	Lisans	182	3,721	,693				
	Lisansüstü	30	3,488	,977				
İnisiyatif	İlköğretim	12	3,666	,577	4/382	7,946 8,377	,000 ,000	2>4 2>5
	Lise	123	3,723	,488				
	Önlisans	40	3,512	,445				
	Lisans	182	3,387	,774				
	Lisansüstü	30	3,200	,651				
Bilgi Paylaşımı	İlköğretim	12	3,500	,674	4/382	3,757 3,288	,009 ,014	2>5
	Lise	123	3,761	,478				
	Önlisans	40	3,566	,720				
	Lisans	182	3,582	,642				
	Lisansüstü	30	3,288	,824				
İletişim	İlköğretim	12	3,666	,492	4/382	2,138	,075	-
	Lise	123	3,791	,516				
	Önlisans	40	3,733	,632				
	Lisans	182	3,622	,638				
	Lisansüstü	30	3,511	,682				
Eğitim	İlköğretim	12	3,479	,482	4/382	,226 ,214	,923 ,930	-
	Lise	123	3,426	,638				
	Önlisans	40	3,375	,660				
	Lisans	182	3,379	,808				
	Lisansüstü	30	3,316	,973				

Analiz sonucunda, yapısal faktörler boyutunda, lise mezunu katılımcıların ortalaması lisans mezunu olanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (F=6,359; p=,000 <0,05). İnisiyatif boyutunda da lise mezunu olanların ortalaması hem lisans hem de yüksek lisans mezunu olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (F=7,946; p=,000 <0,05). Bilgi paylaşımı boyutunda ise lise mezunu olanların ortalamasının, lisansüstü mezunlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3,757; p=,009 <0,05). İletişim ve eğitim boyutlarında ise herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Lise mezunlarının örgütsel demokrasinin üç boyutuna ilişkin algılamalarının lisans ve hatta lisansüstü mezunlarına oranla yüksek bulunması oldukça ilginçtir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişinin işyerindeki yetki ve sorumluluklarında da artış olacağı; dolayısıyla kendi inisiyatifi ile karar verme, bilgi paylaşımı vb. konularda daha avantajlı



bir pozisyona sahip olacağını düşünmek olasıdır. Ancak sonuçlar bunun tersini göstermektedir. Bu durumun akla gelen olası sebeplerinden biri kişilerin bu gibi unsurlara duydukları ihtiyaç düzeylerinin algılamalarını etkileyebilecek olmasıdır. Şöyle ki eğitim seviyesi arttıkça kişilerin inisiyatif, bilgi paylaşımı ve demokratik bir yapının çeşitli unsurlarına duydukları ihtiyaç ve beklenti düzeyi de artabilir. Bu durumda sahip oldukları koşulları yeterli bulmayarak, ölçek maddelerine düşük puanlar vermeleri muhtemeldir. Eğitim seviyesi düşük olanların ise ihtiyaç ve beklenti düzeylerinin daha düşük olması durumunda, eldeki imkanlarla tatmin olmaları daha kolay olacaktır. Bu varsayımın dışında, gruptaki kişi sayılarının farklılığının da sonuçları etkileme ihtimali üzerinde durmakta yarar vardır. Tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 123'ü lise, 182'si lisans ve 30'u lisansüstü mezundur. Grup büyüklüklerinin birbirine yakın olmaması, sonuçlar üzerinde etkili olmuş olabilir. Örgütsel demokrasi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi anlamak için daha büyük örneklerle yapılacak araştırmaların nasıl sonuç vereceğini görmekte yarar vardır.

Katılımcıların gelir düzeylerinin, örgütsel demokrasinin alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını anlamak üzere de tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Tablo 25, analiz sonuçlarını özetlemektedir.

**Tablo 25: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Boyut	Gelir Düzeyi	n	$\bar{X}$	s.s.	sd	F	p	Anlamlı Fark
<b>Yapısal Faktörler</b>	1000 TL'nin altı	11	3,484	,970	4/382	4,031 3,343	,006 ,016	2>3
	1001-2000 TL	201	3,920	,445				
	2001-3000 TL	94	3,687	,716				
	3001-4000 TL	29	3,482	,833				
	4001 TL ve üzeri	52	3,833	,674				
<b>İnisiyatif</b>	1000 TL'nin altı	11	2,727	,606	4/382	11,230 10,787	,000 ,000	2>1
	1001-2000 TL	201	3,654	,546				2>3
	2001-3000 TL	94	3,276	,760				2>4
	3001-4000 TL	29	3,206	,773				5>1
	4001 TL ve üzeri	52	3,644	,613				5>3
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	1000 TL'nin altı	11	2,757	,579	4/382	9,091 8,773	,000 ,000	2>1
	1001-2000 TL	201	3,671	,556				3>1
	2001-3000 TL	94	3,592	,643				5>1
	3001-4000 TL	29	3,252	,738				5>1
	4001 TL ve üzeri	52	3,801	,634				5>4
<b>İletişim</b>	1000 TL'nin altı	11	3,393	,696	4/382	9,091 8,773	,025 ,023	-
	1001-2000 TL	201	3,762	,497				
	2001-3000 TL	94	3,595	,703				
	3001-4000 TL	29	3,402	,703				
	4001 TL ve üzeri	52	3,730	,653				
<b>Eğitim</b>	1000 TL'nin altı	11	3,431	,525	4/382	,787 884	,539 ,475	-
	1001-2000 TL	201	3,444	,609				
	2001-3000 TL	94	3,385	,826				
	3001-4000 TL	29	3,172	,884				
	4001 TL ve üzeri	52	3,317	,998				

İkinci gelir grubundakilerin, yapısal faktörlere ilişkin ortalamalarının üçüncü gruptakilerden yüksek olduğu görülmüştür (F=4,031; p=,006 <0,05). İnisiyatif boyutunda ise ikinci grubun ortalaması, birinci, üçüncü ve dördüncü gruptakilere oranla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Ayrıca beşinci gruptakilerin ortalamaları, birinci ve üçüncü gruplara göre anlamlı derecede yüksektir (F=11,230; p=,000 <0,05). Bilgi paylaşımı boyutunda, birinci gruptakilerin ortalamalarının ikinci, üçüncü ve beşinci gruptakilere kıyasla anlamlı derecede düşük olduğu görülmektedir. Beşinci gruptakilerin ortalaması ise dördüncü gruptakilerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (F=9,091; p=,000 <0,05). İletişim ve eğitim boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarında, gelir dağılımı bazında gözlemlenen farklılıklar, oldukça karmaşık görünmektedir. Bilgi paylaşımı boyutunda, gelir düzeyi

arttikça ortalamalarda artış olduğu gözlemlenirken; yapısal faktörler ve inisiyatif boyutlarında durum bundan farklı görünmektedir. Daha büyük örneklemeler üzerinde araştırma yapmak, söz konusu belirsizliği ortadan kaldırabilir.

#### 4.2. Örgütsel Muhalefete İlişkin Genel Bulgular

Bu kısımda, örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin temel bulgulara yer verilmektedir. Tablo 26, araştırmaya katılanların örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmalarını göstermektedir.

**Tablo 26: Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalamalar**

	Madde No	Madde	Ortalama	Standart Sapma
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	1	İşyerimde, soru sorma veya zıt fikirler dile getirme konusunda tereddüt ederim. *	2,710	,834
	5	İşyeri ile ilgili kararları onaylamadığımda, bunu yöneticime söylemem. *		
	13	Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime iletmem. *		
Örtük Muhalefet	3	İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	3,462	,797
	4	İşyeri politikalarından memnun olmadığımında, bunu herkesin bilmesini isterim.		
Dışsal Muhalefet	6	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşıyorum.	3,367	,764
	12	İşimle ilgili endişelerimi, iş dışındaki insanlarla konuşurum.		
	15	İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşarımla konuşurum.		
Yapıcı Açık Muhalefet	7	İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.	3,634	,579
	9	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda, üst yöneticimle veya yönetimden birisiyle konuşurum.		
	11	Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.		
	14	Çalışanlara adaletsiz davranıldığına inanıyorsam, bunu yönetime söylerim.		

\* Veri girişi sırasında ters kodlanmış olan maddeler.

Tablo 26'ya bakıldığında, sorgulayıcı açık muhalefet boyutu dışındaki üç boyutun ortalamalarının da orta seviyenin üzerinde, iyi düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna ( $\bar{X}=2,710$ ), en yüksek ortalama ise yapıcı açık muhalefet boyutuna ( $\bar{X}=3,634$ ) aittir. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunu oluşturan ölçek maddelerinin puanlamada ters kodlanan maddeler olduğu göz önünde bulundurulursa, ortalamanın düşük çıkması, çalışanların iş yerinde zıt fikirlerini dile getirmeye; onaylamadıkları kararları veya anlaşmazlık yaşadıkları konuları yöneticileri ile konuşmaya çekindikleri anlamına gelmektedir. Yapıcı açık muhalefete ilişkin ölçek ifadelerinin ise muhalefetin daha ılımlı bir şekilde ifade edilmesi ile ilgili olduğu, yanıtlayıcıların bunlara ilişkin skorlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ait ortalamaların orta ve iyi seviyede seyrettikleri anlaşılmaktadır. Bu durumda, genel bir değerlendirme ile bu bulgular, örgüt yaşamında muhalefetin her üç şeklinin de (açık, örtük, dışsal) varlığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarında, araştırma kapsamında ölçümü yapılan demografik değişkenlere bağlı olarak farklılıklar olup olmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi ve varyans analizleri yapılmıştır.

İlk olarak, boyutların çalışanların bulunduğu coğrafi bölgeye bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda her boyutta farklılık tespit edilmiştir. Tablo 27, bulguların bir özetini sunmaktadır.

**Tablo 27: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bölgelere Göre Karşılaştırılması**

	Bölge	N	Ortalama	s.s.	t	p
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Ege	137	3,549	,687	19,530	,000
	Marmara	250	2,254	,477		
Yapıcı Açık Muhalefet	Ege	137	3,345	,713	-6,707	,000
	Marmara	250	3,792	,415		
Örtük Muhalefet	Ege	137	2,897	,839	-10,825	,000
	Marmara	250	3,770	,575		
Dışsal Muhalefet	Ege	137	2,845	,884	-9,799	,000
	Marmara	250	3,650	,500		

Analiz sonuçlarına göre Ege Bölgesinde sorgulayıcı açık muhalefet gösterme ortalaması ( $\bar{X}=3,549$ ), Marmara Bölgesine ( $\bar{X}=2,254$ ) göre anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 19,530$ ;  $p<0,05$ ). Yapıcı açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet boyutlarında ise Marmara Bölgesine ait ortalamaların Ege Bölgesine oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Hatırlanacak olursa, Marmara Bölgesine ait ortalamalar, örgütsel demokrasinin tüm boyutlarında Ege Bölgesininkilere oranla yüksek bulunmuştu. Yapıcı açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefete ilişkin sonuçların bununla paralellik gösterdiği görülmektedir. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir.

Örgütsel muhalefeti oluşturan alt boyutlara ait ortalamalarda, sektör bazında bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 28'de görülmektedir.

**Tablo 28: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Sektörlere Göre Karşılaştırılması**

	Sektör	N	Ortalama	s.s.	t	p
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Sanayi	180	2,851	,887	3,079	,002
	Hizmet	207	2,589	,778		
Yapıcı Açık Muhalefet	Sanayi	180	3,634	,588	-,020	,984
	Hizmet	207	3,635	,572		
Örtük Muhalefet	Sanayi	180	3,396	,820	-1,510	,132
	Hizmet	207	3,519	,774		
Dışsal Muhalefet	Sanayi	180	3,303	,779	-1,519	,129
	Hizmet	207	3,421	,748		

Analiz sonucunda, örgütsel muhalefetin sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Sanayi sektörünün sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna ait ortalaması ( $\bar{X}=2,851$ ), hizmet sektörününkinden ( $\bar{X}=2,589$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 3,079$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel muhalefetin diğer alt boyutlarında ise bölgeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarında kadın ve erkekler arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan bağımsız gruplar t testinde, gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 29, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 29: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	t	p
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Kadın	195	2,711	,852	,010	,992
	Erkek	192	2,710	,818		
Yapıcı Açık Muhalefet	Kadın	195	3,648	,586	,479	,632
	Erkek	192	3,620	,572		
Örtük Muhalefet	Kadın	195	3,453	,791	-,214	,831
	Erkek	192	3,471	,804		
Dışsal Muhalefet	Kadın	195	3,435	,722	1,792	,074
	Erkek	192	3,296	,800		

Hatırlanacak olursa, örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamalarda da kadın ve erkekler arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştı. Buna paralel olarak örgütsel muhalefeti oluşturan alt boyutlar arasında da farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ait ortalamalarında, yöneticiler ve çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 30'da görülmektedir.

**Tablo 30: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması**

	Pozisyon	N	Ortalama	s.s.	t	p
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Yönetici	83	2,837	,944	1,411	,161
	Çalışan	304	2,676	,800		
Yapıcı Açık Muhalefet	Yönetici	83	3,829	,523	3,475	,001
	Çalışan	304	3,582	,583		
Örtük Muhalefet	Yönetici	83	3,365	,942	-1,088	,279
	Çalışan	304	3,488	,752		
Dışsal Muhalefet	Yönetici	83	3,276	,866	-1,100	,274
	Çalışan	304	3,391	,734		

Test sonucunda ölçeğin yalnızca yapıcı açık muhalefet boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin yapıcı açık muhalefet gösterme ortalaması ( $\bar{X}=3,829$ ), çalışanlara oranla ( $\bar{X}=3,582$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)}=3,475$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel muhalefetin diğer boyutlarında ise pozisyona bağlı herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Kassing ve Armstrong (2001: 270-271) araştırmalarında, yönetim pozisyonunda çalışanların daha çok açık muhalefet stratejisini; diğer çalışanların ise örtük muhalefeti tercih ettikleri yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Bu sonucun, bahsi geçen araştırma bulguları ile tam olarak örtüşmemekle birlikte bir miktar paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Tablodaki rakamlara bakılacak olursa -istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte- örtük ve dışsal muhalefet boyutlarında, çalışan ortalamalarının yönetici ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Sorgulayıcı ve yapıcı açık muhalefet boyutlarında ise durum bunun tersidir.

Burada üzerinde durulması gereken bir nokta, grup büyüklükleri arasındaki farktır. Yönetici grubu 83, çalışan grubu ise 304 katılımcıdan oluşmaktadır. Aradaki büyüklük farkının sonuçları etkiliyor olabileceğini göz önünde bulundurmakta fayda



vardır. Bu noktada, daha denk örneklemeler ile yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yaş gruplarının örgütsel muhalefete ilişkin ortalamalarda anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını anlamak üzere bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 31’de özetlenmektedir.

**Tablo 31: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması**

	Yaş Grubu	N	Ortalama	s.s.	t	p
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	20-34 yaş	238	2,743	,827	,985	,325
	35-55 yaş	149	2,657	,846		
Yapıcı Açık Muhalefet	20-34 yaş	238	3,564	,592	-3,139	,002
	35-55 yaş	149	3,748	,539		
Örtük Muhalefet	20-34 yaş	238	3,462	,762	-,008	,994
	35-55 yaş	149	3,462	,853		
Dışsal Muhalefet	20-34 yaş	238	3,361	,770	-,184	,854
	35-55 yaş	149	3,376	,757		

Analiz sonucunda yalnızca yapıcı açık muhalefet boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 35-55 yaş grubundakilerin yapıcı açık muhalefet gösterme ortalamaları ( $\bar{X}=3,748$ ), 20-34 yaş grubundakilere ( $\bar{X}=3,564$ ) nazaran anlamlı dercede yüksek bulunmuştur ( $t_{(385)} = -3,139$ ;  $p<0,05$ ).

Daha önce de ifade edildiği gibi, yaş grupları oluşturulurken örneklemin X ve Y kuşağının temsilcileri şeklinde ikiye ayrılmaları; böylelikle kuşak farklılıklarının örgütsel demokrasi ve muhalefet üzerinde neden olabilecekleri olası farklılıkları anlamak hedeflenmiştir. Ancak, örgütsel demokrasi ile ilgili olarak da ifade edildiği gibi örgütsel muhalefet konusunda da kuşak değişkeninin önemli bir farklılaştırıcı etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarında, şirket büyüklüğü bazında bir farklılaşma olup olmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 32’de görülmektedir.

**Tablo 32: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Şirket Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması**

Boyut	Şirket Büyüklüğü	n	$\bar{X}$	s.s.	sd	F	p	Anlamlı Fark
<b>Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>	1-9 kişi	131	2,264	,510	3/383	58,423	,000	2>1
	10-49 kişi	133	2,651	,779				3>1
	50-249 kişi	65	2,974	,909				4>1
	250 ve üstü	58	3,573	,703				4>2
								4>3
<b>Yapıcı Açık Muhalefet</b>	1-9 kişi	131	3,797	,396	3/383	8,663	,000	1>2
	10-49 kişi	133	3,601	,524				1>4
	50-249 kişi	65	3,588	,799				
	250 ve üstü	58	3,383	,657				
<b>Örtük Muhalefet</b>	1-9 kişi	131	3,782	,537	3/383	23,851	,000	1>2
	10-49 kişi	133	3,511	,774				1>3
	50-249 kişi	65	3,153	,995				1>4
	250 ve üstü	58	2,965	,730				2>4
<b>Dışsal Muhalefet</b>	1-9 kişi	131	3,643	,516	3/383	16,966	,000	1>2
	10-49 kişi	133	3,290	,812				1>4
	50-249 kişi	65	3,348	,868				2>4
	250 ve üstü	58	2,931	,761				3>4

Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda, mikro ölçekli işletmelerin ortalamasının diğer hepsine oranla anlamlı derecede düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca büyük ölçekli işletmelere ait ortalama, diğer tüm şirket büyüklüklerine oranla anlamlı derecede yüksektir (F=58,423; p=,000 <0,05). Sonuçlar, şirket büyüklüğü arttıkça sorgulayıcı açık muhalefet gösterme ortalamasının da arttığını ortaya koymaktadır. Yapıcı açık muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir. Mikro işletmelere ait ortalamasının küçük ve büyük ölçekli olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (F=8,663; p=,000 <0,05). Örtük ve dışsal muhalefet boyutlarında da buna paralel bulgular söz konusudur. Mikro işletmelere ait örtük muhalefet ortalamasının diğer tüm şirket büyüklüklerine kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca küçük ölçekli işletmelere ait ortalamasının büyük ölçeklilerinkine oranla anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur (F=23,851; p=,000 <0,05). Dışsal muhalefet boyutunda ise büyük ölçekli işletmelerin ortalaması diğer tüm gruplardan anlamlı

derecede düşük çıkmıştır. Ayrıca mikro ölçekli işletmelerin skoru, küçük ölçeklilere kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $F=16,966$ ;  $p=,000 < 0,05$ ).

Hatırlanacağı üzere, örgüt büyüklüğü arttıkça, örgütsel demokrasi boyutlarına ait ortalamaların zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştı. Buna göre, örgütler küçüldükçe demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları da yükselmekteydi. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutu dışındaki tüm muhalefet boyutlarına ait ortalamaların da benzer şekilde, ölçek küçüldükçe yükseldiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklindeki hipotezini de destekler görünmektedir. Örgüt büyüklüğünün bu ilişki üzerindeki etkisinin daha ilerideki araştırmalara konu olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, üç boyutta gruplar arası farklılıklara rastlanmıştır. Analiz sonuçlarının özeti, tablo 33'te görülmektedir.

**Tablo 33: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	sd	F	p	Anlamlı Fark
<b>Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>	İlköğretim	12	2,166	,333	4/382	28,734	,000	3>1
	Lise	123	2,409	,628				4>1
	Önlisans	40	2,633	,754				5>1
	Lisans	182	2,822	,893				4>2
	Lisansüstü	30	3,600	,627				5>2
<b>Yapıcı Açık Muhalefet</b>	İlköğretim	12	3,770	,376	4/382	1,418	,239	5>3
	Lise	123	3,701	,457				5>4
	Önlisans	40	3,600	,645				-
	Lisans	182	3,611	,632				
	Lisansüstü	30	3,475	,647				
<b>Örtük Muhalefet</b>	İlköğretim	12	3,833	,325	4/382	7,483	,000	1>4
	Lise	123	3,662	,717				1>5
	Önlisans	40	3,375	,790				2>4
	Lisans	182	3,370	,848				2>5
	Lisansüstü	30	3,150	,720				
<b>Dışsal Muhalefet</b>	İlköğretim	12	3,666	,471	4/382	4,403	,006	1>5
	Lise	123	3,509	,649				
	Önlisans	40	3,158	,816				
	Lisans	182	3,355	,778				
	Lisansüstü	30	3,012	1,017				

Sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna bakıldığında, lisansüstü grubuna ait ortalamaların, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca lisans grubunun ortalaması, ilköğretim ve lise grubuna; önlisans grubunun ortalaması ise ilköğretim grubuna oranla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (F=28,734; p=,000 <0,05). Eğitim düzeyinin artmasının sorgulayıcı açık muhalefet ortalamalarına olumlu katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni, eğitim düzeyi yükselen çalışanın iş yerinde daha yüksek pozisyonlarda istihdam edilmesi ve dolayısıyla daha fazla söz hakkına sahip olması veya profesyonellik seviyesi artan bireyin işten çıkarılma ihtimalinin daha düşük olması olabilir. Böylece birey, yönetimi sorgulama konusunda daha rahat davranışlar sergileyebilecektir.

Örtük muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir. Analiz sonuçlarına göre, ilköğretim ve lise mezunlarına ait ortalamalar, lisans ve lisansüstü mezunlarına ait ortalamalardan anlamlı derecede yüksektir (F=7,483; p=,000 <0,05). Bu durum, açık muhalefet göstermekte çekimser kalan düşük eğitim seviyesi gruplarının, muhalefetlerini dışa vurmak için örtük muhalefet mekanizmasını kullanmakta oldukları

şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşamayan düşük eğitim grupları, iş arkadaşları ile iletişim kurarak muhalefet etmeyi tercih etmektedirler.

Dışsal muhalefet boyutunda da ilköğretim mezunlarının ortalamalarının lisansüstü mezunlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ( $F=4,403$ ;  $p=,006 < 0,05$ ). Bu sonuç da örtük muhalefette olduğu gibi, açık muhalefet stratejisini kullanmakta çekimser kalan düşük eğitim grubunun muhalif düşüncelerin yarattığı gerilim ile mücadele etmek için bunları örgüt dışından kimseler (aile bireyleri veya iş dışı arkadaşlar) ile paylaşmayı tercih ediyor olması şeklinde yorumlanabilir. Öte taraftan her iki grupta yer alan kişi sayısına baktığımızda, lisansüstü grubunda yer alanların sayısının ilköğretim grubunda yer alanların iki katından fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca ilköğretim mezunlarının sayısının 12 kişi olduğu düşünülecek olursa; bu kadar küçük bir örneklemden elde edilen verilerle yapılacak bir genellemenin ne kadar sağlıklı olacağı da tartışmaya açık bir konudur. Bu durumda daha kalabalık grupların karşılaştırıldığı daha büyük örneklemlerle yapılacak araştırmalardan elde edilecek verilere ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ait ortalamalarda katılımcıların gelir düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılaşma olup olmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bazı boyutlarda gelir grubu bazında farklılıklar olduğu görülmüştür. Tablo 34, analiz sonuçlarını özetlemektedir.

**Tablo 34: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Boyut	Gelir Düzeyi	n	$\bar{X}$	s.s.	sd	F	p	Anlamlı Fark
<b>Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>	1000 TL'nin altı	11	3,272	,416	4/382	17,906	,000	1>2
	1001-2000 TL	201	2,427	,630				3>2
	2001-3000 TL	94	3,007	,941				4>2
	3001-4000 TL	29	2,977	,825				5>2
	4001 TL ve üzeri	52	3,006	1,002				
<b>Yapıcı Açık Muhalefet</b>	1000 TL'nin altı	11	3,045	,696	4/382	5,522	,000	5>1
	1001-2000 TL	201	3,687	,461				5>4
	2001-3000 TL	94	3,563	,705				
	3001-4000 TL	29	3,344	,682				
	4001 TL ve üzeri	52	3,831	,516				
<b>Örtük Muhalefet</b>	1000 TL'nin altı	11	3,363	,504	4/382	4,092	,000	2>3
	1001-2000 TL	201	3,609	,707				
	2001-3000 TL	94	3,319	,832				
	3001-4000 TL	29	3,120	,841				
	4001 TL ve üzeri	52	3,355	,966				
<b>Dışsal Muhalefet</b>	1000 TL'nin altı	11	3,151	,935	4/382	3,270	,018	-
	1001-2000 TL	201	3,494	,628				
	2001-3000 TL	94	3,305	,844				
	3001-4000 TL	29	3,069	,842				
	4001 TL ve üzeri	52	3,192	,917				

Analiz sonuçlarına göre, sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda, ikinci gelir grubunun ortalaması diğer tüm gruplardan anlamlı düzeyde düşük çıkmıştır (F=17,906; p=,000 <0,05). Yapıcı açık muhalefet boyutunda, beşinci gruba ait ortalamanın dördüncü ve birinci gruplara oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür (F=5,522; p=,000 <0,05). Örtük muhalefet boyutunda ise ikinci grubun ortalamasının üçüncü gruptan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir (F=4,092; p=,000 <0,05).

Analiz sonuçları, net bir yargıya varılmasına izin vermeyecek düzeyde karmaşık görünmektedir. Örgütsel muhalefetin alt boyutlarında gelir grubu bazında ne gibi farklılıklar olduğunu anlayabilmek için daha büyük örneklerle yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür.

### 4.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü anlamak amacıyla çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını yorumlamak amacıyla kullanılan ve değeri +1 ile -1 arasında değişen bir katsayıdır. Yorumlanması konusunda üzerinde tam olarak fikir birliği bulunmasa da genellikle 0,70-1,00 arasındaki değerlerin yüksek; 0,70-0,30 arasındaki değerlerin orta; 0,30-0,00 arası değerlerince düşük düzeyde ilişkiye işaret ettiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2008; 31-32).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait tüm değişkenler ile yapılan çoklu korelasyon analizinin sonuçları tablo 35'te görülmektedir.

Analiz sonucunda çok sayıda anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tablonun en alt satırında görüldüğü üzere, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ( $r_{(387)}=,222$ ,  $p<,001$ ). Bunun anlamı, örgütsel demokrasi düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet düzeyinin de artmakta olduğudur. İlişkinin düzeyi düşük olsa bile bu sonuç, iki kavram arasındaki aynı yönlü ilişkiyi ortaya koyuyor olması bakımından önemlidir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutları arasındaki korelasyonlara bakıldığında, tüm alt boyutların birbirleri ile anlamlı ve pozitif korelasyona sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki, bilgi paylaşımı ve iletişim boyutları arasındadır ( $r_{(387)}=,487$ ,  $p<,001$ ).

Örgütsel muhalefetin alt boyutları arasında da çok sayıda anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunun, örgütsel muhalefetin diğer tüm alt boyutları ile arasında negatif yönlü anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yapıcı açık, örtük ve dışsal muhalefet düzeyi yükseldikçe, sorgulayıcı açık muhalefet düzeyi düşmektedir. Örgütsel muhalefetin diğer alt boyutları olan yapıcı açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Yapıcı açık muhalefet ile örtük muhalefet arasında orta seviyede anlamlı pozitif ilişki olduğu görülmüştür ( $r_{(387)}=,312$ ,  $p<,001$ ). Yapıcı açık muhalefet ile dışsal muhalefet arasında ise düşük seviyede anlamlı pozitif ilişki tespit

edilmiştir ( $r_{(387)}=.296$ ,  $p<.001$ ). Dışsal muhalefet ile örtük muhalefet arasında da orta seviyede anlamlı pozitif ilişki söz konusudur ( $r_{(387)}=.559$ ,  $p<.001$ ).



**Tablo 35: Değişkenler Arası Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Yapısal Faktörler</b>	1										
<b>2. İnisiyatif</b>	,323**	1									
<b>3. Bilgi Paylaşımı</b>	,399**	,466**	1								
<b>4. İletişim</b>	,437**	,239**	,487**	1							
<b>5. Eğitim</b>	,370**	,152**	,341**	,465**	1						
<b>6. Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>	-,138**	-,394**	-,180**	,012	-,056	1					
<b>7. Yapıcı Açık Muhalefet</b>	,274**	,360**	,329**	,333**	,213**	-,142**	1				
<b>8. Örtük Muhalefet</b>	,020	,405**	,064	-,027	,028	-,525**	,312**	1			
<b>9. Dışsal Muhalefet</b>	,020	,229**	,131**	,015	,081	-,545**	,296**	,559**	1		
<b>10. Örgütsel Demokrasi</b>	,703**	,527**	,734**	,747**	,763**	-,180**	,406**	,105*	,112**	1	
<b>11. Örgütsel Muhalefet</b>	,067	,248**	,174**	,194**	,143**	,021	,764**	,557**	,610**	,222**	1

\*\* p<,001

\*p<,005

Sorgulayıcı açık muhalefet ile yapısal faktörler, inisiyatif, bilgi paylaşımı ve eğitim alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı korelasyon tespit edilmiştir. Sorgulayıcı açık muhalefet ile iletişim arasında ise anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun anlamı genel olarak örgütsel demokrasinin alt boyutlarındaki artışa karşın sorgulayıcı muhalefetin azalmakta olduğudur. Örgütsel demokrasi değişkeni ile sorgulayıcı açık muhalefet arasındaki negatif yönlü anlamlı korelasyon da bunu destekler niteliktedir ( $r_{(387)}=-,180, p<,001$ ).

Yapıcı açık muhalefet ile örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Yapısal faktörler, inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim artış gösterirken yapıcı açık muhalefet de aynı yönde değişim göstermektedir. Ayrıca, yapıcı açık muhalefet ile örgütsel demokrasi değişkeni arasında da orta şiddette pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r_{(387)}=,406, p<,001$ ). Bu sonuçlar, yapıcı açık muhalefetin örgütsel demokrasi ile yakın bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların, zıt fikirlerini yöneticileri ile yapıcı bir bağlamda tartışabiliyor olmaları, örgütün demokratikleşme düzeyi ile paralel görünmektedir.

Örgütsel demokrasi ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif, yapıcı açık muhalefet arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır. Yapıcı açık muhalefet ile olan pozitif ilişkinin gücü, sorgulayıcı açık muhalefet ile olan hafif şiddetli negatif ilişkinin gücünden oldukça fazladır. Yine de bu sonuçlardan yola çıkarak, açık muhalefetin örgütsel demokrasi ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu hipotezini tamamen kabul etmek mümkün değildir. Bu durumda, örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade eden  $H_2$  hipotezinin kısmen kabul edildiğini söylemek daha doğru görünmektedir.

Örtük muhalefet ile inisiyatif değişkenleri arasında da orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r_{(387)}=,405, p<,001$ ). Örtük muhalefet ile örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öte taraftan, örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet değişkenleri arasında hafif şiddetli pozitif ilişki olduğu görülmektedir ( $r_{(387)}=,105, p<,005$ ). Bu durumda, örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğunu öne süren  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Dışsal muhalefet ile inisiyatif ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında düşük derecede pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Dışsal muhalefet ile örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır. Bununla birlikte, dışsal muhalefet ile örgütsel demokrasi değişkenleri arasında hafif şiddetli pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir ( $r_{(387)}=,112$ ,  $p<,001$ ). Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğu şeklindeki  $H_4$  hipotezi de reddedilmiştir.

Korelasyon analizi, bize değişkenlerin aynı yönde değişip değişmediği ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi vermekle birlikte, neden-sonuç ilişkileri hakkında yorum yapma olanağı tanımamaktadır (Büyüköztürk, 2008: 34). Öte taraftan, hesaplanan korelasyon değerlerinin içerisinde değişkenin diğer değişkenlerle olan dolaylı etkileri de bulunmakta; iki değişken arasındaki ilişkinin tümünün korelasyon ile açıklanması mümkün olmamaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2014: 333). Dolayısıyla, verileri daha ileri düzeyde analiz edebilmek ve örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri biraz daha ayrıntılandırmak amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır.

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymak, regresyon analizinin konusudur. Birden çok regresyon analizinin aynı anda yapılabildiği daha gelişmiş bir analiz tekniği olarak bu araştırmada path (yol) analizinden faydalanılmıştır. Path analizinde neden sonuç ilişkileri path (yol) katsayıları hesaplanarak ölçülmektedir. Bu katsayılar, bir değişkenin, kendisini etkileyen diğer değişkenlere bağlı olarak ne kadar değiştiğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile path katsayısı, bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisinin derecesini ortaya koymaktadır (Kaygısız ve diğerleri, 2005). Katsayıların 0,10'dan küçük değerlere sahip olması etkinin küçük; 0,30 civarında olması orta; 0,50 ve üzerinde olması ise yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007: 126).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Ege ve Marmara Bölgelerinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını anlamak amacıyla path analizi yapılmıştır. Araştırma modeli, LISREL 8.7 programı kullanılarak test edilmiştir. 387 katılımcıdan elde edilen verilerle Maximum Likelihood yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Analiz sonucunda,

değişkenler arasındaki t değerlerinin tümünün 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.  $X^2$  değerine ilişkin p değeri de anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Model,  $X^2$  ve serbestlik derecesi oranına göre değerlendirildiğinde ( $X^2/sd = 1224,48/314 = 3,8$ ) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modelin RMSEA değeri ise 0,087'dir. Analiz sonucu elde edilen çıktı dosyasındaki modifikasyon önerileri incelenmiş ve D10 ile D11 maddeleri arasında yapılacak olan bir iyileştirmenin  $X^2$  değerine önemli ölçüde katkı sağlayacağı görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu maddeler arasında modifikasyon yapılarak analiz tekrarlanmıştır. Son durumda, değişkenler arasındaki t değerlerinin tümünün 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.  $X^2$  değerine ilişkin p değeri de anlamlıdır ( $p < 0,01$ ).  $X^2/sd$  oranı modelin kabul edilebilir olduğunu doğrulamaktadır ( $1180/313 = 3,7$ ). Yapılan modifikasyon sonrası modelin RMSEA değerinde iyileşme gözlenmiştir (0,085). Diğer uyum iyiliği indeksleri de modelin kabul edilebilirliğini desteklemektedir (SRMR= 0,072; GFI= 0,85; AGFI= 0,81 NFI=0,90).

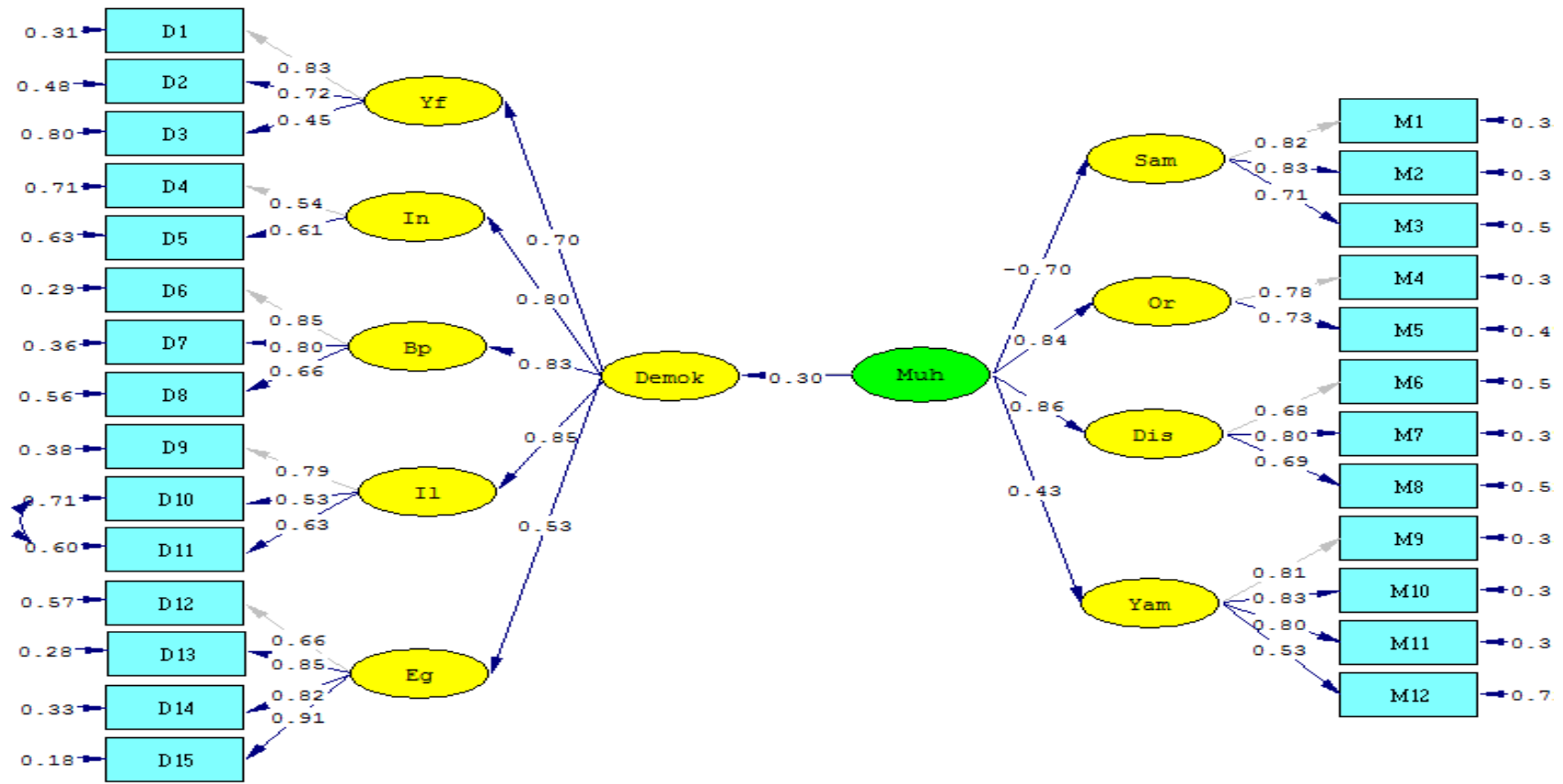
Analiz sonucunda elde edilen yol (path) diyagramı ve değişkenler arasındaki standartize yol katsayıları şekil 12'de görülmektedir.<sup>6</sup>

Şekilde de görüldüğü gibi örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (0,30;  $p < 0,05$ ). Standardize edilmiş yol katsayılarında 0,30 değerinin orta derecede bir etkiye işaret ettiği yukarıda belirtilmişti. Modele göre örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bunun anlamı, örgütsel muhalefet düzeyindeki bir puanlık artışın, örgütsel demokraside 0,30 puanlık bir artışa neden olacağıdır. Bu durumun tersi de geçerlidir. Analiz sonucu, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

---

<sup>6</sup> LISREL programının daha iyi sonuç vermesi için maddeler, her bir alt boyutu oluşturanlar ard arda dizilecek şekilde yeniden sıralanmıştır. Dolayısıyla şekilde görülen madde numaraları ölçek numaralarından farklılık göstermektedir.

Şekil 12: Path (Yol) Diyagramı ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları



Chi-Square=1180.00, df=313, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

Analiz sonucu elde edilen regresyon katsayısı ( $R^2$ ), örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasideki varyansın %9'unu açıkladığını göstermektedir. Bu oranın düşük olduğu söylenilebilir. Diğer taraftan, demokrasinin, bir örgüt yapısı içerisinde çok sayıda faktörden etkilenmesi muhtemel, oldukça geniş bir konu olduğu düşünülecek olursa %9'luk bir oranın da önemsiz olmadığı sonucuna varılabilir. Ayrıca, araştırmanın kısıtları başlığı altında belirtildiği gibi, kullanılan ölçeklerin çok yeni oluşunun da bu sonuç üzerinde etkisi olabilir. Ölçeklerin daha da geliştirilmesi ve araştırmanın farklı veya daha geniş örneklemeler üzerinde tekrarlanması durumunda sonuçlarda farklılık oluşabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinin sunulduğu bölümde de değinildiği gibi demokrasi, toplumsal kültür ile çok yakından ilişkili bir kavramdır. Her toplumun demokrasi kültürü birbirinden farklılık gösterdiği gibi bu durumun muhalefet olgusuna yansımaları olması da kaçınılmazdır. Şöyle ki demokrasi kültürünün yerleşik ve güçlü olduğu toplumlarda muhalefet etmek, sosyal yaşamın olağan bir parçası olarak kabul ediliyor ve muhalif tutumlar saygı görüyor olabilir. Bunun tersine, uyum göstermenin yüceltiildiği ve muhalefet etmenin hoş karşılanmadığı kültürlerin varlığından da bahsedilebilir. Kısacası, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisinin gücünün toplumun demokrasi kültüründen etkileneceğini düşünmek de olasıdır. Türk toplumunun demokrasi kültürü ile ilgili saptamalarda bulunmak bu araştırmanın sınırlarını aşmakla birlikte, örgütsel demokrasi ve muhalefet arasındaki ilişkinin gücü ile ilgili olarak elde edilen sonucu, kültürel bağlamda bir ipucu şeklinde yorumlamak da mümkündür.

## 5. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal bilimlerin en yaşlı kavramlarından biri kabul edilebilecek olan demokrasi, tarihsel süreç içerisinde, yalnızca bir siyasal sistem olmanın sınırlarını aşmış; toplumsal kültürün bir parçası veya bir hayat görüşü olarak insan topluluklarının yaşamını her alanda etkiler hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak da bir çok kaynak, iş yerleri gibi insan hayatının önemli mecralarında demokratik kriterlere uygun hareket edilmediği sürece bir ülkenin tam anlamıyla demokratik kabul edilemeyeceğini belirtmektedir. Diğer bir ifade ile iş yerinde demokrasi, bazı çevrelerce siyasal demokrasinin bir çeşit tamamlayıcı unsuru ve/veya koşulu olarak kabul edilmektedir. Öte taraftan, iş dünyasının örgüt içinde demokrasiye hala şüpheyle yaklaşmakta olduğunu, demokratik ilkeleri benimseme ve uygulama konusunda çekimser davrandığını söylememiz de mümkündür. Zira dünya devletlerinin büyük bir çoğunluğunun demokratik değerleri benimsiyor olmasına rağmen en demokratik toplumlarda bile, çalışanların büyük bir kısmının katı hiyerarşik veya otoriter yönetimler altında istihdam edildiğini görmekteyiz. Cheney (1995: 167) bu durumun modern dünyanın en büyük ironilerinden biri olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel demokrasiden çekince duyulmasının muhtemel nedenlerinden biri, kavramın yeterince tanınmıyor; örgüt yaşamı açısından olumlu çıktılarının bilinmiyor oluşu olabilir. Bunun altında yatan etken ise konu hakkında yapılmış ampirik araştırmaların azlığında aranabilir. Şöyle ki literatürde kavramın boyutlarını ortaya koyan ve kabul görmüş bir ölçüm aracı bulunmamakta; örgütsel demokrasinin olumlu çıktılarının çoğu zaman teorik çalışmalarda, alandan elde edilmiş verilere dayanmayan çıkarımlarda dile getirildiği gözlemlenmektedir. Bu araştırmanın alt amaçlarından biri örgütsel demokrasinin alt boyutlarını tespit etmek ve çok boyutlu bir kavram halinde ölçümünü gerçekleştirmektir. Bu amaçla kapsamlı bir literatür taramasının ardından örgütsel demokrasinin; yapısal faktörler, kararlara katılım, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim olmak üzere beş alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu

boyutları kapsayacak şekilde bir ölçek hazırlanmış ve pilot bir anket uygulaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Analizler sırasında ortaya çıkan faktör yapısı öngörülenden bir miktar farklı bulunmuş ve alt boyutlar; yapısal faktörler, inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim olarak adlandırılmıştır. Pilot analizler sonrası son şekli verilen ve araştırmamızın asıl örneklemini üzerinde uygulanan ölçeğin faktör yapısı, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile de doğrulanmıştır.

Siyasi hayatta olduğu gibi örgütsel hayatta da muhalefet etme özgürlüğü demokrasinin ayrılmaz bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kavram arasındaki bağlantı bir çok araştırmacı için öngörülebilir olsa da bu ilişkinin yönü ve ayrıntıları hakkında literatürde ulaşabildiğimiz veriler oldukça sınırlı düzeydedir. Araştırmamızın ana amacı, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri aydınlatmaktır.

Araştırmada esas alınan yaklaşıma göre örgütsel muhalefet olgusu açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyutlu bir kavramdır. Diğer bir ifade ile örgütleri ile fikir ayrılığına düşen çalışanlar, görüşlerini; yöneticileri, iş arkadaşları veya iş dışından tanıdıkları ile paylaşmak şeklinde üç temel alternatifte sahip olmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek bu yaklaşımdan hareketle üç boyutlu olarak hazırlanmıştır. Türkçe'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçeğin faktör yapısı, orijinalinden bir miktar farklılık göstermektedir. Yapılan keşfedici faktör analizinde ölçeğin dört alt boyutu ortaya çıkmış, bu yapı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Ölçek maddeleri doğru faktörler altında toplanıyor olmakla birlikte, açık muhalefet boyutunun iki faktöre bölünmüş olduğu görülmüştür. Literatürde daha önce yapılmış benzer bir çalışmadan yola çıkarak bu iki faktör; “yapıcı açık muhalefet” ve “sorgulayıcı açık muhalefet” olarak adlandırılmıştır.

Araştırmamızın birinci hipotezi, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Bu hipotezin altında yatan, uzmanların, bir örgütte demokratikleşme ile birlikte artış gösteren ifade özgürlüğü ortamının etkisi ve kararlara katılım göstermeleri beklenen çalışanların muhalefet edebilecekleri konuların sayısının artması dolayısıyla, örgütsel muhalefet düzeyinde de artış olacağı yönündeki görüşleridir. Söz konusu hipotezi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi, iki kavram arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki



olduğunu ispatlamıştır. Diğer bir ifade ile bir örgütte demokratikleşme düzeyi arttıkça, çalışanların muhalefet etme düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasinin inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar gözlemlenmiştir. Buradan çıkarılması gereken temel sonuç, muhalefetin bir örgüt için endişe yaratacak bir olgu olmadığıdır. Tam aksine, yönetimin muhalif söylemlerle karşılaşılıyor olmasının muhtemel sebepleri, çalışanların örgüt içinde etkin bir bilgi paylaşımı ve iletişim ortamının var olduğunu düşünmeleri; yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif düzeylerinin yüksek olması ve/veya eğitim faaliyetlerine ilişkin olumlu algılamaları olabilir. Bütün bunların ise modern örgütler için oldukça arzu edilir durumlar olduğunu söylememiz mümkündür.

Aynı analizde, örgütsel demokrasi değişkeni ile örgütsel muhalefetin tüm alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre örgütsel demokrasi ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında hafif derecede negatif anlamlı ilişki söz konusudur. Örgütsel demokrasi ile yapıcı açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunu oluşturan maddelerin hepsi veri girişi sırasında ters kodlanan, yani ölçmek istediği esas şeyi tersi ifadeyle soran maddelerdir. Faktör analizi sırasında, ters kodlanan ölçek maddelerinin hepsinin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktör, analizlerin hemen hepsinde diğer değişkenlerle negatif korelasyon göstermiştir. Bu durumun ölçek maddelerinin bahsedilen yapısından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki olduğudur. Demokratik koşulların varlığının, çalışanların muhalif görüşlerini, ilgili konulardaki düzenlemeleri yapmakla yetkili yöneticileri ile paylaşmaktan çekinmemelerine yardımcı olacağı; böylelikle demokratikleşme düzeyi arttıkça açık muhalefet gösterme sıklığının da artacağı düşünülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütsel demokrasi ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif, yapıcı açık muhalefet ile ise pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bir açık muhalefet boyutu ile olumlu bir diğeri ile olumsuz ilişki tespit edilmesi dolayısıyla hipotezin ne tamamen kabul ne de reddedilebileceği görülmüştür. Bu durumda  $H_2$  hipotezinin kısmen kabul edilmesine karar verilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel demokrasi ile yapıcı açık muhalefet arasındaki pozitif korelasyon orta

düzeyde iken, sorgulayıcı açık muhalefet ile arasındaki negatif korelasyonun düşük düzeyde olduğunu belirtmekte yarar vardır.

Yukarıda bahsedilen ve muhalefetin örgüt açısından korkutucu olmaması gerektiği yönündeki düşünceyi destekleyen bir diğer araştırma sonucu da yapıcı açık muhalefet ile örgütsel demokrasi arasında görülen yakın ilişkidir. Şöyle ki analiz sonuçları, örgütsel demokrasinin alt boyutları olan yapısal faktörler, inisiyatif, iletişim, bilgi paylaşımı ve eğitim değişkenlerinin tümü ile yapıcı açık muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermiştir. Kısaca, yöneticilere karşı dile getirilen muhalefetin düzeyi, aynı zamanda o örgütün demokratikleşme düzeyini gösteren bir işaret olarak, birçok örgütsel sürecin sağlıklı işlediğinin de bir göstergesi olabilir. Bu durumda, örgütsel muhalefetin örgütler ve yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu açıktır. Muhalefetin, örgütsel iletişimin önemli bir parçası ve bir geri bildirim mekanizması olarak kabul edilmesi; muhalif seslerin susmasının olası bazı sorunların semptomu olarak algılanmasında yarar vardır.

Demokrasi ile açık muhalefet arasında yukarıda belirtilen hipotetik ilişkiden yola çıkarak, demokratikleşme düzeyi arttıkça yöneticileri ile görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyen çalışanların, örtük ve dışsal muhalefet gösterme eğilimlerinin azalacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda, araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri, örgütsel demokrasi ile örtük ve dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğudur. Ancak öngörülenin aksine örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet ve dışsal muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. İlişkilerin gücü hafif düzeyde olmakla birlikte, üçüncü ve dördüncü hipotezler reddedilmiştir.

Analiz sonucunda, sorgulayıcı açık muhalefet ile diğer tüm muhalefet stratejileri arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddeti yapıcı açık muhalefet ile düşük; örtük ve dışsal muhalefet ile orta derecededir. Diğer bir ifade ile sorgulayıcı açık muhalefet stratejisinin kullanımı arttıkça diğer tüm stratejilerin kullanım düzeyi azalmaktadır. Yapıcı açık muhalefetin ise hem örtük muhalefet hem de dışsal muhalefet ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, çalışanların açık muhalefet stratejisini kullanma oranının artmasının dışsal ve örtük muhalefet etme eğilimlerinde nasıl bir

etkiye sahip olduğunu tam anlamıyla anlamamız mümkün olmamaktadır. Başlangıçta öngörüldüğü gibi, açık muhalefet stratejisini kullanma sıklığı artan çalışanların, diğer stratejilere ihtiyaç duymaması; dolayısıyla bunları kullanma sıklıklarının azalıyor olması mümkün müdür? Bu ilişkinin daha net bir şekilde görülebilmesi için açık muhalefetin bu araştırmada kullanılan farklı bir ölçekle ölçülmesi veya ölçekte ters kodlanan ifadelerin değiştirilerek, sormak istediğini doğrudan sorar hale dönüştürülmesi faydalı olabilir. Böylece ters kodlanan ifadelerin kendi aralarında bir faktör oluşturmasının önüne geçilerek açık muhalefeti tek faktör olarak ölçmek mümkün olacak; sonuçları yorumlamak ise çok daha kolay hale gelecektir.

Araştırmanın beşinci hipotezi, örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasiyi açıklamakta istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu yönündeydi. Bu ilişkiyi ölçümlemek amacıyla gerçekleştirilen path analizinin sonucunda, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi istatistiksel olarak ispatlanmış ve söz konusu hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasideki toplam varyansın % 9'unu açıkladığı sonucu elde edilmiştir.

Sonuç olarak hipotezlerden iki tanesi kabul, bir tanesi kısmen kabul, iki tanesi ise reddedilmiştir. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçların özeti şöyledir:

$H_1$ :	<i>Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.</i>	<b><i>Kabul edildi</i></b>
$H_2$ :	<i>Örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.</i>	<b><i>Kısmen kabul edildi</i></b>
$H_3$ :	<i>Örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.</i>	<b><i>Reddedildi</i></b>
$H_4$ :	<i>Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.</i>	<b><i>Reddedildi</i></b>
$H_5$ :	<i>Örgütsel muhalefet örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.</i>	<b><i>Kabul edildi</i></b>

Örgütsel muhalefetin, demokrasi üzerindeki açıklayıcılığının oransal olarak düşük olduğu düşünülebilir. Ancak, daha önce de belirtildiği üzere, demokrasi ve muhalefet gibi olguların toplum yaşamının siyaset dışındaki alanlarına sirayetinde kültür, önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin içinde yaşadığı ve bir parçası olduğu toplumsal kültür, demokrasi ve muhalefete yüklediği anlamları

da farklılaştıracaktır. Bertrand Russell'ın (2014: 259) örneği ile açıklayacak olursak; şayet toplumun genel çocuk yetiştirme eğilimi, itaatkar oldukları sürece onları ödüllendirmek, olmadıkları zaman ise yaramaz olarak adlandırmak yönünde ise, bu çocukların yetişkin bireylere dönüştükleri zaman kendilerine boyun eğenleri "iyi", eğmeyenleri "kötü" olarak tanımlamaları kaçınılmazdır. Buradan yola çıkarak, henüz çocukluğundan itibaren, bireylere, muhalif görüşlere nasıl yaklaşmaları gerektiğinin toplum tarafından öğretildiği sonucuna ulaşılabilir. Aynı nedenle, demokrasi algısının veya beklentisinin de toplumsal kültür tarafından şekillendirildiğini düşünmek mümkündür. Dolayısıyla, örgütsel demokrasi ve muhalefet ilişkisinin gücünün, araştırmanın yapıldığı toplumun kültüründen etkileniyor olması kuvvetle muhtemeldir. Bu noktada, söz konusu kavramların ve bunlar arasındaki ilişkilerin kültürel bağlamda incelenmesine odaklanan veya kültürler arası karşılaştırmalar içeren araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Araştırmanın ana amacını gerçekleştirmek üzere test edilmiş olan hipotezlere ilişkin sonuçların haricinde, örgütler ve yönetimi açısından önemli kabul edilebilecek çok sayıda farklı bulguya da ulaşılmıştır. Bunlardan biri, muhalefet olgusunun örgüt yaşamı içerisindeki varlığı ve öneminin rakamsal olarak ortaya konmuş olmasıdır. Bulgular, örneklemin, muhalefetin her üç şekline ait ortalamalarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu konunun, örgütsel iletişimin önemli bir boyutu olarak dikkate alınmayı hak ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Daha ileriki araştırmalarda, kavramın örgütsel iletişim bağlamında incelenmesinin literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın katkılarından bir diğeri de örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları bakımından Türkiye'nin iki önemli bölgesini karşılaştırmalı olarak analiz etmeye olanak vermesidir. Veriler, Marmara Bölgesinin genel olarak Ege Bölgesinden yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile, Marmara Bölgesinde örgütsel demokrasi düzeyi daha yüksek, muhalefet gösterimi ise daha fazladır. Bu durum Marmara bölgesinde, sektörlerin daha yerleşik ve/veya profesyonel yaşamın daha gelişkin oluşunun işaretleri olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, örgütsel demokrasi veya muhalefet olgularının örgütlerde hangi faktörlere bağlı olarak gelişim gösterdiğini açıklayacak araştırmalara ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Sektörel bazda yapılan karşılaştırmalardan elde edilen veriler çok aydınlatıcı sonuçlar vermemiştir. Buna göre, örgütsel demokrasinin tüm boyutları içinde yalnızca eğitim konusunda farklılığa rastlanmıştır. Hizmet sektörünün eğitim ortalaması, sanayi sektöründen yüksek bulunmuştur. Örgütsel muhalefet bazında ise yalnızca sorgulayıcı açık muhalefet ortalamaları arasında farklılık tespit edilmiş; sanayi sektörü ortalamasının hizmet sektöründen anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür.

Ne örgütsel demokrasi ne de örgütsel muhalefet düzeylerinde, cinsiyete bağlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Gelir dağılımı bazında gözlemlenen farklılıklar ise her iki kavram açısından da yorumlamaya izin vermeyen, karmaşık sonuçlar vermiştir.

Katılımcılar, 20-34 ve 35-55 yaş aralığındakiler olarak iki gruba ayrılmış; böylece araştırma konusu kavramlar açısından X ve Y kuşağı mensupları arasında ortalama farklılıkları bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından bilgi paylaşımı ve inisiyatif değişkenlerine ait ortalamaların kuşaklar arasında farklılık gösterdiği saptanmıştır. X kuşağına mensup katılımcıların söz konusu iki boyuta ait ortalamaları Y kuşağı mensuplarına göre yüksektir. Örgütsel muhalefetin alt boyutları arasından ise yalnızca yapıcı açık muhalefet ortalamaları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre, X kuşağına mensup olanların bu boyuttaki ortalaması Y kuşağındakilere oranla anlamlı derecede yüksektir. Bahsi geçen üç boyut dışındaki tüm boyutlarda grupların ortalamaları birbirine oldukça yakın görünmektedir. Yaşı ilerledikçe, deneyim seviyesi artan ve muhtemelen örgüt hiyerarşisinde üst pozisyonlara terfi eden kimselerin kendi kararlarını verme yetkisinin artması beklenen bir durumdur. Bunun bir gereği olarak bilgi paylaşımı konusunda örgüt içinde daha avantajlı bir konumda bulunacakları da düşünülebilir. Ve yine aynı nedenlerle üst yöneticileri ile daha yakın iletişim içinde bulunmaları dolayısıyla, muhalif görüşlerini dile getirme imkanları da genç nesile göre daha geniş olabilir. Bununla birlikte iş yaşamına ilişkin algılama, tutum ve davranışları arasında önemli farklılıklar olduğu düşünülen bu iki neslin mensuplarının örgütsel demokrasiyi algılama veya muhalefet etme açılarından birbirinden çok da uzak olmadığı anlaşılmaktadır. Yukarıda, araştırma sonuçlarının örgütlerde muhalefet olgusunun önemli ölçüde varlık gösterdiğini ispatladığından bahsedilmişti. Bu sonuçlar ile birleştirip yorumlayacak olursak, muhalefetin, örgütlerde, her yaştan

çalışan tarafından sergilenen önemli bir iletişim faaliyeti olarak varlık gösterdiğini söyleyebiliriz.

Örgütsel demokrasinin inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında; örgütsel muhalefetin ise yapıcı açık muhalefet boyutunda, yönetici pozisyonunda çalışanların ortalamaları, diğer çalışanlara oranla yüksek bulunmuştur. Ancak, bu sonuçların, grup büyüklükleri arasındaki farktan etkileniyor olabileceği düşünülmektedir. Örneklemin çok büyük bir kısmı yönetsel olmayan pozisyonlarda istihdam edildiklerini belirtmişlerdir. Farklı hiyerarşik basamaklarda çalışanların örgütsel demokrasiye ilişkin algılarının ve muhalefet gösterme biçimlerinin ileriki araştırmalarda daha ayrıntılı olarak incelenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Kuramsal çerçeve bölümünde, bazı araştırmacıların, örgüt büyüklüğünün demokrasi açısından dikkate alınması gereken bir değişken olduğuna dikkat çektiği ve küçük örgütlerin avantajlarından bahsettiği belirtilmişti. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar bu düşünceyi destekler yöndedir. Genel olarak değerlendirilirse, şirket büyüklüğü arttıkça, örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamaların zayıfladığı görülmüştür. Benzer bir eğilime, örgütsel muhalefetin alt boyutlarında da rastlanmıştır. Şöyle ki, sorgulayıcı açık muhalefet hariç diğer tüm muhalefet stratejilerinde, şirket büyüklüğü arttıkça ortalamaların düştüğü gözlemlenmiştir. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda ise durum bunun tam tersidir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi sorgulayıcı açık muhalefet boyutu, araştırma dahilindeki hemen tüm değişkenlerle negatif yönde hareket etmektedir. Bu durumun ölçek maddelerinin ters kodlanması ile ilişkisi olabileceği düşünülmektedir.

Çalışan sayısının azlığı her iki olgu açısından da avantaj sağlıyor görünmektedir. Bu durum, küçük gruplarda samimi ilişkilerin kurulabiliyor olmasına bağlanabilir. Böylece demokratik koşullar da muhalefet için elverişli ortam da örgüt içinde kendiliğinden oluşuyor olabilir. Oysa ölçek büyüyüp örgüt kalabalıklaştıkça, bunların kurumsal yapının bir parçası şeklinde ve yönetimin bilinçli çabaları ile tesis edilmesi gerekmektedir. Yukarıdaki sonuçlar bu çabaların yetersizliğinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Eğitim durumu ile ilgili karşılaştırmalardan elde edilen sonuçların da ne eğitim düzeyi ile demokrasi ne de muhalefet ilişkisini yeterince aydınlatamadığı söylenebilir. Şöyle ki, örgütsel demokrasinin yapısal faktörler, inisiyatif ve bilgi

paylaşımı gibi üç boyutunda, lise mezunu katılımcıların ortalamaları, eğitim seviyesi daha yüksek olanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu durum, beklenilenden oldukça farklı ve şaşırtıcıdır. Zira eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütün daha yüksek pozisyonlarını işgal etmeleri, yetki ve sorumluluklarının daha fazla olması gibi nedenlerle inisiyatif kullanma oranlarının daha yüksek olması; bilgi paylaşımı konusunda da daha avantajlı konumda olmaları beklenebilir. Bununla birlikte, eğitim seviyesi arttıkça, bu konulardaki ihtiyaç ve beklentinin artması da olasıdır. Bu durumda, örgütlerin, idealleri yüksek olan grupları tatmin etmesi daha zor olacaktır. Daha düşük beklentileri olan düşük eğitim gruplarının ise mevcut durumdan hoşnut olmaları, dolayısıyla ölçek maddelerine verdikleri puanların daha yüksek olması mümkündür.

Örgütsel muhalefetin sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda, eğitim seviyesi arttıkça ortalamaların yükseldiği görülmekte; örtük ve dışsal muhalefet boyutlarında ise bunun tam tersi söz konusu olmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olanların, yöneticilerine karşı açık muhalefet gösterme konusunda daha avantajlı bir konumda oldukları; açık muhalefet etme imkanı bulamayan düşük eğitim gruplarının ise diğer muhalefet stratejilerini tercih ettikleri söylenebilir. Bununla birlikte eğitim düzeyi ile ilgili ortaya çıkan farklılıklarda, ortalamaları karşılaştırılan grupların büyüklükleri arasındaki dengesizliğin de etkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, daha denk ve büyük gruplar arasında yapılacak araştırmaların sonuçlarına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Bu araştırma, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi aydınlatan öncü verileri sunuyor olması bakımından önemlidir. Bundan sonraki araştırmaların, varlığı ispatlanmış bir ilişki üzerinden formüle edilmeleri mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkide etkili olabilecek başka kavramların da modele sokulması mümkün olabilecektir. Örgüt kültürü, örgütsel güven düzeyi, liderlik şekli gibi pek çok olgunun bu ilişki üzerindeki etkileri merak konusudur. Öte taraftan, daha önce de ifade edildiği gibi, her iki kavramın da toplumsal kültür ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi aydınlatacak araştırmaların literatüre önemli katkıları olacaktır.

Örgütsel demokrasi kavramının karar verme etiği ile ilişkilendirilerek araştırılması anlamlı görülmektedir. Bu kapsamda yapılacak nitel araştırmaların da

alan için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel muhalefet kavramının ise örgüt içi iletişim kapsamında değerlendirilmesi ve araştırılması, söz konusu alandaki eksikliği gidermek sureti ile literatüre katkı sağlayabilir.

Araştırma ayrıca, örgütsel demokrasinin alt boyutları ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkilere ait veriler sunuyor olması bakımından da önemlidir. Bu sayede, bir örgütte demokrasiyi meydana getiren unsurlar ile karşılaşılması muhtemel muhalefet davranışları arasındaki bağlantıyı görmek mümkün olmaktadır.

Araştırma sonuçlarının, örgütlerimizde demokrasi ve muhalefet olgularına ait genel bir portre çizdiğini söylemek mümkündür. Böylece, literatürümüzde yeterince aydınlatılmamış alanlara ait veriler sunuyor olması bakımından önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, yöneticilere, örgütlerinin demokratikleşme düzeyi üzerinde kontrol sahibi olabilmesinde yardımcı olacak ve muhalefeti analiz ederek yönetebilmesini sağlayacak sistematik bir anahtar sunmak sureti ile araştırma sonuçlarının uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Genellenebilirliği araştırma evreni ile sınırlı olmakla birlikte, araştırma sonuçlarının temel demografik göstergeler bazında örgütsel demokrasi ve muhalefet olgularının durumunu aydınlatıcı veriler sunduğunu söylemek de mümkündür.



## KAYNAKÇA

Abo-Alhol, T. R., Ismail, M. Y., Sapuan, S. M., Hamdan, M. M. (2006). Effects of Quality Circle Participation on Employee Perception and Attitude in Five Malaysian Companies. *Journal of Scientific & Industrial Research*. 65(12): 970-976.

AFL-CIO. *Executive Paywatch 2014: High-Paid CEOs and the Low Wage Economy*. <http://www.aflcio.org/Corporate-Watch/Paywatch-2014>, (30.05.2015).

Ağaoğulları, M. A. (2006). *Kent Devletinden İmparatorluğa*. Ankara: İmge Kitabevi.

Akad, A., Dinçkol B. (2000). *Genel Kamu Hukuku*. İstanbul: Der Yayınları.

Akçaylı, N. (1978). *Yönetime Katılma ve Özyönetim*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Aktan, C. C. (2005). Siyasal Yönetim Biçimleri ve Demokrasi. C. C. Aktan (Ed), *Yeni Bir Siyasal Sistem Arayışı: Demokrasi, Poliarşi ve Demarşi*. (3-14). Konya: Çizgi Kitabevi.

Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing, *Mercek Dergisi*. Ekim 2006: 1-13.

Alp, M. (2004). Avrupa Birliği Temel Sosyal Hakları ve Türk İş Hukuku. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 6(1): 1-41.

Altıntaş, M. (1993). Anayasal Demokrasi İçin Ekonomik Demokrasi. *Anayasa Yargısı Dergisi*. 10: 111-185.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Arneson, R. J. (1993). Democratic Rights at National and Workplace Levels. D. Copp, J. Hampton, J. E. Roemer (Ed.), *The Idea of Democracy*. (118-148). New York: Cambridge University Press.

Arslan, R. (2009). Parlamenter Yönetim Sisteminde Gölge Kabineli Muhalefet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 11(2): 1-16.

Ateş, T. (1976). *Demokrasi: Kavram-Tarihi Süreç-İlkeler*. İstanbul: Der Yayınevi.

Avtgis, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E., Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*. 24(2): 97-102.

Balkin, J. M. (2004). Digital Speech and Democratic Culture: A Theory of Freedom of Expression for the Information Society. *New York University Law Review*. 79(1): 1-55.

Barrick, M. R., Alexander, R. A. (1987). A Review of Quality Circle Efficacy and the Existence of Positive-Findings Bias. *Personel Psychology*. 40(3): 579-592.

Bass, B. M., Shackleton, V. J. (1979). Industrial Democracy and Participative Management: A Case for Synthesis. *The Academy of Management Review*. 4(3): 393-404.

Baş, T. (2010). *Anket : Nasıl Hazırlanır Nasıl Uygulanır Nasıl Değerlendirilir*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ben-ner, A., Han, T., Jones, D. C. (1996). The Productivity Effects of Employee Participation in Control and in Economic Returns: A Review of Empirical Evidence. U. Pagano, B. Rowthorn (Ed.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. (209-244). London: Rotledge.

Beyme, V. K., Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. Mehmet Tuthan). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 36(1-4): 187-226.

Bhatti, K. K., Nawab, S., Akbar, A. (2011). Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*. 2(9): 15-23.

Birch, A. H. (2007). *The Concepts and Theories of Modern Democracy*. New York: Routledge.

Birecikli, İ. B. (2011). Amerika'nın Kuruluşu ve ABD-Avrupa İlişkileri (1776-1876). *History Studies: International Journal of History*. ABD ve Büyük Ortadoğu İlişkileri Özel Sayısı: 81-103.

Bowles, S., Gintis, H. (1993). A Political and Economic Case for the Democratic Enterprise. *Economics and Philosophy*. 9(1): 75-100.

Bowles, S., Gintis, H. (1996). Is the Demand for Workplace Democracy Redundant in a Liberal Economy? U. Pagano, B. Rowthorn (Ed.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. (64-81). London: Rotledge.

Bozkurt, S. (2012). *Örgütsel Demokrasiyi Ve Akademik Özgürlüğü Benimseme Ve Türkiye'de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47(4): 667-686.

Buckner, M. M., Ledbetter, A. M., Bridge, M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of-Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*. 13(4): 263-279.

Butcher, D., Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy. *Organizational Dynamics*. 31(1): 35-46.

Butcher, D., Clarke, M., (2012). Good Governance: A Role for Organizational Politics and Organizational Democracy in Creating Moral Communities. *Organizational Dynamics*. 41(3): 230-235.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Cam, E. (2013). *İşyerinde Sosyal Diyalog ve Demokrasi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları No: 40.

Carter, N. (2003). Workplace Democracy: Turning Workers into Citizens. *European Consortium for Political Research (ECPR) Joint Sessions of Workshop*. University of Edinburg. 28 Mart- 2 Nisan 2003.

Cenkci, T., Ötken, A. B. (2014). Organization-based Self-esteem as a Moderator of the Relationship Between Employee Dissent and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150: 404-412.

Chaudhary, R., Yadav, L. (2012). Impact of Quality Circle Towards Employees and Organization: A Case Study. *IOSR Journal of Engineering*. 2(10): 23-29.

Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. *Journal of Applied Communication Research*. 23(3): 167-200.

Clarke, M. (2011). Organizational Democracy, Ethics and Leadership: The Mediating Role of Organizational Politics. *Leadership*. 7(4): 415-433.

Clarke, M., Butcher, D. (2006). Reconciling Hierarchy and Democracy: The Value of Management Learning. *Management Learning*. 37(3): 313-333.

Coates, J. E. (1986). Three Models for White Collar Productivity Improvement. *Industrial Management*. 28(2): 7-13.

Collins, D. (1995). A Socio-Political Theory of Workplace Democracy: Class Conflict, Constituent Reactions and Organizational Outcomes at a Gainsharing Facility. *Organization Science*. 6(6): 628-644.

Collom, E. (2000). Worker Control: The Bases of Women's Support. *Economic and Industrial Democracy*. 21(2): 211-235.

Collom, E. (2001). Clarifying the Cross-Class Support for Workplace Democracy. *Berkeley Journal of Sociology*. 45: 71-103.

Collom, E. (2003). Two Classes and One Vision?: Managers' and Workers' Attitudes Toward Workplace Democracy. *Work and Occupations*. 30(1): 62-96.

Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L., Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis Between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*. 38(3): 175-191.

Croucher, S.M., Parrott, K., Zeng, C., Gomez, O. (2014). A Cross-Cultural Analysis of Organizational Dissent and Workplace Freedom in Five European Economies. *Communication Studies*. 65(3): 298-313.

Çelebi, K., Yanıkkaya, H., Gökbnar, R, Altın Gülova, A. (2009). *Avrupa Birliği Yolunda Esnaf ve Sanatkarlar*. Manisa: MESOB Yayınları.

Çelik, H. E., Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Dahl, R. A., Tufte, E. R. (1974). *Size and Democracy*. London: Oxford University Press.

Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley: University of California Press.

Dahl, R. A. (1993). Democracy and Its Critics. Philip Green (Ed), *Key Concepts in Critical Theory: Democracy*. (57-65). New Jersey: Humanities Press.

Dahl, R. A. (2001). A Right to Workplace Democracy? Response to Robert Mayer. *The Review of Politics*. 63(2): 249-253.

Dahl, R. A. (2010). *Demokrasi Üzerine*. (Çev. Betül Kadioğlu). Ankara: Phoenix Yayınevi.

Dal Bo, P., Foster A., Putterman, L. (2010). Institutions and Behavior: Experimental Evidence on the Effects of Democracy. *American Economic Review*. 100(5): 2205-2229.

De Dreu, C. K. W., West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*. 86(6): 1191-1201.

De Jong, G., Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group. *The Academy of Management Executive*. 18(3): 54-66.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2012). Self Determination Theory. P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, E. T. Higgins (Ed.), *The Handbook of Theories of Social Psychology*. (416-437). London: Sage Publications.

Demir, N. (2010). Demokrasinin Temel İlkeleri ve Modern Demokrasi Kuramları. *Ege Akademik Bakış*. 10(2): 597-611.

Deutsch, S. (2005). A Researcher's Guide to Worker Participation, Labor and Economic and Industrial Democracy. *Economic and Industrial Democracy*. 26(4): 645–656.

Diamond, L. (1995). Demokrasinin Üç Paradoksu. L. Diamond, M. F. Plattner (Ed), *Demokrasinin Küresel Yükselişi*. (Çev. İhsan Sezal-Fatoş Dilber). (127-151). Ankara: Yetkin Yayınları.

Dicle, A. İ. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları No:35.

Doğan, B. (2007). Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 23(2): 185-201.

Doğan, İ. (2007). *Vatandaşlık, Demokrasi ve İnsan Hakları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Domar, E. (1966). The Soviet Collective Farm as a Producer Cooperative. *American Economic Review*. 56: 743-757.

Donnachie, I. (2011). Robert Owen: Reputations and Burning Issues. N. Thompson, C. Williams (Ed.), *Robert Owen and His Legacy*. (13-31). Cardiff: University of Wales Press.

Dooley, R. S., Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *The Academy of Management Journal*. 42(4): 389-402.

Doughty, H. A. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion? *The Innovation Journal*. 9(1): 1-24.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management*. 15(6): 1149-1170.

Dura, C. (2005). *Düşünme, Araştırma ve Yazma Yöntemleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Edmondson, V. C., Munchus, G. (2007). Managing the Unwanted Truth: A Framework for Dissent Strategy. *Journal of Organizational Change Management*. 20(6): 747-760.

Ekin, N. (1984). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:165.

Ellerman, D. (2000). Responsibility and Workplace Democracy. *Peace Review*. 12(2): 189-195.

Ellerman, D. (2010). Workplace Democracy and Human Development: The Example of the Postsocialist Transition Debate. *Journal of Speculative Philosophy*. 24(4): 333-353.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğul, C. (1981). *Siyasal Düzenlerin Sınıflandırılmasına İlişkin Birkaç Tarihsel Örnek ve Tartışma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*. 26(4): 596-607.

Farrell, D., Rusbult, C. E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5(3): 201-218.



Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*. 73(3): 490-506.

Fişek, K. (1977). Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayını No:35.

Foley, J. R., Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*. 27(1): 173-191.

Forcadell, F. J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics*. 56(3): 255-274.

Fox, J. (1992). Democratic Rural Development: Leadership Accountability in Regional Peasant Organizations. *Development and Change*. 23(2): 1-36.

Freedom House. *Freedom in the World 2015*. [https://freedomhouse.org/sites/default/files/01152015\\_FIW\\_2015\\_final.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/01152015_FIW_2015_final.pdf), (28.05.2015).

Freedom House. *Democracy's Century: A Survey of Global Political Change in the 20th Century*. [http://www.social-sciences-and-humanities.com/PDF/century\\_democracy.pdf](http://www.social-sciences-and-humanities.com/PDF/century_democracy.pdf), (20.06.2015).

Garner, J. T. (2009a). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals. *International Journal of Strategic Communication*. 3(1): 34-51.

Garner, J. T. (2009b). When Things Go Wrong: An Exploration of Organizational Dissent. *Communication Studies*. 60(2): 197-218.

Garner, J. T. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*. 26(2): 224-240.

Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C., Danker, J. (2012). Deviating From the Script: A Content Analysis of Organizational Dissent as Portrayed on Primetime Television. *Communication Quarterly*. 60(5): 608-623.

Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*. 27(3): 373-395.

Geralis, M., Terziovski, M. (2003). A Quantitative Analysis of the Relationship Between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes. *Total Quality Management*. 14(1): 45-62.

Goldman, Z. W., Myers, S. A. (2015). The Relationship Between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral and Displaced Dissent. *Communication Reports*. 28(1): 24-35.

Goodboy, A. K., Chory, R. M., Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*. 25(4): 255-265.

Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights*. 1(4): 283-299.

Gorden, W. I., Infante, D. A. (1987). Employee Rights: Content, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness and Career Satisfaction. C. A. B. Osigweh (Ed), *Communicating Employee Responsibilities and Rights: A Modern Management Mandate*. (149-163). Westport, CT: Greenwood Press.

Gorden, W. I., Infante, D. A., Graham, E. E. (1988). Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1(2): 101-111.

Gossett, L. M., Kilker, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent and Resistance. *Management Communication Quarterly*. 20(1): 63-90.

Gossett, L. M. (2009). Organizational Control Theory. S. W. Littlejohn, K. A. Foss (Ed), *Encyclopedia of Communication Theory*. (706-710). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gözler, K. (2004). *Anayasa Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*. 8: 1-52.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürkan, Ü. (1988). Montesquieu ve Kanunların Ruhu: Hukuk Sosyolojisi Açısından Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 40(1-4): 9-31.

Hackman, J. R., Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*. 40(2): 309-342.

Hagen, I. M., Trygstad, S. C. (2009). Local Flexicurity: Resolving the Conflict Between Direct and Representative Participation. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 15(3-4): 557-577.

Hakyemez, Y. Ş. (2003). Çoğunlukçu Demokrasi Anlayışı, Rousseau Ve Türk Anayasaları Üzerindeki Etkisi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 52(4): 69-92.

Hamed, S. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal*. 5(1): 64-94.

Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*. 17(1): 17-43.

Haque, M. S. (2000). Threats to Public Workplace Democracy. *Peace Review*. 12(2): 237-241.

Hardy, C., Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. *Human Relations*. 51(4): 451-483.

Hardy, S., Adnett, N. (2006). Breaking the ICE: Workplace Democracy in a Modernized Social Europe. *International Journal of Human Resource Management*. 17(6): 1021-1031.

Harmon, M. M. (1974). Social Equity and Organizational Man: Motivation and Organizational Democracy. *Public Administration Review*. 34(1): 11-18.

Harrison, J. S., Freeman, R. E. (2004). Is Organizational Democracy Worth the Effort? *The Academy of Management Executive*. 18(3): 49-53.

Hatcher, T. (2007). Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development. *Paper Presented at the International Research Conference in the Americas of the Academy of Human Resource Development*. Indianapolis: 28 Şubat – 4 Mart 2007.

Hazarika, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Workplace Democracy: Emerging Issues and Perspectives. *Journal of Management & Public Policy*. 5(1): 27-40.

Hegstrom, T. G. (1995). Focus on Organizational Dissent: A Functionalist Response to Criticism. J. Lehtonen (Ed), *Critical Perspectives on Communication Research and Pedagogy* (83-94). St. Ingbert, Germany: Rohrig University Press.

Hekimler, A. (2006). *Avrupa Birliği ve Birlik Üyesi Ülkelerde Yönetime Katılım*. İstanbul: Legal Yayıncılık.

Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*. 27(1): 105-135.

Heywood, A. (1999). Demokrasi. A. Yayla (Ed), *Sosyal ve Siyasal Teori: Seçme Yazılar*. (67-84). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Heywood, A. (2012). *Siyaset*. (Çev. Kollektif). Ankara: Adres Yayınları.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hobbes, T. (2007). *Leviathan: Bir Din ve Dünya Devletinin İçeriği, Biçimi ve Kudreti*. (Çev. Semih Lim). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Holtzhausen, D. R. (2002). The Effects of Workplace Democracy on Employee Communication Behavior: Implications for Competitive Advantage. *Competitiveness Review*. 12(2): 30-48.

Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An Operations-Oriented Survey. *Production and Operations Management Society*. 18(1): 1-32.

Höffe, O. (2008). *Felsefenin Kısa Tarihi*. (Çev. Okşan Nemlioğlu Aytolu). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Huntington, S. P. (1993). *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. Norman and London: University of Oklahoma Press.

ILO. *World of Work 2013*. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_214476.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf). (30.05.2015).

Ishiyama, J. T. (2012). *Comparative Politics: Principles of Democracy and Democratization*. Wiley-Blackwell Publication.

Işığışok, Ö. (2012). *Yönetime Katılma*. Bursa: Ekin Yayınevi.

İşçi, M. (2011). *Siyasi Düşünceler Tarihi*. İstanbul: Der Yayınları.

İşkolig: *Şirketlere İçeriden Bakış*. www.iskolig.com. (06.04.2015).

Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation and Disengagement/Exit. F. M. Jablin, L. L. Putnam (Ed), *The New Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. (732-818). Thousand Oaks, CA: Sage.

Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*. 13(2): 245–274.

Johnson, P., Wood, G., Brewster C., Brookes, M. (2009). The Rise of Post-Bureaucracy: Theorists' Fancy or Organizational Praxis? *International Sociology*. 24(1): 37-61.

Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling With the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kağnıcıoğlu, D. (2006). Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan*. 55(1): 271-296.

Kaler, J. (1999). Understanding Participation. *Journal of Business Ethics*. 21(2/3): 125-135.

Kalleberg, A. L., Nesheim, T., Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica*. 52(2): 99-116.

Karaköse, H. (2007). *Siyasi Düşünce Tarihi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*. 48(4): 311-332.

Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*. 12(2): 183-229.

Kassing, J. W. (2000a). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*. 17(1): 58-70.

Kassing, J. W. (2000b). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*. 17: 387-396.

Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*. 14(3): 442-470.

Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*. 16(2): 187-209.

Kassing, J. W. (2005). Speaking Up Competently: A Comparison of Perceived Competence in Upward Dissent Strategies. *Communication Research Reports*. 22(3): 227-234.

Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expression of Dissent. *Communication Quarterly*. 56(3): 342-355.

Kassing, J. W. (2009). In Case You Didn't Hear Me the First Time: An Examination of Repetitious Upward Dissent. *Management Communication Quarterly*. 22(3): 416-436.

Kassing, J. W. (2011). Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*. 28(3): 225-234.

Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2001). Examining the Association of Job Tenure, Employment History and Organizational Status With Employee Dissent. *Communication Research Reports*. 18(3): 264-273.

Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*. 16(1): 39-65.

Kassing, J. W. Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*. 13(1): 100-115.

Kassing, J. W., Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the Organization as it Relates to Control Expectancies. *Communication Research Reports*. 18(2): 118-127.

Kassing, J. W., DiCioccio R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*. 17(2): 113-120.

Kassing, J.W., Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed to Management: Development of the Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*. 30(1): 46-56.

Kassing, J. W., McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*. 25(1): 34-43.

Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*. 49(3): 237-253.

Kaygısız, Z., Saraçlı, S., Dokuzlar, K. U. (2005). İllerin Gelişmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Path Analizi ve Kümeleme Analizi ile İncelenmesi. *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*. İstanbul. Mayıs 2005.



Kearney, R. C., Hays, S. W. (1994). Labor-Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm. *Public Administration Review*. 54(1): 44-51.

Keeley, M., Graham, J. W. (1991). Exit, Voice and Ethics. *Journal of Business Ethics*. 10(5): 349-355.

Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*. 18(3): 81-95.

Kirman, E. (2006). *Çok Partili Döneme Geçiş Süreci ve Türk Siyasal Kültüründe Muhalefet Olgusunun Gelişimi (1946-1950)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Klaas, B. S., DeNisi, A. S. (1989). Managerial Reactions to Employee Dissent: The Impact of Grievance Activity on Performance Ratings. *Academy of Management Journal*. 32(4): 705-717.

Knudsen, H., Busck, O., Lind, J. (2011). Work Environment Quality: The Role of Workplace Participation and Democracy. *Work, Employment and Society*. 25(3): 379-396.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kokkinidis, G. (2012). In Search of Workplace Democracy. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 32(3/4): 233-256.

Kongar, E. (2005). *Demokrasi ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Koray, M. (2005). *Sosyal Politika*. Ankara: İmge Kitabevi.

Köse, S., Oral, L., TÜresin Tetik, H. (2014). Y Kuşğunın Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas: Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 3: 149-166.

Kuçuradi, İ. (1998). Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde Demokrasi Kavramı ve Sorunları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. Cumhuriyetimizin 75. Yılı Özel Sayısı: 21-27.

Landier, A., Sraer, D., Thesmar, D. (2009). Optimal Dissent in Organizations. *Review of Economic Studies*. 76(2): 761-794.

Lawler, E. E. (1994). Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible? *The Academy of Management Executive*. 8(1): 68-76.

Lee, L., Yang, K., Chen, T. (2000). A Quasi-Experimental Study on a Quality Circle Program in a Taiwanese Hospital. *International Journal for Quality in Health Care*. 12(5): 413-418.

Levin, H. M. (2006). Worker Democracy and Worker Productivity. *Social Justice Research*. 19(1): 109-121.

Levine, D. I., Tyson, L. A. (1990). Participation, Productivity and the Firm's Environment. A. S. Blinder (Ed), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. (183-244.). Washington D.C.: The Brookings Institution.

Levine, R. L. (2007). *The Effects of Organizational Democracy on Organizational Social Capital*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Boston: Boston College.

Liverpool, P. R. (1990). Employee Participation in Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles. *Journal of Business and Psychology*. 4(4): 411-422.

Luhman, J. T. (2006). Theoretical Postulations on Organization Democracy. *Journal of Management Inquiry*. 15(2): 168-185.

Mackie, K. S., Holahan, C. K., Gottlieb, N. H. (2001). Employee Involvement Management Practices, Work Stress, and Depression in Employees of a Human Services Residential Care Facility. *Human Relations*. 54(8): 1065-1092.

Martin, B., Rifkin, W. (2004). The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu. *Public Organizational Review: A Global Journal*. 4(3): 221-238.

Martin, E. J., Zenger, C., Pimentel, M. S., Martin, A. C., Martin, J. A. (2014). The Great Recession and Economic Security: Democratizing the Workplace. *Global Virtue Ethics Review*. 7(1). 3-24.

Mathieson, H., Pendleton, A. (2007). Employee Voice. R. Lucas, B. Lupton, H. Mathieson (Ed), *Human Resource Management in an International Context*. (229-257). London: CIPD.

Mayer, R. (2000). Is There a Moral Right to Workplace Democracy. *Social Theory and Practice*. 26(2): 301-325.

Mayer, R. (2001). Robert Dahl and the Right to Workplace Democracy. *The Review of Politics*. 63(2): 221-247.

McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. (Çev. Doğan Energin). Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayını No.16.

McMahan, G. C., Bell, M. P., Virick, M. (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues. *Human Resource Management Review*. 8(3): 193-214.

Metin, Y. (2007). Siyasal Muhalefetin Uluslararası İnsan Hakları Sözleşmelerinde Korunması. *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 6(3-4): 63-104.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1453-1476.

Neuman, W. L. (2014a). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I.* (Çev. Sedef Özge). Ankara: Yayınodası.

Neuman, W. L. (2014b). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar II.* (Çev. Sedef Özge). Ankara: Yayınodası.

Ng, C. W., Ng, E. (2009). Balancing the Democracy Dilemmas: Experiences of Three Women Workers' Cooperatives in Hong Kong. *Economic and Industrial Democracy*. 30(2): 182-206.

Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*. 33(2): 216-234.

Okutan, M. Ç. (2007). Radikal Demokrasi ya da Demokrasiyi "Derinleştirme" Umudu. *Demokrasi Platformu Dergisi: Çağdaş Demokrasi Tartışmaları*. 3(10): 99-115.

Osawa, S. (2011). Workplace Democracy and Distributive Justice: On the Place of Distributive Principles of Justice in the Arguments for Workplace Democracy. *Journal of Political Science and Sociology*. 15: 51-70.

Öğretici, R. (2006). *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ötken, A. B., Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(39): 41-51.

Özcüre, G., Eryiğit, N. (2006). AB’de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesi’nin KOBİ’ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 51(2): 145-176.

Özdemir, A. (2013c). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Özdemir, G. (2013a). Farklılıkların Kesiştiği Coğrafyalar İçin Bir Öneri: Radikal Demokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 20(1): 73-93.

Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(4): 1895-1908.

Özdemir, M. (2013b). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*. 38(168): 113-128.

Özdemir, L., Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27(1): 257-281.

Pagano, U., Rowthorn, R. (1996). *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. London and New York: Routledge.

Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.

Pateman, C. (2002). Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts. *The Journal of Political Philosophy*. 10(1): 20-53.

Pausch, M. (2013). Workplace Democracy: From a Democratic Ideal to a Managerial Tool and Back. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 19(1): 1-19.

Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*. 24(3): 235-240.

Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Çetin Gürkan, G. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 24(75): 83-104.

Peterson, R. S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T., Martorana, P. (1998). Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 73(2-3): 272-305.

Petersson, M., Spängs, A. (2005). *Semco & Freys: A Multiple-Case Study of Workplace Democracy*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Huddinge-İsveç: Södertörn Üniversitesi.

Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-based Self-esteem Literature. *Journal of Management*. 30(5): 591-622.

Platon. (2012). *Devlet*. (Çev. Sebahattin Eyüboğlu-M. Ali Cimcoz). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Powley, E. H., Fry, R. E., Barret, F. J., Bright, D. S. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation Through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*. 18(3): 67-80.

Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication. *Communication Education*. 34(3): 245-258.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (Çev. Kollektif). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Roskin, M. G. (2012). *Çağdaş Devlet Sistemleri: Siyaset, Coğrafya, Kültür*. (Çev. Bahattin Seçilmişoğlu). Ankara: Adres Yayınları.

Rothschild, J. (2000). Creating a Just and Democratic Workplace: More Engagement, Less Hierarchy. *Contemporary Sociology*. 29(1): 195-213.

Ruhi, M. E. (2005). Platon'un Devletin Kökenine İlişkin Görüşü Ve Yansımaları. *Atatürk Üniversitesi Erzurum Hukuk Fakültesi Dergisi*. 1(1-2): 241-278.

Russell, B. (2014). *İktidar*. (Çev. Mete Ergin). İstanbul: Cem Yayınevi.

Russell, R. (1997). Workplace Democracy and Organizational Communication. *Communication Studies*. 48(4): 279-284.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1): 68-78.

Sabuncuğlu, Z., Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Sadykova, G., Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*. 2(1): 1-16.

Sarkar, S. P. (2009). The Dance of Dissent: Managing Conflict in Healthcare Organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy*. 23(2): 121-135.

Sartori, G. (1996). *Demokrasi Teorisine Geri Dönüş*. (Çev. T. Karamustafaoğlu-Mehmet Turan). Ankara: Yetkin Yayınları.

Schmidt, M. G. (2002). *Demokrasi Kuramlarına Giriş*. (Çev. Emin Köktaş). Ankara: Vadi Yayınları.

Schmitter, P. C., Karl, T. L. (1995). Demokrasi Nedir....Ne Değildir? L.Diamond, M. F. Plattner (Ed), *Demokrasinin Küresel Yükselişi*. (Çev. İhsan Sezal-Fatoş Dilber) (67-82). Ankara: Yetkin Yayınları.

Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalizm, Socializm and Democracy*. London and New York: Routledge.

Schumpeter, J. A. (2012). *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi*. (Çev. Hasan İlhan). Ankara: Alter Yayınları.

Seçer, B. (2009). Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına. *Çimento İşveren Dergisi*. 23(6): 19-35.

Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Serper, Ö., Aytaç, M., Bayram, N. (2013). *Örnekleme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Shahinpoor, N., Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*. 74(1): 37-48.

Shetzer, L. (1993). A Social Information Processing Model of Employee Participation. *Organization Science*. 4(2): 252-268.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sitembölükbaşı, Ş. (2005). Liberal Demokrasinin Çıkmazlarına Çözüm Olarak Müzakereci Demokrasi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 5(10): 139-162.

Sollitto, M, Myers, S. A. (2015). Peer Coworker Relationships: Influences on the Expression of Lateral Dissent. *Communication Reports*. 28(1) 36-47.



Sönmez, V., Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Sprague, J. A., Ruud, G. I. (1988). Boat-Rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*. 32(2): 169-193.

Stanley, J. D. (1981). Dissent in Organizations. *Academy of Management Review*. 6(1): 13-19.

Steward, L. P. (1980). Whistle Blowing: Implications for Organizational Communication Scholars. *Annual Convention of the International Communication Association*. Acapulco, Mexico. 18-23 Mayıs 1980.

Stohl, C., Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*. 14(3): 349-407.

Strauss, G., Rosenstein, E. (1970). Workers Participation: A Critical View. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 9(2): 197-214.

Sweeny, J. J. (2004). Can We Be a Democracy if Democracy Ends at the Workplace Door? *New Political Science*. 26(1): 99-104.

Şahin, B. (2007) Liberal Demokrasinin Temelleri. *Demokrasi Platformu Dergisi: Çağdaş Demokrasi Tartışmaları*. 3(10): 35-59.

Şaylan, G. (1981). *Çağdaş Siyasal Sistemler*. Ankara: TODAİE Yayınları No.192.

Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören Sessizliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4: 27-38.

Şeker, G. (2010). *Yönetici Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme Ve Uygulanabilme Düzeyi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenel, A. (1999). *Siyasi Düşünceler Tarihi: Tarihöncesinde, İlkçağda, Ortaçağda ve Yeniçağda Toplum ve Siyasi Düşünüş*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Şenol, Ş. (2012). *Araştırma ve Örnekleme Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Tezbaşaran, A. A. (2004). Likert Tipi Ölçeklere Madde Seçmede Geleneksel Madde Analizi Tekniklerinin Karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 19(54): 77-87.

Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu*. [http://www.academia.edu/1288035/Likert\\_Tipi\\_%C3%96l%C3%A7ek\\_Haz%C4%B1rlarla\\_K%C4%B1lavuzu](http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_%C3%96l%C3%A7ek_Haz%C4%B1rlarla_K%C4%B1lavuzu), (21.06.2015).

Thompkins, P. K., Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. R. D. McPhee, P. K. Thompkins (Ed), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. (179-210). Beverly Hills: Sage.

Touraine, A. (2011). *Demokrasi Nedir?* (Çev. Olcay Kunal). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Tosun, K. (1978). Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri. *Yönetim Dergisi*. 2(7): 3-12.

Tunç, H. (1997). *Parlamento İçi Muhalefet*. Konya: Günay Ofset.

Tunç, H. (2008). Demokrasi Türleri ve Müzakereci Demokrasi Kavramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 12(1-2): 1113-1132.

Turan, K. (1973). *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

TÜİK. İşgücü İstatistikleri. www.tuik.gov.tr, (28.04.2015).

Türk Dil Kurumu: Büyük Türkçe Sözlük. www.tdk.gov.tr, (30.10.2013).

Türk Dil Kurumu: Türkçede Batı Kökenli Sözcükler Sözlüğü. www.tdk.gov.tr, (20.06.2015).

Türköne, M. (2005). *Siyaset*. Ankara: Lotus Yayınevi.

Uçar, D, Ökten, A. B. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(2): 85-105.

Ugboro, I. O., Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*. 5(2): 247-272.

UNESCO. *Universal Declaration on Democracy*. <http://www.unesco.org/cpp/uk/declarations/democracy.pdf>, (30.10.2013).

Ural, Ş. (1988). Demokrasi Kavramı, Toplumsal Değerler ve Birey. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 40(1): 451-459.

Ünsal, A. (1980). *Siyaset ve Anayasa Mahkemesi: Siyasal Sistem Teorisi Açısından Türk Anayasa Mahkemesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 443.

Ünsal, E. (2006). *Endüstriyel Demokrasi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Vanek, J. (1970). *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*. Ithaca: Cornell University Press.

Vogt, W. (1996). Capitalist Versus Liberal Firm and Economy. U. Pagano, B. Rowthorn (Ed.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. (39-63). London: Rotledge.

Walzer, M. (1983). *Spheres of Justice: A Defense of Pluralism and Equality*. New York: Basic Books.

Ward, B. (1958). The Firm in Illyria: Market Syndicalism. *American Economic Review*. 48: 566-589.

Webb, S., Webb, B. (1902). *Industrial Democracy*. London: Longmans, Green and Co.

Weber, W. G. (2001). Threats to and Prospects for Organizational Democracy Research. *International Conference on Participation Between Markets and Organizational Democracy*. University of Technology. Mnih: 16-17 Şubat 2001.

Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*. 30(8): 1127-1149.

Wuestewald, T., Steinheider, B. (2012). Police Managerial Perceptions of Organizational Democracy: A Matter of Style and Substance. *Police Practice and Research*. 13(1): 44-58.

Yaman, F. T. (2010). *Belediyelerde Çalışanların Yönetime Katılımı: İstanbul Büyükşehir Belediyesi rneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, B. (2009). Çoğulcu Demokrasi Anlayışı ve İnsan Hakları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 13(1-2): 283-302.

Yetiş, M. (1999). Antik Atina'da Demokrasinin Gelişimi: Soloncu Pasif Devrimden Peisistratos'un Tiranlığına. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 54(2): 163-197.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(6): 853-879.

Yılman, M. (2006). *Demokrasimizin Kültürel Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yılmaz Turgut, N. (2014). *Siyasal Muhalefet*. Ankara: İmaj Kitabevi.

Zipp, J. F., Luebke, P., Landerman, R. (1984). The Social Bases of Support for Workplace Democracy. *Sociological Perspectives*. 27(4): 395-425.

# **EKLER**

## EK 1: Pilot Araştırmada Kullanılan Ölçekler

### Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Aşağıda, işyerinizdeki çeşitli durumlarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yansıtan rakamı işaretleyiniz.

- 1.....**Kesinlikle katılmıyorum**  
2.....**Katılmıyorum**  
3.....**Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum**  
4.....**Katılıyorum**  
5.....**Kesinlikle katılıyorum**

		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işyerinde kurallar herkese eşit olarak uygulanır.					
2	Görevimle ilgili benden beklenen ve beklenmeyen roller açık ve nettir.					
3	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı yöneticim belirler.					
4	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı ben belirlerim.					
5	İş yerimde, gerektiğinde, çalışma grupları, ekipleri, vb. oluşumlarda görev alırım.					
6	Çalıştığım kurumda iş ortamına ilişkin fiziksel veya sosyal faktörler (sosyal alanların veya ofis ortamının dizaynı) hakkında görüşlerim dikkate alınır.					
7	Çalıştığım kurumda yöneticiler, açıklık ve şeffaflık ilkelerine göre hareket ederler.					
8	Çalıştığım kurumda yöneticiler, faaliyetlerle ilgili olarak kendilerini hesap vermekle yükümlü hissederler.					
9	İşyerimde yaratıcılık teşvik edilir.					
10	İşyerimde yenilikçi fikirler ödüllendirilir.					
11	İşyerimde “önce çalışan” ilkesi ile hareket edilir.					
12	Çalıştığım kurum, ayrımcı davranışlardan kaçınır (din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş, fikir, vb.).					
13	İşimle ilgili konularda karar alınırken fikrime başvurulur.					
14	Üst düzey örgütsel kararlar alınırken fikrime başvurulur.					
15	Kendi başıma çözümleyebileceğim basit konularda bile son kararı vermesi için yöneticime danışmam gerekir.					
16	İşimle ilgili karmaşık problemlerin çözümüne ilişkin kararları yöneticime danışmadan alabilirim.					
17	Çalıştığım kurumda yönetsel konularla ilgili bilgilerden haberdar olurum.					

18	Kurumumda, yönetsel konularda değerlendirme yapabilecek düzeyde bilgilendirilirim.					
19	Çalıştığım işyerinin değerleri, amaçları ve hedefleri hakkında gerekli düzeyde bilgi sahibiyim.					
20	Çalıştığım kurumda açık bir bilgi paylaşım ortamının var olduğunu düşünüyorum.					
21	Çalışanlar yönetsel karar ve faaliyetler hakkında bilgilendirilir.					
22	İşyerimde, çalışanlar, ihtiyaç duydukları bilgilere kolayca ulaşabilir.					
23	Çalıştığım kurumda, çalışanlar her düzeydeki kurumsal bilgiye zamanında ve süratli bir biçimde ulaşabilirler.					
24	Çalışma arkadaşlarım, yürüttükleri faaliyetler hakkında birbirlerini yeterli ölçüde bilgilendirirler.					
25	Yöneticim ile aramdaki iletişim tatmin edici düzeydedir.					
26	Çalıştığım kurumda, problem çözüme, öneri getirme, vb. düşünsel yeteneklerimden yararlanılır.					
27	Kurumla ilgili dile getirdiğim görüşler dikkate alınır ve uygulanır.					
28	Çalıştığım kurumda, sağlıklı işleyen bir öneri sistemi vardır.					
29	Çeşitli vasıtalarla yöneticime düşünce, endişe veya eleştirilerimi sunma fırsatı buluyorum.					
30	Çalıştığım kurumda çeşitli personel gelişim programlarına (eğitim) katılma imkanı buluyorum.					
31	Çalıştığım kurum, eğitim programlarının planlanmasında çalışanların fikirlerine başvurur.					
32	Kurumum kişisel gelişimimi destekleyecek çeşitli olanaklar sunar.					
33	Kurumumda, her düzeyde çalışan, eğitim programlarından eşit ölçüde yararlanır.					
34	Kurumum, mesleki bilgi düzeyimin gelişmesine yönelik tatmin edici imkanlar sunar.					

\* 3. ve 15. maddeler veri girişi sırasında ters kodlanmalıdır.

\*1 – 12 arası maddeler yapısal faktörler;

13 – 16 arası maddeler kararlara katılım;

17 – 24 arası maddeler bilgi paylaşımı;

25 – 29 arası maddeler iletişim;

30 – 34 arası maddeler ise eğitim boyutunu ölçmek üzere hazırlanmıştır.



## Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten rakamı, verilen boşluğa yazınız.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum**
- 2: Katılmıyorum**
- 3: Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum**
- 4: Katılıyorum**
- 5: Kesinlikle katılıyorum**

1	İşyerimde, soru sorma veya zıt fikirler dile getirme konusunda tereddüt ederim.
2	İşle ilgili konuları evde konuşmaktan kaçınıyorum.
3	İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.
4	Yönetimi <b>sorgulamam</b> .
5	İşyeri politikalarını sorgulama konusunda tereddüt ederim.
6	Diğer çalışanlar, örgütsel değişiklikler hakkında şikayet ederlerken ben de onlara katılırım.
7	Ailemin önünde, işimden şikayet etmemeyi bir alışkanlık haline getirdim.
8	İşyeri politikalarından memnun olmadığımda, bunu herkesin bilmesini isterim.
9	İşyeri ile ilgili kararları onaylamadığımda, bunu yöneticime <b>söylemem</b> .
10	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşıyorum.
11	İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.
12	Burada işlerin yapılma şekline dair ne hissettiğimi, diğer çalışanların bilmesini sağlarım.
13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda, üst yöneticimle veya yönetimden birisiyle konuşurum.
14	İşyeri ile ilgili konulardaki sıkıntılarımı nadiren eşim veya iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.
15	Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.

16		İşimle ilgili endişelerimi, iş dışındaki insanlarla konuşurum.
17		Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime <b>iletmem</b> .
18		İşyeri ile ilgili problemler hakkında şikayetlerimi, birlikte çalıştığım arkadaşlarımla hemen hemen hiç <b>paylaşmam</b> .
19		Çalışanlara adaletsiz davranıldığına inanıyorsam, bunu yönetime söylerim.
20		İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.

\* 1, 2, 4, 5, 7, 9, 14, 17, 18. ifadeler veri girişi sırasında ters kodlanmalıdır.

\* 1, 4, 5, 9, 11, 13, 15, 17, 19. ifadeler açık muhalefeti

2, 7, 10, 14, 16, 20. ifadeler dışsal muhalefeti

3, 6, 8, 12, 18. ifadeler örtük muhalefeti ölçmektedir.

## **EK 2: Ana Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Değerli katılımcı,

Aşağıdaki soru formu, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi İşletme Bölümü'nde yürütölmekte olan bir doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sonuçlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı için vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak; şahsınız veya çalıştığınız kurumla ilgili özel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Dolayısıyla, şahıs veya kurum isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur.

Anketin geçerli olabilmesi için tüm soruların gerçekçi biçimde cevaplanması gerekmektedir. Vakit ayırdığınız ve araştırmamıza destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Araç. Gör. Lale ORAL ATAÇ  
Celal Bayar Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
[lale.oral@cbu.edu.tr](mailto:lale.oral@cbu.edu.tr)

Prof. Dr. Sevinç KÖSE  
Celal Bayar Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
[sevinc.kose@cbu.edu.tr](mailto:sevinc.kose@cbu.edu.tr)

➤ Aşağıda, işyerinizdeki çeşitli durumlarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yansıtan rakamı işaretleyiniz.

- 1.....**Kesinlikle katılmıyorum**  
2.....**Katılmıyorum**  
3.....**Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum**  
4.....**Katılıyorum**  
5.....**Kesinlikle katılıyorum**

		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işyerinde kurallar herkese eşit olarak uygulanır.					
2	Görevimle ilgili benden beklenen ve beklenmeyen roller açık ve nettir.					
3	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı yöneticim belirler.					
4	İşimle ilgili olarak neyi nasıl yapacağımı ben belirlerim.					
5	Çalıştığım kurum, ayrımcı davranışlardan kaçınır (din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş, fikir, vb.).					
6	Kendi başıma çözümlenebileceğim basit konularda bile son kararı vermesi için yöneticime danışmam gerekir.					
7	İşimle ilgili karmaşık problemlerin çözümüne ilişkin kararları yöneticime danışmadan alabilirim.					
8	Çalıştığım kurumda yönetsel konularla ilgili bilgilerden haberdar olurum.					
9	Kurumumda, yönetsel konularda değerlendirme yapabilecek düzeyde bilgilendirilirim.					
10	Çalıştığım işyerinin değerleri, amaçları ve hedefleri hakkında gerekli düzeyde bilgi sahibiyim.					
11	Çalışanlar yönetsel karar ve faaliyetler hakkında bilgilendirilir.					
12	Yöneticim ile aramdaki iletişim tatmin edici düzeydedir.					
13	Çalıştığım kurumda, problem çözme, öneri getirme, vb. düşünsel yeteneklerimden yararlanılır.					
14	Çalıştığım kurumda çeşitli personel gelişim programlarına (eğitim) katılma imkanı buluyorum.					
15	Çalıştığım kurum, eğitim programlarının planlanmasında çalışanların fikirlerine başvurur.					
16	Kurumum kişisel gelişimimi destekleyecek çeşitli olanaklar sunar.					
17	Kurumumda, her düzeyde çalışan, eğitim programlarından eşit ölçüde yararlanır.					
18	Kurumum, mesleki bilgi düzeyimin gelişmesine yönelik tatmin edici imkanlar sunar.					

➤ Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten rakamı, verilen boşluğa yazınız.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum**  
**2: Katılmıyorum**  
**3: Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum**  
**4: Katılıyorum**  
**5: Kesinlikle katılıyorum**

1	İşyerimde, soru sorma veya zıt fikirler dile getirme konusunda tereddüt ederim.
2	İşle ilgili konuları evde konuşmaktan kaçınırım.
3	İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.
4	İşyeri politikalarından memnun olmadığımda, bunu herkesin bilmesini isterim.
5	İşyeri ile ilgili kararları onaylamadığımda, bunu yöneticime söylemem.
6	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşıyorum.
7	İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.
8	Burada işlerin yapılma şekline dair ne hissettiğimi, diğer çalışanların bilmesini sağlarım.
9	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda, üst yöneticimle veya yönetimden birisiyle konuşurum.
10	İşyeri ile ilgili konulardaki sıkıntılarımı nadiren eşim veya iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.
11	Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.
12	İşimle ilgili endişelerimi, iş dışındaki insanlarla konuşurum.
13	Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime iletmem.
14	Çalışanlara adaletsiz davranıldığına inanıyorsam, bunu yönetime söylerim.
15	İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.

●-----●

**Çalıştığınız kurum hangi sektörde hizmet veriyor?**

Sanayi                       Hizmet                       İnşaat

●-----●

**Kurumunuzda toplam kaç kişi çalışıyor?**

1 - 9 kişi arası                       50 - 249 kişi arası                       500 kişi ve üzeri  
 10 – 49 kişi arası                       250 - 499 kişi arası

●-----●

**Pozisyonunuz:**                       Yönetici                       Çalışan

●-----●

**Yaşınız:**                      -----

●-----●

**Cinsiyetiniz:**                       Kadın                       Erkek

●-----●

**Eğitim durumunuz:**

İlköğretim                       Lisans  
 Lise                       Yüksek lisans  
 Önlisans                       Doktora

●-----●

**Aylık gelir düzeyiniz:**

1.000 TL'nin altı  
 1.001 – 2.000 TL arası  
 2.001 - 3.000 TL arası  
 3.001 – 4.000 TL arası  
 4.001 TL ve üzeri

●-----●