

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN:

Pınar COŞAN ERKAL

DANIŞMAN:

Yrd. Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Manisa, 2012

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Demokrasi kavramına ilişkin literatür oldukça zengindir. Bir yönetim biçimi olarak demokrasi; ağırlıklı olarak kamu yönetimi ve siyaset biliminin konusu olmakla birlikte günümüzde ekonomi, sosyoloji, eğitim, işletme yönetimi gibi bilim alanlarının da önemli bir konusu haline gelmiştir. İşletme bilimi açısından demokrasi, işyeri demokrasisi, endüstriyel demokrasi ve örgütsel demokrasi gibi kavramlarla ele alınmaktadır.

Örgütsel demokrasi; örgüt üyelerinin örgütlenme sürecine, örgütteki düzenlemelere ve karar verme süreçlerine katılmalarıdır. Örgütlerin demokratik yönetimi ile çalışanlar karar alma süreçlerine katılarak daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlanmakta, iş tatminleri artmakta, işgücü devir oranı düşmekte, çalışanların işe ve işletmeye karşı yabancılaşması azalmaktadır.

Çalışmanın temel amacı; örgütsel demokrasiyi kavramsal ve kuramsal olarak ele alıp, örgütsel yaşam için önemini ortaya koymaktır. Ayrıca yapılan alan araştırmasıyla kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarını etkileyeceği düşünülen demografik özellikler ve örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel demokrasi, işyeri demokrasisi, işten ayrılma niyeti, iş tatmini

RESEARCH ON ORGANIZATIONAL DEMOCRACY WITH REGARDS THE PUBLIC AND PRIVATE LABOUR

ABSTRACT

There is a wide range of literature related to the concept of democracy. While democracy as a form of governance primarily is a subject of public administration and political science, in our contemporary society, it is also a branch of some other disciplines such as economics, sociology, education and business administration. From the point of the science of business, democracy is tackled with such concepts as workplace democracy, industrial democracy and organizational democracy.

Organizational democracy is the participation of the members of the organization in the process of organization itself, the arrangements in the organization and the decision-making processes. With the democratic management of the organizations the joined decision-making of employees makes it available for the management higher degree of organizational loyalty, job satisfaction increases, reduction in the turnover and alienation among the employees against the work and the workplace is transcended.

The major-principal concern of this study is to handle organizational democracy within the conceptual and theoretical boundaries and to emphasize its importance in the organizational life. Moreover with the field study we have conducted here we have analyzed the relationships between the demographic characteristics that may be thought to affect the employees' sense of organizational democracy and job satisfaction, the intention of resigning from the job, and the perception of organizational justice

Key Words: Organizational democracy, workplace democracy, the intention of resigning from the job, job satisfaction.

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışana Yönelik 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.

Nisan, 2012

Pınar Coşan Erkal

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

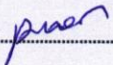
TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	429640
Yazar Adı / Soyadı	Pınar Coşan Erkal
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 20971470190
Telefon / Cep Telefonu	5446619810
e-Posta	p.cosan@yahoo.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
Tezin Tercümesi	RESEARCH ON ORGANIZATIONAL DEMOCRACY WITH REGARDS THE PUBLIC AND PRIVATE LABOUR
Konu Başlıkları	İşletme
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Doktora
Yılı	2012
Sayfa	254
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Asena Altın Gülova
Dizin Terimleri	Yönetime katılma=Participation management Yönetim=Management Yönetim modelleri=Management models Demokrasi=Democracy Örgüt yönetimi=Organizational management
Önerilen Dizin Terimleri	İşyeri Demokrasisi= Workplace democracy
Yayımlama İznini	<input type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum [3 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının 15.05.2015 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Ertelene süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

15.05.2012

İmza: 

Yazdır

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 12.03.2012 tarih ve 6/18 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Pınar ERKAL'ın "Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" konulu tezi incelenmiş ve aday 11.04.2012 tarihinde saat 13:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... 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.

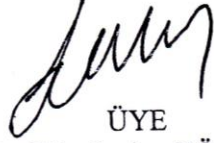
* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

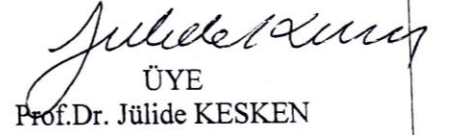


BAŞKAN

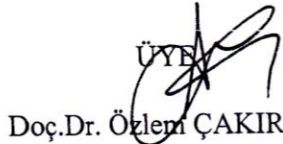
Yrd.Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
(Danışman)



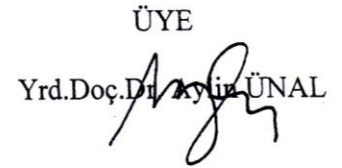
ÜYE
Prof. Dr. Sevinç KÖSE



ÜYE
Prof. Dr. Jülide KESKEN



ÜYE
Doç. Dr. Özlem ÇAKIR



ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Aylin ÜNAL

Evet Hayır

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

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

Canım Oğluma,

İyi ki varsın

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

DEMOKRASİ KAVRAMINA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

1.1. DEMOKRASİNİN TANIMI.....	3
1.2. Demokrasinin Temel İlkeleri.....	6
1.3. Demokrasi Modelleri.....	9
1.3.1. Katılımcı Demokrasi.....	10
1.3.2. Sosyal Demokrasi.....	12
1.3.3. Seçkin Demokrasi.....	13
1.3.4. Çoğulcu Demokrasi.....	13
1.3.5. Anayasal Demokrasi.....	15
1.3.6. Müzakereci Demokrasi.....	16
1.3.7. Liberal Demokrasi.....	17
1.3.8. Temsili- Doğrudan- Yarı doğrudan Demokrasi.....	18
1.4. DEMOKRASİ KÜLTÜRÜ.....	19
1.5. DEMOKRASİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	21
1.5.1. Dünya’da Demokrasinin Tarihsel Gelişimi.....	21
1.5.2. Türkiye’de Demokrasinin Tarihsel Gelişimi.....	25
1.6. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ.....	30
1.6.1. Endüstriyel Demokrasi Kavramının Gelişimi.....	30
1.6.2. Endüstriyel Demokrasinin Uygulama Modelleri.....	33
1.6.2.1. Yönetime Katılma.....	33
1.6.2.1.1. Çalışanların Yönetime Katılma Alanları.....	35

1.6.2.1.2. Yönetime Katılma Yolları.....	36
1.6.2.1.2.1. İşçi Temsilcisi.....	37
1.6.2.1.2.2. İşyeri Sendika Temsilcisi.....	38
1.6.2.1.2.3. İşletme Konseyi –İşletme Komitesi.....	38
1.6.2.1.2.4. Yönetim, Denetim ve Disiplin Kurullarına İşçilerin Temsili.....	39
1.6.2.2.Kara Katılma.....	39
1.6.2.3. Birlikte Yönetim.....	40
1.6.2.4. Özyönetim.....	41
1.7. TÜRKİYE’DE SENDİKALAŞMANIN GELİŞİMİ.....	44
1.8. TÜRKİYE’DE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ VE YÖNETİME KATILMA....	50

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

2.1. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI.....	55
2.2. TARİHSEL GELİŞİM	59
2.3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYE YÖNELİŞİN SEBEPLERİ	62
2.4. ÇAĞDAŞ İŞLETME YÖNETİMİ VE DEMOKRASİ	69
2.4.1. Küreselleşme ve Örgütsel Demokrasi	69
2.4.2. İşletme Yönetiminde Demokratik Yönetimsel Uygulamalar	72
2.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	73
2.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi	75
2.4.2.3. Kalite Çemberleri.....	78
2.4.2.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen)	79
2.4.2.5. Personel Güçlendirme	79
2.4.3. İşletmelerde Demokratik Bir Yöneticinin Nitelikleri.....	81
2.4.4. Çalışanlar Açısından Demokratik Yönetimin Önemi.....	84
2.4.5. Ekonomik Gelişme Ve Örgütsel Demokrasi.....	86
2.4.6. Devletin Demokratik Yönetimi İle İşletmelerin Demokratik Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	89
2.5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTLERE KATKILARI.....	93

2.6. DEMOKRATİK ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ.....	98
2.7. DEMOKRATİK ÖRGÜTLER İLE DEMOKRATİK OLMAYAN ÖRGÜTLERİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	102
2.8. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE KARAR TÜRLERİ.....	106
2.9. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİDE SORUNLAR VE ZORLUKLAR	108
2.10. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYİ SAĞLAMANNIN YOLLARI	112
2.11. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE KURUMSAL YÖNETİŞİM.....	122
2.12. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ARAŞTIRMALARI.....	125

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	130
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	131
3.3. KAPSAM VE VARSAYIMLAR.....	132
3.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ, ALT HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	133
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	144
3.6. ANKET ÇALIŞMASINDAKİ ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ÇALIŞMASI	146
3.6.1. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğinin Uyarlama Çalışması.....	147
3.6.2. Pilot Çalışma.....	147
3.6.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Geçerlilik Çalışması – Faktör Analizi...148	
3.6.4. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması.....	151
3.6.5. Ankette Kullanılan İş Tatmini Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	151
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	153
3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	153
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Bulgular (Ortalama, Standart Sapma).....	162
3.7.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	165

3.8. HİPOTEZ TESTLERİNİN SONUÇLARI.....	190
SONUÇ.....	194
Gelecekteki Çalışmalara Öneriler.....	202
KAYNAKÇA.....	203
EKLER.....	224
1. Anket Çalışması.....	224
2. Örgütsel Demokrasi Uygulamalarına İlişkin Örnekler.....	231
2.1. Hewlett-Packard Şirketi.....	231
2.2. Southwest Hava Yolları.....	233
2.3. Semco-Semler Aile Şirketleri.....	235
2.4. Traci Fenton-Organizational Democracy- www.worldblu.com	237
3. Ampirik Çalışmaya İlişkin İstatistikler.....	239

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. 2011 Temmuz Ayı İtibariyle Kamu Görevlileri Sendikalaşma Oranları (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Verileri)	47
Tablo 1.2. 2009 Ocak Ayı İtibariyle İşçi Sendikalaşma Oranları (Resmi Gazete Verileri).....	48
Tablo 2.1. Siyasi ve Örgütsel Açıdan Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması	66
Tablo 2.2.Örgütsel Demokrasi Nedir, Ne Değildir?	68
Tablo 2.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	73
Tablo 2.4. Liderlik Türleri	83
Tablo 2.5. Devlet Politikası ve Örgütsel Politikanın Karşılaştırılması	89
Tablo 2.6. Demokratik Ve Demokratik Olmayan Bir Örgüt Arasındaki Farklar	105
Tablo 2.7. Uygulamada Güven Kuralları.....	118
Tablo 3.1. Farklı Sapma Miktarları İçin %95 Güven Düzeyine Göre Örneklem Büyüklüğü.....	131
Tablo 3.2. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi.....	149
Tablo 3.3. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğinin Faktörleri Arasındaki Korelasyon .	150
Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi.....	152
Tablo 3.5. Katılımcıların Kurum Türüne Göre Dağılımı.....	153
Tablo 3.6. Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	154
Tablo 3.7. Özel Sektör Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	154
Tablo 3.8. Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı.....	154

Tablo 3.9. Özel Sektör Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı.....	155
Tablo 3.10. Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	155
Tablo 3.11. Özel Sektör Çalışanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	156
Tablo 3. 12. Kamu Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	156
Tablo 3.13. Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	157
Tablo 3.14. Kamu Çalışanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	157
Tablo 3.15. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	158
Tablo 3.16. Kamu Çalışanlarının Yöneticilik Yapma Sürelerine Göre Dağılımı.....	158
Tablo 3.17. Özel Sektör Çalışanlarını Yöneticilik Yapma Sürelerine Göre Dağılımı..	159
Tablo 3.18. Kamu Çalışanlarının Meslekteki Çalışma Sürelerine (Kıdeme) Göre Dağılımı	160
Tablo 3.19. Özel Sektör Çalışanlarının Meslekteki Çalışma Sürelerine (Kıdeme) Göre Dağılımı.....	160
Tablo 3.20. Kamu Çalışanlarının Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı.....	161
Tablo 3.21. Özel Sektör Çalışanlarının Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı.....	161
Tablo 3.22. Kamu Çalışanlarının Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Dağılımı....	162
Tablo 3.23. Özel Sektör Çalışanlarının Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Dağılımı.....	162
Tablo 3.24. Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Adalet Algısı Ölçeklerine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	163
Tablo 3.25. Kamu Çalışanlarının, Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	164
Tablo 3.26. Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	164
Tablo 3.27. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kurum Türüne Göre Etkisi.....	167

Tablo 3.28. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algısı ve İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon.....	167
Tablo 3.29. Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ve İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon.....	168
Tablo 3.30. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Kurum Türüne Göre Etkisi.....	169
Tablo 3.31. Örgütsel Demokrasi Algısı İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Kurum Türüne Göre Etkisi.....	170
Tablo 3.32. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Korelasyon.....	171
Tablo 3.33. Özel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Korelasyon.....	172
Tablo 3.34. Operasyonel, Taktik, Stratejik Kararlara Katılım Ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	174
Tablo 3.35. Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutları İle Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	175
Tablo 3.36. Kamu Sektöründe Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı Düzeyinin Yöneticilik Yapma Durumuna Göre t testi Sonuçları.....	177
Tablo 3.37. Kamu Sektöründe Çalışan Yönetici ve Yönetici Olmayan Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Algılarının Dağılımı.....	177
Tablo 3.38. Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumu Varyansının Homojenliği....	178
Tablo 3.39. Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumu İçin Welch Testi Sonuçları...	179
Tablo 3.40. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Demokrasi Algısı.....	179
Tablo 3.41. Operasyonel, Taktik Ve Stratejik Kararlara Göre Eğitim Durumu Varyansının Homojenliği.....	180
Tablo 3.42. Operasyonel, Taktik ve Stratejik Kararlara Göre Eğitim Durumuna Göre Welch Testi Sonuçları.....	180

Tablo 3.43. Operasyonel, Taktik ve Stratejik Kararlara Katılımın Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	180
Tablo 3.44. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Örgütsel Demokrasi Algısı Varyansının Homojenliği.....	182
Tablo 3.45. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Ortalama Gelir Durumu İçin Welch Testi Sonuçları.....	182
Tablo 3.46. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Örgütsel Demokrasi Algısı.....	182
Tablo 3.47. Özel Sektörde Çalışanların Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Operasyonel, Taktik Ve Stratejik Kararlara Katılım için Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	183
Tablo 3.48. Özel Sektör Çalışanlarının Taktik ve Stratejik Kararlara Göre Aylık Ortalama Gelir Durumu Welch Analizi Sonuçları.....	183
Tablo 3.49. Taktik ve Stratejik Kararlara Katılımın Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	184
Tablo 3.50. Özel Sektörde Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı Düzeyinin Yöneticilik Yapma Durumuna Göre t testi Sonuçları.....	185
Tablo 3.51. Özel Sektörde Çalışan Yönetici ve Yönetici Olmayan Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Algılarının Dağılımı.....	185
Tablo 3.52. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Arasındaki Farklılıkların Anova Analizi Sonuçları.....	186
Tablo 3.53. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Sendika Üyeliğine Göre Etkisi.....	187
Tablo 3.54. Sendikaya Üye Olan Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı Ve İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon.....	188
Tablo 3.55. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Sendika Üyeliğine Göre Etkisi.....	188
Tablo 3.56. Örgütsel Demokrasi Algısı ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Etkisi.....	189

Tablo 3.57. Sendikaya Üye Olan Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algıları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Korelasyon.....189

Tablo 3. 58. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Demokrasi Piramidi	7
Şekil. 2.1.	Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması.....	76
Şekil 2.2.	İşyerinde Yeniden Örgütlenmenin Tipolojisi.....	103
Şekil 2.3.	Demokratik Bir Şirketin Karar Verme Modeli (NDA Hukuk firmasındaki Demokratik Yönetim Modeli- NDA'nın Karar Piramidi)	120
Şekil 3.1.	Araştırma Modeli.....	139

GİRİŞ

Demokrasi kamu yönetimi açısından ele alınan bir kavram olmanın dışında, temelinde eşitlik ve katılım olan bir yönetim paradigmasıdır. Temel özelliklerinin etkisiyle günümüzde yalnızca bir kamu yönetim şekli olmaktan çıkmıştır. Günümüzde demokratik tutum, demokratik davranışlar, demokratik hayat vb. söylemler ve uygulamalarla sıkça karşılaşılmaktadır.

Demokrasi kavramı işletme bilimi açısından ele alındığında örgütsel demokrasi konusu karşımıza çıkmaktadır. En basit ifade ile örgütsel demokrasi örgütlerin demokratik yönetim biçimidir. İşletme ve demokrasi kavramını birlikte düşündüğümüzde pek çok kişi işletmelerde demokrasinin olmayacağını öne sürse de şu bir gerçektir ki demokratik yönetimin özünde kanun hakimiyeti, eşitlik, adalet ve katılım vardır. Bu unsurlar işletmelerde olması gereken unsurlardır. İşte bu durumda örgütsel demokrasi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel demokrasi konusu şu ana kadar Türkiye'deki yüksek lisans ve doktora tezlerinde pek çalışılmamıştır. Dünyadaki araştırmalara baktığımızda önemi giderek artan ve varlığı ile getirileri tartışılan bir konudur. Örgütsel demokrasi konusu özellikle Almanya gibi yönetime katılmanın yoğun olduğu ve birlikte yönetim modelinin uygulandığı ülkelerde daha çok araştırılmaktadır. Ayrıca Avrupa Birliği ülkelerinde de işletmelerde yönetime katılma konusu tartışılmakta ve Avrupa şirketlerinde işçilerin yönetime katılması yasalarla desteklenmeye çalışılmaktadır.

İşletmelerin demokratik biçimde yönetilmesiyle çalışanların yetenekleri daha fazla öne çıkar, yaratıcılıkları gelişir ve işletmede var olma nedenlerini daha iyi anlayarak motivasyonları artar. Çalışanlar birlikte daha iyi karar verebilirler. Farklı düşüncelerin bir araya gelmesiyle birlikte alınan ortak kararlarla takım ruhu gelişir. Ortak alınan kararları uygulamak daha kolay olur.

Bu çalışmada örgütsel demokrasi konusu ampirik çalışmayla desteklenerek incelenmiştir. Toplam üç bölümden oluşan tez çalışmasının birinci bölümünde demokrasi kavramı, demokrasinin temel ilkeleri, demokrasi kuramları, demokrasinin tarihsel gelişimi, endüstriyel demokrasi kavramı, endüstriyel demokrasiyi uygulama modelleri, Türkiye'deki endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma konuları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel demokrasi, örgütsel demokrasinin örgütlere katkıları, demokratik örgütlerin özellikleri, işletmeler ve demokrasi, işletme yönetiminde demokratik yönetsel uygulamalar, işletmelerdeki demokratik yönetim ve devletin demokratik yönetimi arasındaki farklılıklar gibi konular alt başlıkları ile birlikte incelenmektedir.

Son bölümde ise örgütsel demokrasi konusu alan araştırması yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın istatistiksel verileri SPSS programında analiz edilerek araştırmanın önemi, yöntemi, alan araştırmasının bulguları, sonuç ve yorumlarına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEMOKRASİ KAVRAMINA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

Dünyada siyasal bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkan demokrasi, günümüzde sadece bir yönetim biçimi olarak tartışılmamaktadır. Artık demokrasi sosyal bilimlerin pek çok alanında incelenen bir kavramdır. Demokrasi kavramının kökü antik Yunan Uygarlığı olan Atina'ya dayanır. Geçmiş bu kadar eski olan demokrasi, siyasal ve ekonomik ilerlemelerle gelişerek modern toplumların yaşamlarında vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir.

Bu bölümde demokrasi kavramı, demokrasinin temelleri, demokrasi kuramları, endüstriyel demokrasi, endüstriyel demokrasiyi uygulama modelleri ve Türkiye'deki endüstriyel demokrasi uygulamaları örgütsel demokrasi kavramını anlama ve açıklamada yardımcı olacağı düşüncesiyle özetle ele alınacaktır.

1.1. DEMOKRASİNİN TANIMI

Yunancadan gelen demokrasi kelimesi halk anlamına gelen demos ve iktidar, güç, egemenlik anlamına gelen krasî kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Abraham Lincoln'e (1861-1865) göre demokrasi "siyasi iktidarın toplumda, toplum için, bizzat toplum tarafından kullanılmasıdır" ve bu tanımla birlikte en genel ve en çok bilinen tanımı ise "halkın kendi kendini yönetmesidir" (Sartori, 1996: 36).

Günümüzde en çok konuşulan, arzu edilen ve tartışılan bir kavram olarak karşımıza çıkan demokrasi için herkesin kabul ettiği bir tanıma ve uygulamaya ulaşmak mümkün değildir.

Beetham ve Boyle'ye (1998: 1) göre demokrasi “organizasyonları bütün olarak etkileyen kararların organizasyonun tüm üyelerince alınması ve karar alma mekanizmasında herkesin eşit haklara sahip olması idealinden oluşur. Diğer bir ifade ile demokrasi kolektif karar verme süreci üzerinde üyelerin denetimi ve bu denetimin kullanımında hakların eşitliği prensibini gerektirir.”

Touraine'ye göre (2002: 25) demokrasi, en çok sayıda bireye en büyük özgürlüğü veren, olası en büyük çeşitliliği tanıyan ve koruyan yönetim biçimidir.

Sartori'nin (1996: 225) olumsuz yoldan yaptığı demokrasi tanımı ise şöyledir: Demokrasi, hiç kimsenin kendi kendini seçemeyeceği, hiç kimsenin kendini yönetme yetkisi ile donatılamayacağı ve dolayısıyla, hiç kimsenin bağımsız ve koşulsuz bir iktidar savında bulunamayacağı bir sistemdir.

Schumpeter'e göre (2007: 322) demokrasi, halkın kendi iradesini gerçekleştirmek için, kişileri seçme yoluyla, sonuçlar üzerinde son sözü söyleyerek ortak iyiliği sağlayan politik kararlara varması bakımından gerekli bir organizasyon tekniğidir.

Şaylan'a (1998: 3) göre demokrasi; bir anlamda, insan hakları gibi evrensel bir geçerliliğe sahip olarak düşünülmekte, içinde yaşanan çağın temel ve ortak toplumsal miraslarından biri olarak kabul edilmektedir.

Bir diğer yaklaşım, demokrasiyi kolektif bir karar alma süreci olarak tanımlar. Bu süreçte, her bir bireyin istekleri adil biçimde ele alınır ve her bir bireyin yapılan tercih üzerinde adil bir etkisi vardır (Taçman, 2009:32).

Tocqueville, (1994:7) “Amerika'da Demokrasi” adlı eserinde, demokrasiyi şu şekilde değerlendirmiştir: Demokrasi öyle bir sistemdir ki, bir topluma yerleştiğinde insanların

kalplerinde ve sosyal siyasal kurumlarda tahtını kurar, böyle bir toplumda herkes yasayı kendi eseri olarak görür, yasaları benimser ve kolaylıkla yasalara uyar.

Ateş'e göre demokrasi (1995: 11) "kişilerin, grupların, sınıfların vb. kendilerini ilgilendiren ya da ilgilendirebilecek konularda alınacak kararların oluşumuna katılımıdır."

Erdoğan'a (2000: 6) göre demokrasi "farklı bireylerin temel amaçlarını başkalarının tehdidi altında olmaksızın gerçekleştirebilmelerine araç olan bir değerdir."

Demokrasi (Schmidt, 2002: 15); egemenliğin, siyasal eşitlik ve erişkin yaştaki halkın kapsamlı siyasal katılım hakkı bazında doğrudan veya dolaylı olarak halktan kaynaklandığı ve nihayet oy verme hakkına sahip olanların tamamının veya çoğunluğun çıkarına dayanılarak uygulandığı bir düzenidir.

Yaygın bir görüş demokrasiyi bir formal politika yöntemi olarak ele alır: oy verme, seçimler, siyasi partiler vb. Bu eğilim, demokrasinin bir piyasa tercihi olarak görüldüğü günümüzde özellikle güçlüdür. Buna göre: "demokrasinin amacı insanların isteklerini, oldukları gibi kayıt altına almaktır; ne olabileceklerine ya da ne olmak isteyebileceklerine katkıda bulunmak değil. Demokrasi bir piyasa mekanizmasıdır: seçmenler tüketici, politikacılar girişimcidir" (Taçman, 2009:33).

Demokrasi, yalnızca hukuksal yönden bir yapılanma biçimi değil, özünde eşit katılımı ve insana saygıyı esas alan yönetim biçimidir (Doğan, 2001: 61). Bu ilkelerin ön planda tutulduğu yaşama demokratik yaşam denir (Üstün ve Yılmaz, 2008: 77).

Günümüzde geçerli olan demokrasi anlayışı; demokrasiyi çoğunluğun yönetimine dayandırmakla beraber kişi hak ve özgürlükleri kavramını da içine almaktadır. Yani demokrasi aynı zamanda hürriyet rejimi olarak da ele alınmaktadır. Kişi temel hak ve

özgürlüklerinin bulunmadığı bir yerde demokrasiden söz etmek imkansızdır (Taçman, 2009: 32).

Sadece seçimlerin yapıldığı, sınırlı olarak düşünce özgürlüğünün tanındığı bir toplum tam olarak demokratik sayılamaz. Toplumda aile kurumundan okullara kadar tüm toplumsal kurumlar da demokratik bir yapıya sahip olmalıdır. İnsanlar sadece oy verme anlamında değil, kişilik olarak da demokratik olmalı ve toplum düzenine katkıda bulunmalıdır (Yaylacı, 2000).

1.2. DEMOKRASİNİN TEMEL İLKELERİ

Bir toplulukta demokrasi olması için gerekli temel özellikler çeşitli şekilde sıralandırılabilir. Şüphesiz bu sıralamaları yapmak demokrasinin ne olup ne olmadığını kavramakla ilgilidir. Demokrasinin temel özellikleri yazarlar tarafından çeşitlendirilse de en temel özellikler Tanilli'nin "Devlet ve Demokrasi" adlı kitabında kısaca özetlenmiştir. Tanilli (2000: 40) Batı demokrasisinin ilkelerini çoğulculuk, genel katılma, çoğunluğun yönetme hakkı olarak üçe ayırmaktadır. Bu özellikler demokrasinin olmazsa olmazlarıdır. Diğer yazarlar da demokrasinin temel özelliklerini bu özelliklerle birlikte çeşitlendirerek okuyuculara sunmaktadır.

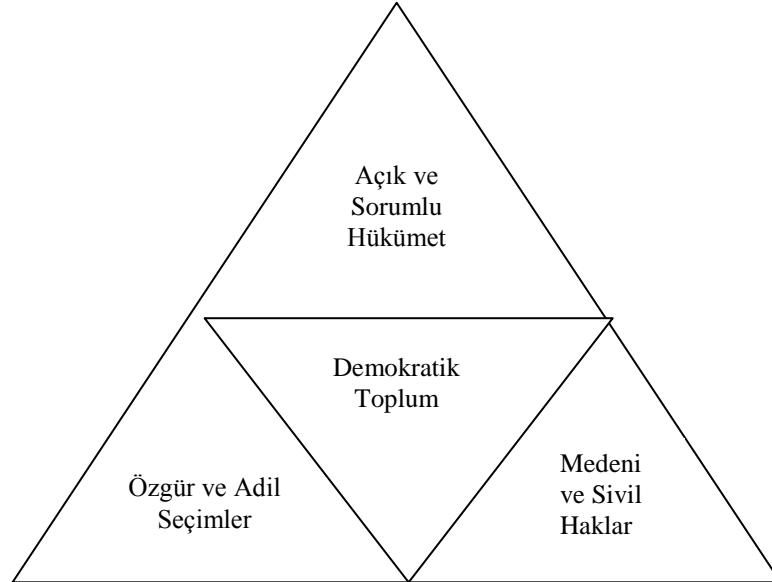
Aktan, (2005:10-13) demokrasinin temel unsurlarını;

1. Siyasal özgürlükler
2. Hukuk devleti
3. İktidarın sınırlandırılması
4. Kuvvetler ayrılığı
5. Şeffaflık
6. Laiklik
7. Demokrasi kültürü

8. Sivil toplum şeklinde sınıflandırır.

Aktan (2005: 11) özgürlükleri siyasal katılma özgürlüğü, düşünce özgürlüğü, din özgürlüğü, seyahat özgürlüğü, yaşama hakkı vb. şeklinde sıralamaktadır. Hukuk devleti unsuru halkın seçtiği yöneticilerin hukukun kuralları dahilinde hareket etmesidir. İktidarın sınırlandırılması hukuk kuralları çerçevesinde oluşmaktadır. Sınırsız güç ve yetkileri olan bir iktidar her zaman siyasal özgürlükleri sınırlandırabilir ve hatta ortadan kaldırabilir. Demokrasi kültürü ile bir toplumun bireylerinin birbirlerinin hak ve özgürlüklerine saygılı olması ifade edilmektedir.

Beetham ve Boyle (1998: 33) işleyen bir demokrasinin dört ana unsuru olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar demokratik toplum, özgür ve adil seçim, açık ve sorumlu hükümet, medeni ve sivil haklardır. Bu unsurlar demokrasi piramidi ile daha iyi açıklanabilir. Bu unsurlar da Tanilli'nin (2000: 40) söz ettiği özellikler ile örtüşmektedir.



Şekil 1.1. Demokrasi Piramidi (Beetham ve Boyle, 1998:33)

Yılmaz (2000: 81-88) demokrasinin unsurlarını şöyle sıralamaktadır:

1. Bireye ve kişiliğine saygı
2. Bireysel özgürlük
3. Rasyonelliğe inanç
4. Eşitlik
5. Adalet
6. Yasal yönetim
7. Anayasalcılık
8. Halk yönetimi ve çoğunluk ilkesi

Demokrasinin temelinde bireye ve kişiliğe saygı vardır. Demokrasilerde birey en yüksek demokratik değerdir. Bireysel özgürlük kişinin kendi hakkında karar vermesini içerir. Özgürlükler eşitlikle tamamlanır. Eşitlik kanun önünde eşit olma ve oy verme şeklinde sınıflandırılabilir. Bunun yanında daha geniş anlamda sosyal farkları kaldırıp herkesi aynı düzeye getirmeyi de içerebilir. Yasal yönetim ilkesi, hem hukuk önünde eşitliği hem de bireylerin hangi çerçevede yaşayacağını ve kişinin diğer bireylerin veya yönetiminin kendisine karşı ne tür eylemlerde bulunabileceğini bilmesini ifade eder. Anayasalcılık, temel hakların anayasa ile korunup, sınırsız özgürlüklerin yazılı anayasa ile sınırlandırılmasıdır. Demokraside katılım mekanizması, çoğunluk ilkesi ile çözüme kavuşmuştur. Ancak demokrasi çoğunluğun her istediğini yapabilmesi değildir. Burada en küçük azınlık olan bireyin korunması, yani çoğunluğun sınırlandırılması önemlidir. Yılmaz'ın (2000:81-87) sınıflandırması da yine yukarıdaki sınıflandırmalarla örtüşmektedir.

Ateş (1995:118) demokrasinin ilkelerini şöyle sıralamaktadır:

1. Egemenlik halka ait olmalıdır.
2. Halkın katılması kadar önemli husus farklı seçenekler arasından bir seçim yapma olanağının verilmesidir.
3. Önderlik, demokrasinin bir başka önemli parçasıdır.
4. Demokrasi ancak bir hukuk devletinde yaşar. Yasaların üstünlüğü sağlanmalıdır.
5. Siyasal partilerin ana görevlerinden birisi, halka vatandaş olma bilincini sağlamak olmalıdır.
6. Demokrasi salt seçimden seçime varlığını hatırlatan bir rejim değildir.
7. Demokrasinin işlevi, siyasal kurumlarla sosyal güçler arasında bir denge sağlamaktan ibaret değildir.
8. Kişisel özgürlükler ve girişim zedelenmeden güvenlikler sağlanmalıdır.

1.3. DEMOKRASİ MODELLERİ

Literatür incelendiğinde pek çok demokrasi modelinin olduğu görülmektedir. Bunlardan en çok tartışılanları aşağıda açıklanmıştır.

Demokrasi, egemenliğin kullanılması bakımından doğrudan demokrasi, temsili demokrasi ve yarı doğrudan demokrasi olarak sınıflandırılmaktadır (Gözler, 2004:115)

Schmidt (2002: 113) “Demokrasi Kuramlarına Giriş” adlı eserinde demokrasiyi, seçkinci demokrasi, ekonomik demokrasi, çoğulcu demokrasi, sosyal demokrasi, katılımcı demokrasi, eleştirel demokrasi, bütünlükçü demokrasi şeklinde ele almaktadır.

Demokrasi modellerinin klasik demokrasi, korumacı demokrasi, insani gelişimci demokrasi, plüralist demokrasi, korporatist demokrasi olarak da sınıflandırıldığı belirtilmektedir (Erdoğan, 2001: 200).

Demokrasi temelindeki amaca göre; klasik demokrasi, çoğunlukçu demokrasi, Marksist demokrasi, liberal demokrasi, radikal demokrasi, siber demokrasi, düşük yoğunluklu demokrasi, militan demokrasi, uzlaşmacı demokrasi, delegasyoncu demokrasi olarak da sınıflandırılabilir (Tunç, 2008: 1117).

Sartori (1996) “Demokrasi Teorisine Geri Dönüş” adlı eserinde böyle bir sınıflandırma içine girmese de siyasal demokrasi, akılcı ve deneyci demokrasi, seçimli demokrasi, katılımlı demokrasi ve liberal demokrasi gibi demokrasi modellerini açıklamaktadır.

Demokrasi kavramının tarihi gelişim süreci içinde doğrudan-yarı doğrudan, temsili demokrasi, çoğulcu demokrasi, Marksist demokrasi, liberal demokrasi, siber demokrasi, militan demokrasi, delegasyoncu demokrasi, Westminster modeli demokrasi, müzakereci demokrasi, katılımcı demokrasi gibi bir çok türünün ve farklı açılardan birçok tasnifinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu farklılıklar bir zenginlik olarak görülebilse de aynı zamanda büyük bir karmaşaya da sebep olabilir (Yavuz, 2009: 284). Sadece bir demokrasi modelinden söz etmek, demokrasiyi anlamak için yetersiz kalmakta ve bu açıdan birçok demokrasi modelinden söz etmek mümkün olmaktadır (Demir, 2010: 604).

1.3.1. Katılımcı Demokrasi

Katılımcı demokrasi, katılım imkanlarının maksimize edilmesine ve örneğin iş dünyası (birlikte belirleme anlamında workplace democracy), eğitim sektörü ve özellikle yeni feminist demokrasi kuramına göre henüz demokratik düzen içinde bulunmayan toplumsal ve ekonomik alanların demokratikleşmesine özel değer verir. Katılımcı

demokrasi oy kullanma hakkına sahip kişilerin oranını genişletmek ve oy verenlerin kamusal işler konusunda söz hakkı, irade oluşturma ve karar vermeye katılımını yaygınlaştırmak hedefindedir (Schmit, 2002: 164). Adından da anlaşılacağı gibi demokrasinin katılım ilkesi ön plandadır. Katılımın yüksek oranda olması önemlidir.

Katılımcı demokrasiyi önemli kılan bir diğer özellik de, politik kültürü değiştirip dönüşüme uğratarak, etkin olan kişilerin dışında kalan insanlara da sesini duyurma imkanı vermesidir. İktidar alanı dışındaki kitleleri oy veren nesnelere olmaktan çıkarıp onları katılma, etkileme ve karar verme sürecinin öznesi haline getirmesidir. Bu durum sadece vatandaşları toplumsal gelişme sürecinde etkin ve erk sahibi kılmakla sınırlı kalmayıp, politikacılarla vatandaşlar arasında varolan mesafeyi ortadan kaldırarak, politikacıların yüzlerinin sürekli olarak halka dönük olmasını sağlayacaktır. Katılımcı demokrasi vasıtasıyla temsili demokratik sistem canlanacak, ilgi düzeyi artacak ve daha adil bir toplum yapısı oluşacaktır (Zavala, 2006: 20).

Katılımcı demokrasi, söylem olarak toplumun bütün bireylerinin siyasal açıdan eşit olduğu, seçme ve seçilme süreci ekonomik, toplumsal ya da kültürel engellerin işlemediği, halkın sürekli olarak seçilenleri izlediği ve seçilen temsilcilerin sürekli olarak halka hesap verdiği varsayımına dayanmaktadır (Şaylan, 1998: 82).

Katılımcı demokrasinin, siyasal gücün kullanımının toplumdan etkilendiği siyasal rejim olduğu söylenebilir. Bu durumda katılımcı demokrasi konusunda kritik nokta etkileme sürecinin nitelikleri olmaktadır. Etkileme süreci konusunda iki önemli nitelikten söz edilebilir. Bunlardan biri iletişim, diğeri ise sivil toplumun örgütlülüğü olarak tanımlanabilmektedir. Bilgilendirme sürecinin tam, açık ve hızlı bir biçimde gerçekleşmesi sınırsız bir iletişim özgürlüğü ile sağlanabilecektir. Toplumun dinamizmini insanların değişen tercihlerini, siyasal alana taşıyacak olan kurumlar sivil toplum örgütleridir (a.g.e, 1998: 84-86).

1.3.2. Sosyal Demokrasi

Sosyal demokrasi, liberalizmin çelişkilerinin eleştirisinden geliştirilmiştir. Sosyal demokrasi liberalizmin edimsel olarak aşılmasının sosyal projesi olarak ortaya çıkar. (Meyer ve Breyer, 2005: 10). Sosyal demokrasi adı, dolaylı biçimde, toplumun omurgasını ve siyasal üst yapının altyapısını meydana getiren topluma yayılmış ilk, asıl demokrasiler ağı için de kullanılır. Çok gruplu bir toplumda demokratik yapılı gruplardan oluşan grup birimi de yine bir sosyal demokrasi olarak nitelendirilir. Öte yandan, sosyal demokrasi sosyalist demokrasiden çok farklıdır. Sosyal demokrasinin ayırt edici temel özelliği onun yalnızca toplumsal düzeyde etkinlikte bulunmasında değil, kendi iç itilimiyle etkin olma ve kendi içinde oluşma yeteneğinde belirir. Sosyal demokrasi, her şeyden önce bir yaşam biçimidir, sosyalist demokrasi ise her şeyden önce bir yönetme, hükümet etme biçimidir (Sartori, 1996: 10).

Sosyal demokrasi modelinde üç öge sosyal demokrasi kavramına aittir (Meyer ve Breyer, 2005: 13):

1. Demokratik karar süreci,
2. Bu sürecin sonuçlarında demokratik boyutun genişletilmesi ve korunması,
3. Tüm toplum yapısının toplumsal olarak kabul görmüş adalet normlarına göre biçimlendirilmesi,

Sosyal demokrasi devletin ödevlerini arttırdığı gibi halkın ödevlerini de arttırmaktadır. Siyasetin kapsamı genişlemiştir. Devletin tek görevi aslında varolan özgürlükleri korumak değil, varolması gereken özgürlüklerin gelişmesinin mümkün olabileceği ortamı hazırlamak ve bu özgürlüklerin gelişmesini engelleyen unsurları saf dışı etmektir. Servetin belirli ellerde toplanması, farklı gelir grupları arasındaki büyük farklar, fırsat eşitliğinin yokluğu, işsizlik, sosyal demokrasinin ortadan kaldırması gereken ilk hedefleri olacaktır (Ateş, 1995: 99-100).

Sosyal demokrasi kuramı siyasal katılma, demokratik iradenin oluşması ve demokratik olarak meşrulaştırılmış karar alma süreçlerinin büyük itirazlar olmaksızın cereyan ettiği varsayımına dayanmaktadır.

1.3.3. Seçkinci Demokrasi

M. Duverger seçkinci demokrasi için “halk, halkın arasından çıkan bir elit aracılığıyla yönetilir” der. Kuramın önemli temsilcileri Max Weber ve Joseph A. Schumpeter’dir. Kuram saf bir elit kuramı değil, aksine taraftarlık için rekabet mücadelesi bağlamında elit-kitle ilişkilerini tartışan bir kuramdır (Schmidt, 2002: 116).

Seçkinci demokrasi; “demokratik değerlere bağlı, onu sürdürebilecek yeteneklere sahip bir liderler (elitler) kadrosuna dayandığı takdirde yaşar. Demokrasiyi diğer rejimlerden ayıran en belirgin özellik birden çok elit veya lider kadrosunun, siyasal iktidar için serbestçe yarışmasıdır. Bu yarışma aynı zamanda vatandaşların çıkarlarının elitlerce göz önünde tutulmasını sağlar. Vatandaşların istemlerine kayıtsız kalan yönetici elit kadroyu, periyodik seçimler yoluyla değiştirmek mümkündür. Kamusal siyasetlerin belirlenmesi, uygulanması ve bunlara karşı alternatif çözümler getirilmesi, elit kadroların asli görevleridir. Vatandaşların asıl işlevi ise, kendilerine sunulan siyasal seçenekler arasında bir tercih yapmaktır.” görüşünü savunur (Mumcuoğlu, 1982: 28).

1.3.4. Çoğulcu Demokrasi

Siyasal iktidarın ve dolayısıyla çoğunluğun iradesi hak ve özgürlüklerle kayıtlı ve sınırlanmaktadır. Özgür olma, eşit olma hakkı çoğulcu demokrasinin ayrılmaz parçasıdır. Çoğulcu demokrasi anlayışı demokrasiyi çoğunluğun mutlak ve sınırsız yönetimi olarak kabul etmez. Sayısal bir çoğunluğun daima kamunun iyiliğine uygun davranabileceği düşüncesinin ispatlanması mümkün görülmemektedir. Demokrasi çoğunluğun yönetimi olmakla beraber azınlığın temel haklarını da gözetilen bir rejimdir.

Toplum içinde çeşitli grupların varlığı ve bunlar arasındaki özgür tartışma ve pazarlıklardan kamu iyiliğine ulaşılmaktadır. Dolayısıyla çoğunluğun iradesini sınırlayıcı tedbirler ve kurumlar, demokrasinin özüne uygundur (Özbudun, 2003: 34). Çoğulcu demokratik hukuk devletlerinde kuvvetler ayrılığı ilkesine göre hareket edilir. Devlet organları birbirinin yetki ve görev alanına müdahale etmez. Ayrıca anayasal düzenlemelerde yargısal denetlemeyi engelleyecek hükümler yer almaz (Keser, 2009:).

Çoğulcu demokrasinin dayandığı temel ilkeler kısaca şunlardır;

- Siyasal çoğulculuk: Tüm düşünce ve inanışların açıkça ortaya konması, kişiler ve toplulukların birbiri ve iktidar ile diyalog kurması mümkündür. İktidarı eleştirme, karşıt görüşler ileri sürme ve seçim yolu ile iktidarı elde etme çoğulcu sistemin temel araçlarıdır.
- Temsil: Halk adına kararlar, temsilciler tarafından alınmaktadır.
- Seçim: Tüm milletin vekili olarak görev yapacak temsilciler genel oy, eşit oy ve serbest oy esasına dayanan seçim yoluyla belirlenmektedir.
- Çoğunluğun yönetme hakkı: Seçimle iş başına gelen çoğunluk, belli bir süre için kamu işlerini yürütme hakkına sahip bulunmaktadır. Çoğunluğun yönetme hakkı siyasi partiler aracılığıyla gerçekleşmektedir.
- Muhalefet etme özgürlüğü: Çoğulcu demokraside iktidar geçici ve değişken olduğundan, doğal olarak muhalefetin iktidara aday olmak üzere değişik görüş ve düşünceleri ileri sürebilme özgürlüğü bulunmaktadır.
- Temel hak ve özgürlüklerin korunması: İktidarın keyfi davranışlarına karşı kişinin temel hak ve özgürlükleri güvence altına alınmış, devletin kişi haklarına karışması önlenmek istenmiştir.
- Yasa önünde eşitlik: Yasaların sosyal, ekonomik, kültürel koşullara bakılmaksızın herkese herhangi bir ayırım yapılmadan uygulanmasıdır (Tunç, 2008: 1118).

Çoğulcu demokrasi anlayışında da çoğunluğun yönetme hakkı bulunmaktadır. Ancak, azınlıkta kalan kesimin hakları da son derece önemlidir. Çoğulcu demokraside

parlamentonun ve parlamentodaki çoğunluğun üstünlüğü kabul edilebilir ama sınırsız yetkilerinin olduğunu kabul etmek mümkün değildir. Çoğunluğun yönetimi, demokrasinin işlerliği için gereklidir ancak yeterli değildir. Demokrasi adına diğer unsurların da varlığı gerekmektedir. Günümüz demokrasilerinde artık çoğunluğun yönetme hakkının yanında temel hak ve hürriyetlerin güvence altında olması, anayasanın üstünlüğü, anayasaya uygunluk denetimi ve kuvvetler ayrılığının olması da aranan şartlardandır (Yavuz, 2009 :292).

Çoğunlukçu Demokrasi: J. J. Rousseau'nun geliştirdiği ve siyasal hayata kazandırdığı ve Fransız İhtilalinde Robespierre ve Saint Just gibi siyasetçilerin işleyerek geliştirdiği demokrasi modelidir. Halk çoğunluğunun kayıtsız ve şartsız iradesine dayanır ve halk çoğunluğunun iradesi bir defa belirlendikten sonra bu iradeyi sınırlandıracak ve kayıtlayacak ya da bu iradenin karşısına çıkabilecek herhangi bir gücü kabul etmez. Bu nedenle halk iradesini engelleyecek ya da geciktirecek herhangi bir güç çoğunlukçu anlayışına aykırılık teşkil eder. Çoğunlukçu demokrasi anlayışında çoğunluğun aldığı karar her zaman haklıdır, iyidir ve doğrudur. Bu mutlak irade şaşmaz, yanılmaz ve hata yapmaz olarak kabul edilmektedir. Sayısal üstünlüğe dayanan ve ortaya çıkan bu demokrasi anlayışında kamu özgürlüklerine ve hukuk devleti ilkesine pek yer verilmez. Oysa çoğulcu toplumlarda hukuk devleti ve kamu özgürlükleri ilkeleri herkesin eşit olarak yararlandığı ilkelere (Keser, 2009:25).

Çoğulcu demokrasi ve çoğunlukçu demokrasi anlayışları birbirinden farklıdır. Çoğunlukçu demokrasi anlayışında çoğunluğun mutlak üstünlüğü bulunurken çoğulcu demokrasilerde çoğunluğun iradesini azınlığın haklarıyla sınırlandıran anlayış hakimdir.

1.3.5. Anayasal Demokrasi

Anayasal Demokrasi modeli, yoğunluklu olarak 18' inci Yüzyıldan itibaren liberal düşünceye mensup siyaset bilimciler tarafından ortaya atılan ve temellendirilen bir kavramdır. Demokrasi kavramının sınırsız özgürlük anlamında değerlendirilmesi ve bu

değerlendirmenin karşıt düşünce temsilcileri tarafından kıyasıya eleştirilmesine karşılık, demokraside de sınırlar olduğu, ancak bu sınırların herkesi kapsadığı ve yasalarla belirlenmesi gerektiği düşüncesi, anayasal demokrasi kavramını doğurmuştur (Türkyılmaz, 08.07.2011). Anayasal demokrasi, ‘anayasal devlet’le ‘demokratik devlet’in bir sen-tezidir. Bu kavram, ‘mutlak’ ya da ‘sınırsız demokrasi’den ‘anayasal demokrasi’ ye geçişi ifade etmektedir (Özkan, 2010: 105) .

Anayasalcılık, doktrininin icapları ile demokratik ideali birleştiren bir sosyo-politik modelin adıdır. Anayasalcılık düşüncesinin özü, devlet iktidarının kapsam, nitelik ve kullanımı bakımından yazılı bir anayasa ile sınırlandırılmasıdır. Temel hakların anayasal olarak korunup güvence altına alınması, devlet iktidarının kullanımının belli hukuk kurallarına bağlanması, devletin temel işlevlerinin farklı organlar arasında paylaşılması ve bütün bu hususların nihai güvencesi olarak bağımsız mahkemelerin tesisidir (Erdoğan, 2000: 119).

1.3.6. Müzakereci Demokrasi

Müzakereci demokrasinin temelleri 5. yüzyıl Atina Pericles dönemine dayanır. Bu dönemde tartışma, bir eylemin bloke edilmesinin ötesinde eylemi bilgelik haline getiren süreçtir. Günümüzde müzakereci demokrasi liberal-rasyonel değerleri temel almakta muhakeme, tartışma ve ortak akıl ile tanımlanmaktadır. Habermas günümüz liberal demokrasi krizini aşmada iletişimsel eyleme dayalı bir müzakereci demokrasiyi öne süren en önemli temsilcidir. Ona göre demokrasi uzlaşma temeline dayanmalı ve yönetimin meşruluğu, vatandaşların muhakeme sonucu kararlarına bağlı olmalıdır (Akkaş, 2009:1-12).

Günümüzde müzakereci demokrasi anlayışı özellikle Avrupa Birliği, ABD ve batılı ülkeler tarafından bazı ülkelere alternatif bir demokrasi modeli olarak sunulmaya çalışılmaktadır. Müzakereci demokrasi anlayışı katılıma önem vermesi ve karar oluşum sürecinde bireylerin ve sivil toplum kuruluşlarının eleştirel yaklaşımları, fikirleri ve

karşılıklı etkileşim halinde bulunulmasına imkan tanınması açısından ideal bir model olarak görünmektedir (Tunç, 2008: 1130).

1.3.7. Liberal Demokrasi

Liberal demokraside, tüm yurttaşlara eşitlik imkanı sağlayan ve onlara rekabet ve katılım imkanı veren kural ve kurumlar öngörülmektedir. Robert Dahl'a göre, liberal demokrasinin asgari şartları özetle şunlardır (a.g.e, 2008:1118):

- Seçilmiş görevliler: Devlet politikasının ve hükümet kararlarının üzerindeki kontrol yetkisinin anayasal olarak seçilmiş görevlilerce yapılması.
- Kapsayıcı seçme hakkı: Her yetişkinin, görevlilerin seçiminde oy kullanması.
- Özgür ve adil seçimler: Yöneticilerin sık aralıklarla yapılan, adil biçimde yürütülen, özgür bir düzen içinde seçimle belirlenmesi.
- Mevki için yarışma hakkı: Yetişkinlerin seçimle belirlenen yönetim mevkileri için yarışma hakkının varlığı.
- İfade özgürlüğü: Cezalandırma tehdidi olmaksızın, siyasal meseleler, yönetim, rejim, ekonomik düzen, yürürlükteki ideoloji dahil her konuda kendi düşüncelerini ifade etme hakkı.
- Alternatif enformasyon: Alternatif bilgi kaynaklarına ulaşma hakkı.
- Örgütsel özerklik: Yurttaşların ideallerini gerçekleştirebilmek için siyasi partiler ve çıkar grupları da dahil özerk kuruluşlar ve örgütler oluşturma hakkı (a.g.e, 2008: 1118).

Liberal demokrasi, günümüzde, batılı toplumsal-siyasal örgütlenme tarzının, kurumsallaşmış niteliklerini ifade eden terim olarak kullanılmaktadır. Ancak, bu tanımdan, liberal demokrasinin sadece demokrasinin kurumlarını ve hükümet kurma yöntemlerini izah eden bir tariften ibaret olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Liberal demokrasi kavramının ifade ettiği daha derin ve geniş bir anlam vardır. Bu anlam, mükemmel toplumsal-siyasal yönetimin ne olduğu sorusuna verdiği cevaptır. Bu cevap:

Fransız Devrimine ve onun başlangıç noktası olan aydınlanma çağı filozoflarının ideallerine kadar uzanan demokrasi hareketinin, insan hak ve hürriyetlerinin varlığını esas alan, bireysel eşitlik ve özgürlüğü tesis etme gayreti içinde, toplumsal-siyasal kurumsallaşmanın gereğini ifade eden bir anlayışı ortaya koyar (Yavuz, 2009: 295).

Liberal demokraside önemli olan seçimler yoluyla iktidara gelen çoğunluğun temsilcileri aracılığıyla farklılıklar üzerinde baskı kurmasını engelleyecek hukuksal önlemler alınmasıdır. Örneğin “The Constitution of Liberty (Özgürlüğün Anayasası)” isimli çalışmasında Hayek, demokrasi ile liberalizm arasındaki farklara değinmektedir. Salt demokrasi yasaların nasıl yapılacağıyla ilgilidir. Buna karşılık liberalizm yasaların içeriğiyle ilgilidir. Liberal bir düzende bir kararın çoğunluk tarafından alınması yeterli değildir. Aynı zamanda kararın yasaların üzerinde yer alan hukuk ilkelerine uygun olması gerekir. Dolayısıyla demokraside kararların kimler tarafından alındığı yani kimin yönettiği önemliyken, liberalizmde kim yönetirse yönetsin yönetenin nereye kadar sınırlandırıldığı önemlidir (Hayek, 1960: 103–112).

1.3.8. Temsili – Doğrudan – Yarı Doğrudan Demokrasi

Temsili demokrasi: Halka ait olan egemenliğin halkın seçimle belirlediği temsilciler tarafından kullanılmasıdır. Türkiye’de uygulanan demokrasi temsili demokrasidir.

Doğrudan demokrasi: Halka ait olan egemenliğin yine halk tarafından kullanılmasıdır. Topluluğun büyümesiyle bu demokrasi modelinin kullanılması imkansızlaşmaktadır. Çünkü kararlar bizzat halk tarafından alınmaktadır.

Yarı doğrudan demokrasi: Egemenliğin kullanılması halk ile temsilciler arasındadır. Bu model temsili ve doğrudan demokrasi modelinin birleşimidir. Burada halk egemenliğin kullanılmasına referandum, halk vetosu, halk teşebbüsü gibi araçlarla katılır. İsviçre ve İtalya örnekleri verilebilir (Gözler, 2004: 112-126). Yarı doğrudan

demokrasi uygulanan ülkeler arasında İsviçre ve İtalya bulunmaktadır (Tunç, 2008:1114).

1.4. DEMOKRASİ KÜLTÜRÜ

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre kültür; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (www.tdkterim.gov.tr 03.09.2010). Kuşaktan kuşağa aktarılan sosyal bir mirastır.

Kültür insanların yaşamın amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğrular ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık vs. konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır (Koçel, 2003: 30).

Demokrasi günümüzde siyasal bir yönetim biçimi olmaktan çıkıp yaşam tarzı, kuşaktan kuşağa aktarılan bir miras yani kültür haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da demokrasi kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Gerek temel hak ve özgürlükler anlayışı gerekse buna dayalı bir yönetim olan demokratik yönetim bir kültür ürünü olarak endüstri toplumlarının sonuçlarıdır (Kongar, 2001:1).

Demokrasi kültürünün temel öğeleri özgürlük, eşitlik, insan hak ve özgürlükleri ve sosyal adalettir. Demokrasi kültürü sadece devletin yapısında değil, her alanda demokratik değer, tutum ve davranışların geliştirilmesiyle oluşturulur. (Sütel, 2010:1).

Kalaycıoğlu' na (1995: 50-51) göre demokratik kültür beş özelliği içerir. Toplumsal hoşgörü, başkalarına güven ve başkalarıyla birlikte hareket, demokrasinin kurum, kural ve kuruluşlarına güven, siyasal etkinlik ve siyasal bilgidir.

Demokrasiyi benimsemiş ülkelerde bu niteliklere sahip bir demokratik kültür oluşmadan demokrasinin sürdürülebilir bir özellik kazanması güçtür. Kültürel ortam oluşmayınca kurulan demokrasi bir elit projesi olarak kalmakta, demokrasiye işlerlik ve derinlik kazandırma adına jakoben (tepeden inmece, TDK Sözlüğü) yol ve yöntemler devreye sokulmaktadır. Başvurulan her antidemokratik uygulama, ülkelerin siyasal kültüründe demokrasi dışı gelenek oluşmasına neden olmakta ve kültürde oluşturulmaya çalışılan demokratik dönüşümü olumsuz olarak etkilemektedir (Karadağ, 2006: 87).

Erkan (1995: 7) demokrasi kültürünün 4 ana unsura sahip olduğunu belirtir. Bunlar; toplumsal alanda bireyler ve gruplar arası ilişkilerde sosyal uzlaşma, kültürel alandaki etkileşimde hoşgörü, siyasal alandaki iktidar ilişkilerinde demokrasi, ekonomik ilişkilerde ise rasyonelliktir.

Kültürel değerler içinde bulunduğu toplumun özelliklerine göre farklılık gösterir. Aynı Şekilde demokrasi kültürü de içinde bulunduğu toplumun değer yargılarına göre farklılık gösterir. Bazı toplumlarda demokratik değerler üst düzeyde uygulanırken bazı toplumlarda bunun tam aksi karşımıza çıkmaktadır. Demokrasiyi bir yaşam tarzı haline getirmek yani kültür haline getirmek toplumlar için zor bir süreçtir. Çünkü toplumları oluşturan farklı kültürler vardır. Bu farklı kültürden insanlar arasında ortak bir kültür oluşturmak için öncelikle farklı düşünene, farklı konuşana, farklı uygulama yapana saygı göstermek gerekir. Demokrasinin de özünde zaten zgr iradeli bireylerin bir arada hoşgörü ile yaşaması yatmaktadır. Tabi ki bu zgr irade başkalarının hakkına zarar vermeyecek sınırlar içinde olmalıdır.

Erdoğan (2000: 5) bu durumu Şöyle açıklamaktadır: Demokrasinin dayandığı iki temel değer vardır; farklı yaşama tarzlarının meşruluğunun kabul edilmesi ve –buna bağlı

olarak- barışçı toplumsal birliktelik. Gerçekten kendi felsefi tercihlerini yegane insani tercihler olarak algılayan ve farklı yaşama tarzlarının meşru olarak varolabileceğini kabul etmeyen insanların istikrarlı bir demokrasi kurabilmeleri son derece zordur. Böyle toplumlarda, demokrasinin amacı olan toplumsal barış ve uyumun temelden tehdit altında olduğu açıktır.

Sonuç olarak demokrasi kültürü (Aktan, 2005:13), bireylerin birbirlerinin hak ve özgürlüklerine saygılı olmasını gerekli kılar.

1.5. DEMOKRASİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Demokrasinin tarihsel gelişimi Dünya’da ve Türkiye’de demokrasinin tarihsel gelişimi olarak iki başlık halinde ele alınmaktadır. Çünkü Türkler için çok yeni olan demokratik yönetim şekli Dünyada Atinalılar kadar eskidir.

1.5.1. Dünya’da Demokrasinin Tarihsel Gelişimi

Demokrasi sözcüğü bundan hemen hemen iki bin dört yüz yıl önce Antik Yunan’da türetilmiştir. Sartori’ye göre, (1996:301) demokrasi sözcüğünün bu denli uzun bir yaşama sahip olması, doğal olarak bu sözcüğün, çok farklı tarihsel ortamlara ve farklı ideallere atfen değişik anlamlar kazanmasına neden olmuştur ve günümüz demokrasi anlayışı ile milattan önce beşinci yüzyılda gelişen demokrasi kavramının anlamı aynı değildir.

Bir polis devlet¹ olan Atina bütün yurttaşlarının katıldığı Eklesia denilen meclis ile yönetilirdi. Bu meclise tüm Atinalıların katılımı söz konusuysen, köleler ve Atinalı olmayan yabancılar ve 20 yaşını geçmeyen erkekler meclise katılamazdı. Eklesia her ay dört kez ve olağanüstü durumlarda kendiliğinden toplanırdı. Yasa teklifleri bu toplantılarda belirlenir ve kabul edilirdi. Atina demokrasisinde yürütme 500'ler Meclisi denilen Bule'de idi. Bu meclise Atina'yı oluşturan on kabilenin gönderdiği, ellışer kişi sırayla seçilir ve her Atina vatandaşı hayatı boyunca en az bir kez bir yıl için Bule sıfatını kazanırdı. Bule'nin yasama, kontrol ve yargı yetkileri vardı. Yargı halk jürilerinden oluşmaktaydı. Bu jüriler 18-30 yaş arası erkekler arasında kura ile belirlenirdi (Ateş, 1995: 36-37 Şaylan, 1998: 14-15).

Atina demokrasisinin temsili değil, doğrudan demokrasi türüne yakın olduğu söylenebilir. Halkın ya da demosun üyesi sayılan Atinalı her erkek doğrudan doğruya siyasal kararlara katılabilmekte ve yürütme organında görev alabilmektedir (Şaylan, 1998: 15).

Antik Yunan demokrasisine Platon ve Aristoteles de önemli yorumlarda bulunmuştur. Platon'a göre demokrasinin tiranlığa (yönetimi zorla ele geçirip onu kötüye kullanma) dönüşme tehlikesi vardır. Platon demokratik insanı, daha çok yetersiz düzenin anlam körü ve eksik sorumluluk bilincine sahip olarak kabul etmektedir. Platon'a göre demokrasi toplum için iyi bir düzen değildir. Bu düzenin düzensizliği çok büyüktür, çökme yeteneği çok fazladır ve daha kötü devlet şekillerine de kapı açmaktadır (Schmidt, 2002: 28-29).

Aristo'nun da demokrasi ile ilgili görüşleri Platon'a benzemektedir. Aristo'ya göre tek kişinin yönetimi krallık (monarşi), bunun bozulmuş şekli tiranlık, azınlığın genel

¹ Polis devlet: Yöneticilerin halka karşı hiçbir hukuk kuralıyla bağlı olmadığı yönetim biçiminin adıdır. Günümüzde Hukuk Devleti kavramının karşısı olarak kullanılan terimin tarihsel kaynağı, mülk devlet kuramından sonra Orta Çağ'da ortaya çıkan polis devleti terimidir. Hükümdar Devlet adına yetkilerini kullanırken yalnızca [Tanrı](#)'ya ve vicdanına karşı sorumluluk taşır. Hükümdarın emirlerini uygulayan memurlar da halka karşı hiçbir hukuk kuralıyla bağlı değildir. Hükümdarın emirleri birer hukuk kuralı sayılır; halkın kayıtsız şartsız bunlara uyması gerekir (<http://tr.wikipedia.org/>).

yararını korumak için kurduğu yönetim aristokrasi, bunun bozulmuş şekli oligarşi, çoğunluğun yasalar çerçevesinde kurduğu yönetim politeia, bunun bozulmuş hali demokrasidir. Ona göre en iyi yönetim şekli monarşidir (Ateş, 1995: 44).

Yunan demokrasisi günümüz elitçi teorilere ilham veren bir nitelik arz etmekte ve tüm insanları eşit kabul etmeyen özelliği ile günümüz demokrasisinden ayrılmaktadır. Yunan demokrasisi sonrasında demokrasi uzun süre gündemden düşmüştür. Roma yönetimi ise demokrasiden ziyade otokratik bir sistem ve aristokrasi rejimi olarak nitelenmektedir (Yılmaz, 2000: 62).

Ortaçağda feodalite ön plana çıkmaktadır. Feodalite, toprağı ve üzerinde yaşayan köylüleri bir kişinin malı sayan rejim yani eşitlik, adalet ve özgürlüğün olmadığı bir düzen olarak karşımıza çıkmaktadır. 1215 yılında imzalanan Magna Carta Anlaşması bu çağın önemli olayıdır.

Magna Carta (Büyük Özgürlük Fermanı) temsil ve temsili gerçekleştirecek kurum olan parlamentonun gelişmesini sembolleştiren bir olay olarak değerlendirilir. Bu olay tarihsel olarak kralın yönetimi tarafından uygulanan ağır ve keyfi vergi toplamaya karşı feodal soyluların krala bu fermanı imzalatmasıyla gerçekleşmiştir. Ferman; kralın vergi almadan önce vergi ile ilgili olarak vergi ödeyeceklerin rızasını alması ilkesini kurallaştırmaktadır (Şaylan, 1998: 24-25).

14. yüzyıl ve 15. yüzyılda feodalitenin etkisi azalmaya başlamıştır. Ortaçağda toprak mülkiyeti tanrısal kaynaklıydı ve hükümdara aitti. Toprağın kullanımı, siyasal görev tahsisinin bir parçası olarak hükümdar tarafından sağlanıyordu. Önce soylular, toprak mülkiyetlerini ele geçirdiler. 15. Yüzyılda toprak mülkiyeti daha geniş kesimlere yayılmıştır. Böylece, toprağın özel mülkiyete konu olan gelir getiren ticari meta olarak algılanması büyük bir değişim yaratmıştır. Kralın gücünü toplumsal aktörleri uzlaştırmada kullanması parlamenter demokratik sürece gidişini hazırladı. Feodalitenin zayıflamasıyla birlikte 18. yüzyılda İngiltere Devrimi yaşandı ve sonrasında

parlamentolu yönetim kuruldu (Güney, 2005:15-16). 1789 Fransız İhtilali'de İngiliz Devriminde etkilenmektedir. Fransız Devrimi ile Fransız milleti egemenliği krallardan almış, insan hak ve özgürlüklerini bildirge ve anayasaya bağlamıştır. Böylece Fransızlar vatandaş statüsüne kavuşmuşlardır. Milletın bağımsızlığı ve bütünlüğü ilkelerine dayalı bir milliyetçilik akımı yaratılmıştır (Güney, 2005:14-17).

Amerika'nın keşfi de demokrasi için önemli sayılmaktadır. 1492'den itibaren Amerika kıtası, Avrupa sömürgeciliğinin hücumuna uğramıştır. Amerika'ya ilk olarak 1492'de Kolomb'un gelmesiyle kazançlı çıkan İspanya'dır. 1500'de Portekizler, 1534'te Fransızlar ve 1603'te İngilizler kıtaya gelmişlerdir. Amerika'nın nüfusu 1760 yılında sadece 13 kolonide yaklaşık 1 milyon 600 bin kişi idi. 1790'da 4 milyon, 1840'da 17 milyon oldu. Öte yandan kıtanın büyük bir bölümü Avrupa'nın etkisi altındaydı. Bu kolonilerin nüfusu ve zenginliği hızla artıyordu ve 1750 yılı itibarıyla kolonilerin toplam ekonomik gücü, Avrupa kıtasındaki devletlerin çoğundan daha büyüktü. O zamanlar esas sorun Amerika'nın bağımsız olup olamayacağı değil, hangi Avrupa devletine bağlanacağı idi. Vergilerin yüksek olması nedeniyle 1774-1783 yılları arasında Bağımsızlık Savaşları yaşandı. Savaşın çıkmasının öncelikli sebebi vergilerin yüksek olmasıyken, sonrasında bağımsız olmaya dönüşmüştür (Birecikli, 2011: 82-88). Sömürgecilik nedeniyle koloniler bağımsızlıklarını ilan etme isteğiyle 1776 yılında Bağımsızlık Bildirgesi ilan etmişlerdir. Bildiri sonrasında uzun süren savaşlar olmuş ve Kıtadaki koloniler tarihte ilk olarak bilinen anayasayı ilan etmişlerdir (<http://usa.usembassy.de>). Bu dönemin önemli düşünürleri John Locke, Montesquie ve J.J. Rousseau'dur.

John Locke öncelikle devletin varlık nedeninin tabii temel hakları güvence altına almak olduğunu, siyasal gücün kökeninde mukavele ya da rıza kavramının olduğunu varsaymıştır. Birey esas olarak siyasal gücün ya da egemenliğin sahibidir, ancak bireyler kendi aralarında imzaladıkları bir mukavele ile devleti oluşturmuşlar ve sahip oldukları egemenlik yetkisini kendi rızaları ile bu kuruma devretmişlerdir. Bu düşünce liberal söylem olarak değerlendirilmektedir (Şaylan, 1998:29-30). Bu liberal söylemi

Montesquieu geliştirmiştir. Demokratik yönetim düşüncesini etkileyen bir unsur da Fransız İhtilali'dir.

Fransız filozof Montesquieu'nun devlet modeli, liberalleşmiş demokrasi ve ılımlı demokrasi olarak nitelendirilir. Montesquieu'nun devlet Őekilleri kuramı anayasalı devlet kuramına ve anayasalı demokrasi kuramına katkı sağlar (Schmidt: 2002: 60).

Rousseau'nun devlet anlayışı ne Tanrısal ltfa ne de otoriter bir egemenliğe dayanır, aksine vatandaşların zgr olarak birleşmesine dayanır ve sadece böyle olan egemenlik meşrudur. J.J. Rousseau, Montesquieu ve Locke sosyal ve ekonomik eşitliği vurgulayan söylemleri ön plana çıkarmıştır (a.g.e 2002: 64).

Sanayi devrimi toplumsal, ekonomik, politik ve kültürel sonuçları da beraberinde getirmiştir. Sanayi devrimi demokratikleşme sürecine öncelikle oy hakkına sahip olma ve ikinci olarak düşünme, ifade etme, örgütlenme özgürlükleri alanında kazanımlar sağlamıştır. 1832 yılında Reform Yasası bunun bir göstergesidir. Bu yasa ile oy verme hakkı genişletilmiştir. Bu süreçte siyasal hak ve özgürlükleri kazanım için işçiler de daha yoğun bir tutum içine girmiştir. Düşünce zgrlğ klasik liberal söylem açısından temel hak ve özgürlükler arasında yer almaktadır (Şaylan: 1998:50-52).

Sonuç olarak tarihsel gelişim içinde demokrasi de gelişim göstererek bugünkü uygulamaları karşımıza çıkarmaktadır. Pek tabiidir ki bugünkü demokrasi modellerinin temelinde önemli filozofların düşüncelerinin, demokrasi olgusunun gelişmesini sağlayan siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelerinin olduğu muhakkaktır.

1.5.2. Türkiye'de Demokrasinin Tarihsel Gelişimi

Bu konu Osmanlı İmparatorluğu'nda ve Türkiye Cumhuriyeti'nde demokrasi olmak üzere iki başlık halinde incelenecektir.

a- Cumhuriyet Öncesi Dönem

Ülkemizde demokrasiyi oluşturma çabaları gerçek anlamda Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla başlasa da, birçok tarihçi Osmanlı Devleti'nin sonlarına doğru demokrasiyi oluşturma çalışmalarının karşımıza çıktığını belirtmektedir. Bu yüzden Türkiye'de demokrasi Cumhuriyet öncesi dönem yani Osmanlı Devleti'nde demokrasi ve Cumhuriyet sonrası dönem şeklinde incelenmektedir.

Osmanlı Devletinin yönetim biçimi mutlak monarşidir. Yetkiler tek bir kişi yani padişahta toplanmıştır. Bu monarşik yapıda demokrasiden söz etmek olası değildir. Bu durum 1808'e Sened-i İttifakın imzalanmasına kadar devam etmektedir. Osmanlı İmparatorluğunda ilk demokrasi hareketleri Sened-i İttifak'ın imzalanması, Tanzimat Fermanı, I. Meşrutiyet ve II. Meşrutiyetin ilanı ile görülmektedir.

Sened-i İttifak, padişah ile fiili ve bölgesel birer iktidar olan Ayan adı verilen Beyler arasında, iktidar paylaşımının düzenlenmesini amaçlayan hukuksal açıdan iki taraflı bir işlem, bir tür siyasal sözleşmedir (Gözübüyük, 1997: 96). Mutlak yönetime karşı halk egemenliğinin gerçekleştirilmesine yönelik bir anlam taşıyan Sened-i İttifak Padişahın yetkilerinin kısıtlanması dolayısıyla Tanzimat dönemine giden yolun açılmasında yararlı olmuştur. Ayrıca padişahın yetkilerinin kısıtlanmasına paralel olarak askeri, sivil ve dini bürokrasi de giderek padişahı bağımsızlaştırmış, o zamana dek mutlak güç olan padişahın yönetimdeki ağırlığı sadrazama geçmiş ve bu gelişmelerin sonucu olarak da Babıali kavramı bundan sonra sık sık kullanılmaya başlamıştır (Tosun, 2002).

Bazı tarihçiler 1808 Sened-i İttifak'ın imzalanmasıyla ilk demokrasi hareketinin başladığını ileri sürmektedir. Tanilli ise Sened-i İttifak'ın imzalanmasının "bir ileri adım değil, aslında merkezi otoritenin zayıflamasıyla feodaliteye doğru çözülmenin bir simgesi olduğunu" ileri sürmektedir (Tanilli, 2000: 86). Sonuç olarak Sened-i İttifak çok kısa süre yürürlükte kalmıştır ve padişahın mutlak otoritesini sınırlandırması bakımından önemli kabul edilen bir gelişmedir.

Sened-i İttifaktan sonra devletin sosyal ve siyasi yapısında köklü bir değişiklik yaratma arzusunun ilk resmi vesikası Tanzimat Fermanı'dır. Tanzimat Fermanı şekli ve muhtevası bakımından bir anayasa mahiyetinde olmayıp, sadece yeni hukuk nizamının dayanacağı temel prensipleri açıklayan bir bildiridir. Bir çeşit insan ve yurttaş hakları bildirisi (Kızıltan, 2006: 254)

Yayla'ya (1984:948) göre meşrutiyet kavramında ifade edilen devlet sistemi, halkın meşru olarak kabul ettiği bir yolla devlet başkanlığı makamına gelmiş ama, seçilmiş olmayan (kral, sultan gibi) bir devlet başkanının idaresinde karma bir yönetim biçimidir. Sistemin karma niteliği egemenliğin sahibi ile ilgilidir. Egemenliğe ait bazı işlemlerin yapılması milletin seçtiği temsilcilerden oluşan meclis ile devlet başkanının iradesinin birleşmesine bağlıdır (Yayla, 1984: 948, Tekin, 2000: 165).

Dönemin meşruluk kriterlerini başarılı bir şekilde kullanan meşrutiyet fedailerinin (yeni Osmanlılar) ulaştıkları meşruti monarşi, meclis, padişahla diğer devlet görevlilerinin yetkilerinin açıkça belirlenip devletin genel bir şemasının ve teşkilat esasının çizildiği Kanun-i Esasi gibi sonuçlar, çok kısa bir süre yürürlükte kalmış olsalar da siyasal hayatımızda derin izler bırakmıştır. Bir kere çok uzun bir mutlakiyet geleneğine sahip bir toplumda cesurca bir meşrutiyet mücadelesi verilmiştir. Bu mücadelede demokrasi kavramı ve demokratik yönetim kurumları dile getirilmiştir (Tekin, 2000: 171).

1876 yılında Kanun-i Esasi hazırlanarak 1. Meşrutiyet ilan edilmiştir. 1876 Anayasası padişah tarafından hazırlanan bir komisyon tarafından hazırlanmıştır. **Kanuni-i Esasi** Ferman Yasası olarak kabul edilir. Böyle olmasının sebebi ise hazırlanmasında halkın temsilini oluşturan bir komisyon olmayışındır (Tanör, 1992: 105). Kanun-i Esasi ile Osmanlı İmparatorluğunda yaşayan tüm halklar Osmanlı sayılmış ve onlara bir takım bireysel haklar tanınmıştır. Ayrıca atama ile oluşturulan Meclis-i Ayan ve seçimle oluşturulan Meclis-i Mebusan'dan oluşan bir parlamentolu sistem geliştirilmiştir. Böylece halkın ülke yönetimine katılması ilkesi benimsenmiştir (Tosun, 2002). Fakat bu sistem uzun sürmemiştir. Abdülhamit meclisi, uzun süreli kapatmıştır. Kanuni Esasi ilk

anayasa ve mutlakıyetten çıkış olarak kabul edilir. Fakat tam bir demokratik anayasal düzen denilemez.

Jön Türkler Abdülhamit'in baskısına son vermek ve anayasanın tekrar uygulanması ve meclisin açılması için çaba göstererek 2. Meşrutiyeti (1908) ilan etmiştir. 1876 anayasasında 1909 yılında değişiklik yapılarak hak ve özgürlükler sayıca biraz daha genişletilmiştir. Böylece Osmanlı İmparatorluğu'nun mutlak monarşiden kesin olarak çıktığı ve sınırlı monarşi dönemine girdiği söylenebilir (Gözler, 2004: 23)

2. Meşrutiyetin ilanından sonra 1908 ve 1914 yıllarında seçimler yapılmıştır. Fakat bu seçimler tamamıyla demokratiklikten uzaktır. Hatta tarihte 1914 seçimleri şiddet ve oy baskısı nedeniyle sopalı seçim olarak anılır.

Sonuç olarak Osmanlı döneminin sonlarına doğru gerçekleşen bu önemli gelişmeler demokratik yönetim anlayışına atılan ilk adımlar olarak görülmektedir. Ancak demokrasinin en önemli özelliği serbest seçimdir. O dönemlerde bu temel özellikten bahsetmek mümkün değildir. Çünkü seçimi kaybedenler yeni seçimleri beklemek yerine iktidarı ele geçirmek için her türlü yolu aramışlardır ve hatta iktidarı ele geçirme çabası içinde terör ve şiddet yoğun olarak yaşanmıştır.

b- Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet döneminin ilk seçimleri 1923 yılında yapılmış ve 1924 yılında Anayasa hazırlanmıştır. İkinci seçim 1927 yılında üçüncü seçim 1931 yılında yapılmıştır. Kadınlar, 1930 yılında belediye seçimlerine, 1933 yılında muhtar ve köy heyetine 1934 anayasa değişikliği ile milletvekili seçme ve seçilme hakkına kavuşurlar. 1935'te yapılan milletvekili seçimlerinde meclise 18 kadın üye girmiştir (Ertuğrul, 2008 Arslanoğlu, 2008:1).

Türkiye’de o yıllarda hakim olan tek şefli ve tek partili otoriter (kısa dönemli muhalefet partiler kurulsada başarılı olamamışlardır) rejimden çoğulcu siyasete geçiş 1945 yılında Milli Kalkınma Partisinin kurulmasıyla başlamıştır ve bu parti dönemin ilk muhalefet partisi olmuştur. Seçimler açık oy gizli sayım esasına göre yapıldı. Seçimlerde usulsüzlük olduğu konuları ortaya atılmıştır (Erdoğan, 1992: 257).

1950’de Türkiye Büyük Millet Meclisi 5545 sayılı bir seçim yasasını ittifaka yakın bir sayıyla kabul etmiştir. Bu Türk demokrasi tarihinde bir devrim olarak nitelendirilmektedir. İkinci olarak seçmenlik sistemi kaldırılmıştır, vatandaşların her birinin doğrudan oyuyla milletvekilleri seçilmiştir ve buna bağlı olarak gizli oy-açık tasnif sistemi getirilmiştir (Ortaylı, 2009). 1950 yılında yaşanan olayları Tanilli (2000: 96) “dışa bağımlı, tarım ve ticarete yoğunlaşmış büyük sermaye kesiminin, küçük burjuvazinin bürokrat kanadının iktidar ortaklığına, başka bir deyimle “vesayetine” son verilmiş olduğunu, burjuvazinin güçsüzlüğü yüzünden onun görevlerini yüklenmiş ve bir çeşit vesayet uygulamış olan küçük burjuva bürokrat kesim, artık tarihsel görevini bir ölçüde bitirmiş sayılmakta ve uluslar arası finans kapitalin ortağı tekelci kesim, iktidara ağırlığını koymaktadır” şeklinde yorumlamaktadır.

27 Mayıs 1960 İhtilalı sonrasında düzenlenen 1961 anayasası özgürlük ve demokrasiyi kurumsallaştırarak bireyi ön plana çıkarma yoluna gitmiştir. Hem kişi hakları, hem sosyal ve ekonomik haklar, hem de siyasal haklar ele alınmış ve belirtilen konularda kapsamlı düzenlemeler yapılmıştır. Anayasanın maddelerinin herkes diye başlaması evrensel niteliğini ortaya koyar (MEB).

Tanilli’ye (2000: 98-99) göre 1961 Anayasasının getirdiği demokratik ortamda sosyal uyanış geçmişe oranla büyük bir hız ve yaygınlık göstermiş, nicelikçe güçlenmekle kalmayıp bilime yönelerek nitelik bakımından da içerik kazanmıştır. Bu uyanış içinde, işçi sınıfı başta olmak üzere, çeşitli emekçi kesimler ekonomik ve demokratik istemler, hatta siyasal amaçlar doğrultusunda hareketlenerek, milletler arası ve yerli tekelci burjuvazi ile diğer iç ortaklarına karşı mücadeleye girmiştir.

1961 Anayasasının getirdiği yeni demokratik düzen 12 Mart 1971 tarihinde Silahlı Kuvvetlerin müdahalesi ile son bulmuştur. 1980’de Milli Güvenlik Konseyi’nin yönetime el koymasıyla bütün partiler kapatılmıştır. 1982 yılında yeni anayasa düzenlenerek 1961 anayasası yürürlükten kaldırılmıştır. Bu ara dönem şekli Siyasi Partiler Kanununun yürürlüğe girmesiyle ve seçimin yapılmasıyla 13 Aralık 1983’te sona ermiştir. Sonuç olarak, Türkiye’de demokrasinin gelişim sürecinde önemli sorunlar yaşanmaktadır (Tosun, 2002).

1.6. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

Bu bölümde örgütsel demokrasinin ortaya çıkışının temeli olarak kabul edebileceğimiz endüstriyel demokrasi kavramı, endüstriyel demokrasinin uygulama modelleri olan yönetime katılma, kâra katılma, birlikte yönetim, özyönetim ve Türkiye’deki endüstriyel demokrasi konuları ele alınmaktadır.

1.6.1. Endüstriyel Demokrasi Kavramının Gelişimi

Endüstriyel demokrasi kavramı tıpkı demokrasi kavramı gibi pek çok yazar tarafından farklı farklı tanımlanmaktadır. Bu tanımların birbirinden farklı yanları bulunmakla birlikte ortak özellikleri de vardır.

18. yüzyılın 2.yarisında endüstri devrimiyle birlikte fabrikalaşmanın yanında ortaya çıkan kötü çalışma koşulları tepkilere yol açmıştır. Böyle bir dönemde işçiler, kurdukları sendikalarla haklarını korumaya çalışmışlar, ücretlerin arttırılmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve sonrasında da katılım hakkı istemişlerdir. Bu gelişmeler endüstriyel demokrasi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Dicle’ye göre (1980: 27) Robert Owen’ın (1771–1859) “anamal kardan ancak belirli bir pay alabilecek, karın geriye kalan bölümü toplumsal ödevlerin toplum yararına

yürütülmesinde kullanılacak. Böylece işçilerde yönetici ve anamal sahipleriyle birlikte işletme yönetimine katılma hakkına sahip olacaklar. Ancak böyle bir ortak yönetim altında bir yandan kar, öbür yandan işçilerin daha iyi çalışma ve yaşam koşullarına kavuşmaları sağlanabilmesi” düşüncesi endüstriyel demokrasinin ilk örneklerinden biridir. İlerleyen dönemlerde sendikal hareketler giderek önem kazanmıştır.

1897 yılında ilk defa Sidney ve Beatrice Webb tarafından kullanılan endüstriyel demokrasi kavramı içsel ve dışsal boyutlu ele alınmıştır. İçsel boyutlu endüstriyel demokrasi sendikal demokrasi anlamını taşıırken, dışsal boyutta ise toplu pazarlık ile endüstriyel demokrasi aynı anlamda ifade edilmiştir (Müler-Jentsch, 2008: 261; Akt. Seçer, 2009: 20). Zaman içinde endüstriyel demokrasi kavramı işletme yönetimine katılma, sektör düzeyinde katılma gibi boyutlar kazanmıştır.

1889 yılında R.T. Ely, endüstriyel demokrasiyi geçimlerini sağlamak çabası içinde bulunan kitlelerin kendi kendilerini yönetmeleri, kendi kendilerini denetlemeleri ve kendi kendilerine yön vermeleri olarak tanımlamıştır. H.D. Lloyd, işçilerin siyasal demokrasiye endüstriyel demokrasiyi de eklemek çabası içinde bulduklarını ileri sürmüştür. 1893 yılında Amerikan İşçi Federasyonu’nun yıllık toplantısında yapmış olduğu bir konuşmada, demokrasi ilkelerinin insanların bir arada buldukları her yerde, siyasal alanda olduğu gibi endüstride de, uygulanması gerektiğini savunmuştur (Dicle, 1980: 19).

1. Dünya Savaşı sonrasında İngiliz Koalisyon hükümeti tarafından kurulan, çalışanların sanayiye denetlemeleri konusunu inceleyen Whitley Komitesinin yayınladığı raporda, işçilerin ve işverenlerin ücret ve çalışma koşulları ile ilgili konularda karar vermek üzere ulusal düzeyde ortak bir komite kurulması önerilmiştir. Ayrıca işyerinde çalışan işçilerin birikimlerinden, bilgilerinden yararlanarak üretim çalışmalarını, üretim teknolojisini ve üretim modelini değiştirmek ve geliştirmek için komiteye yetki verilmiştir (Ünsal, 2006:13).

Yine 1. Dünya Savaşı sonrasında Almanya'da Weimar Cumhuriyeti bu rapordakine benzer bir düzen önerisini ortaya atmıştır. Bunda etkili olan 1918 yılında yapılan devrim ile işçi komitesinin kurulmasıdır. Weimar Cumhuriyeti bu işçi komitesiyle ilgili anayasada değişiklik yapmıştır. Almanya ve İngiltere'deki bu çalışmalar Avrupa'nın diğer ülkelerine de yayılmıştır. Rusya'da 1917 devrimi sonrasında fabrikalarda işçiler öz yönetim ilkesine göre örgütlenmiştir (Dicle, 1980: 34).

Endüstriyel demokrasi kavramı 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra işletmelerin verimlilik düşüncelerinin artması, işçi kuruluşlarının giderek öneminin artması, örgüt ve yönetim ilişkilerinin gelişmesi, siyasal demokrasi kavramının daha ön planda olmasıyla giderek daha önem kazanmıştır.

Endüstriyel demokrasi kavramıyla ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- Demokrasilerde katılım olgusunun, işletme ve/veya işyerlerinde uygulanma şekli, endüstriyel demokrasi olarak adlandırılmaktadır (Taşkent,1994: 95). İşletmelerde uygulanan demokratik kurallar, yalnızca işgörenlerin lehine olabilecek kararları değil, aynı zamanda işletme verimliliğinin artması ve işletmenin rekabet üstünlüğünün belirleyicisi sayılabilecek düzenlemelerdir.
- Endüstriyel demokrasi ya da örgüt demokrasisi, üstlerin astların yönetsel erki paylaşmaları; önem arzeden konularda karara katılmaları; işgörenlerin görevlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için yetkilendirilmeleri; görece özgürlüğe kavuşturulmalarıdır. Örgüt demokrasisi, örgütün nasıl yönetileceğini, bu yönetimde hangi yöntemlerin kullanılacağını, başarıya nasıl ulaşılacağını üstlerin ve astların birlikte düşünmesi hadisesidir (Başaran, 1992: 322).
- Gücü vurgulayan başka bir tanımda endüstriyel demokrasi, işçilerin veya temsilcilerinin istihdam edildikleri yerlerde otoritenin dağılımı ve odağını

değiştirme ile bağlantısı olan kararlar üzerinde güç kullanımı olarak açıklanmaktadır (Poole, Lansbury, Wailes,2001: 491).

- Endüstriyel demokrasi en ileri aşamasında sömürüyü ortadan kaldırmayı, üretimde kaliteyi arttırmayı ve sistemin sosyal taraflarının işbirliği ile ülkede ekonomik refahı ve barışı sağlamayı amaçlayan bir kurallar bütünü ve bir sosyoekonomik fenomendir (Ünsal, 2006: 19).

1.6.2. Endüstriyel Demokrasinin Uygulama Modelleri

Endüstriyel demokrasi farklı ülkelerde farklı uygulamaları içerir. Endüstriyel demokrasi işçilerin fikirlerinin alınmasından, kara katılmaya, işçilerin kendilerini yönetmelerine kadar uzanan geniş bir kavramdır. Sendikal faaliyetler, toplu pazarlık, iş yeri komiteleri, işçi konseyleri oluşturma, işçi temsilcilerinin işletmede bulunması gibi konuları içine alır. Yönetim bilimi açısından çalışanların verimini arttırmak için yapılan uygulamalardandır.

Genel olarak endüstriyel demokrasinin uygulama biçimleri incelendiğinde yönetime katılma, kara katılma, birlikte yönetim ve öz yönetim konularını içermektedir. Bu uygulama biçimleri başlıklar halinde aşağıda açıklanacaktır.

1.6.2.1.Yönetime Katılma

Yönetime katılma, mal ve hizmet üreten işletmelerde en alt kademedeki işgörenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Paksoy, 2000: 513). Daha iyi çalışma ortamlarının oluşturulmasına ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir (Dinçer ve Fidan; 2003: 60).

Yönetime katılma; mesuliyetleri, politik gücü ve mülkiyeti yaymak suretiyle ekonomik gücü dağıtmaktır (Adalı, 1986: 53).

Fişek'e (1977: 45) göre yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır. Fişek tanımında yönetime katılmayı daha hukuksal boyutta ele almıştır. Bazı yazarlar yönetime katılmanın ekonomik, politik, hukuksal, psikolojik yanını dikkate alırken bazı yazarlar da katılımlı yönetimi astların fikirlerinin alınması ve fikir birliği yapılması şeklinde ele almışlardır.

Yönetime katılma ile işletmeler üç önemli durumu gerçekleştirmiş olur. Bunlar (Eren, 2006: 361);

1. Bir örgütün alt yönetim kademelerinin ve işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
2. Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
3. Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır. Katılımlı yönetim ile çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklenir, fikirleri alınır. Çalışanlar işletmeye yabancılaşmamış olur, motivasyonları ve işletme verimliliği artar.

Yönetime katılma ve endüstriyel demokrasi kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Fakat birbirinin yerine kullanılsa da bu iki kavramın eş anlamlı oldukları kabul edilemez (Dicle, 1980: 12). Çünkü endüstriyel demokrasi, sendikalaşma ve toplu pazarlık sistemi, kara katılma, ortak danışma sistemi, iş ve işçi komiteleri, işçi

konseyleri, işçilerin karar organlarında temsilci bulundurmaları, eşit temsil sistemi ve işçilerin özyönetimi gibi çok geniş alanları içine almaktadır. Yönetime katılma ise bu uygulama türlerinden yalnızca biridir. Endüstriyel demokrasi katılımlı yönetimi içine alan daha geniş bir kavramdır. Katılımlı yönetim işçilerin çalıştıkları örgütlerin çeşitli düzeylerindeki komite, konsey ve kurullarına belirli oranlarda söz ya da oy hakkıyla katılmalarını içerir.

1.6.2.1.1. Çalışanların Yönetime Katılma Alanları

Genel olarak işletmelerde çalışanların yönetime katılma alanlarına baktığımızda fonksiyonel katılım, ekonomik katılım, işletme yönetimi ile ilgili katılım, çalışma koşulları ve sosyal alanlarla ilgili konulara katılımın olduğunu görmekteyiz.

1. Fonksiyonel Katılım: Örneğin çamaşır makinesi üreten bir işletmede genel müdür bir çamaşır makinesinin maliyetini bilir, ancak makinenin içindeki parçaların hangisinin nerede olacağını bilmeyebilir. Üst düzey yöneticiler işletmenin gelişimine katkı sağlayan kararlarla ilgilenir. Uygulamayla ilgilenenler orta düzey yöneticiler ve operasyonel çalışanlardır. Yapılan işle ilgili tüm teknik detayları genelde mavi yakalı grup bilir. Üst kademelere çıktıkça çalışanların eğitimleri ve yönetime katkıları artar. Ancak bu tür teknik işlerde mavi yakalı çalışanların düşüncelerini almak, onların da bilgilerinden yararlanmak hem onları motive eder, hem de işin teknik boyutunda daha başarılı sonuçlar alınmasına yardımcı olur. İşletme yöneticileri mavi yakalı çalışanların katılımı için gerekli desteği her zaman sağlamalıdır. Fonksiyonel katılım denildiğinde sadece işletmenin üretim fonksiyonundan yararlanmak yetersiz kalacaktır. İşletmenin diğer bölümleri için de durum aynıdır. Yine pazarlama bölümünde çalışan bir satış elemanının tecrübeleri işletme yöneticilerine tüketici portföyü hakkında pek çok bilgi verir.

Ayrıca fonksiyonel açıdan katılım konusu işletme çalışanlarının değişim karşısında direncini de azaltır. Çünkü çalışanın görüşleri alınarak yapılan bir değişiklikte çalışan durumu ve sonuçlarını bileceği için yeniliklere daha kolay alışır.

2. Ekonomik Katılım: İşletme çalışanları işletmenin ekonomik durumuyla ilgilenen taraflar arasındadır. Çünkü işletmenin ekonomik durumunun iyi olması demek çalışanların ücret güvencesi ve iş güvencesi demektir. Bundan dolayı çalışanlar ekonomi ile ilgili kararlarda etkin olmak ister. Fakat girişimci ve yöneticiler ekonomik durumla ilgili olarak çalışanlar tarafından katılım sağlamak istemezler. Çünkü işletme yöneticileri bu durumun gizliliğinden ve kararların merkezi olmasından yanadır (Yeniçeri, 1999: 236).

3. Çalışma Koşullarının Düzenlenmesi ve Sosyal Alanlarda Katılım: Bu tür katılımlar ile çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi amaçlanır. İşletmenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanlar üzerinde motivasyonu arttıran unsurlardan birisidir. Bu tür konularda çalışanın söz sahibi olması hem yeni duruma daha iyi adapte olmayı, hem de oluşabilecek aksaklıklardan sorumlu olmayı sağlayacaktır.

4. İşletme Yönetimi İle İlgili Katılım: İşletmenin var olma nedeni ve örgüt yapısı ile ilgili kararlara katılımdır. İşletmenin vizyonu, misyonu, yeni yatırımlar, yeni projeler vb. konularda astlarının da katılımının sağlanmasıdır. Stratejik kararlara katılımı içine almaktadır.

1.6.2.1.2. Yönetime Katılma Yolları

İşletmelerde yönetime katılma Eren'in (2006: 411) de belirttiği gibi gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendikal katılma yolları ile olabilir. Eren (2006: 412) bu katılım türlerine bir de özyönetimi almıştır. Fakat bu çalışmada demokrasi ve endüstriyel demokrasi kavramları daha genel bakış açısı ile ele alındığından özyönetimi

yönetime katılma modeli olarak değil, endüstriyel demokrasi modeli olarak ele almak daha doğru olacaktır. Söz konusu yönetime katılma yolları:

1. Gönüllü Katılma: Yasal açıdan katılımın zorunlu olmadığı durumlarda ortaya çıkabilir. Bu tür katılım işçi ve işveren arasında anlaşmazlıkların oluşumunu engellemek amacıyla uygulanır.

2. Temsili Katılma: Yasal olarak ortaya çıkan temsil komitelerinin kurulduğu katılım yoludur. İşveren ve işgören temsilcileri işletme ile ilgili ortak kararlar alabilir. Komitenin oluşturulma koşulları yasalarla belirlenmiştir.

3. Eşit sayıda Katılma: İşveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda olduğu yönetime katılma biçimidir. Eşit sayıda katılım özellikle temsilci seçimlerinde görülmektedir.

4. Sendikal Katılma: Yönetime katılmanın sendikalar kanalıyla gerçekleştirilmesidir.

Yukarıdaki yönetime katılma yolları ile birlikte işletme çalışanları da işçi temsilcisi, işyeri sendika temsilcisi, işletme konseyi ve işletme komitesi, yönetim ve denetim kurullarında işçi temsili şeklinde yönetime katılabilir.

1.6.2.1.2.1. İşçi Temsilcisi

İşçi temsilcileri, yönetim ile işçiler arasında iletişimi kurar, işçilerin isteklerini yönetime bildirir. İşletmedeki temsilci sayısı işçi sayısına bağlı olarak değişmektedir. Bu sayılar yasa ile açıklanmaktadır. İşçi temsilcisi sendika işçi temsilcisinden ayrı olarak seçilir ve sendikal faaliyetlerle ilgilenmez.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1971’de 135 nolu İşçi Temsilcileri Sözleşmesi ile temsilcilerin görevlerini hiçbir baskı altında tutulmadan yerine getirebilmeleri için üye devletlerce alınması gerekli önlemleri belirlemiştir (Ünsal, 2006: 44).

1.6.2.1.2.2. İşyeri Sendika Temsilcisi

Sendika temsilcileri işçiler adına yönetime katılır. Sendika, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluştur (Sendikalar Kanunu Madde 2).

İşyeri sendika temsilcisi; işyerinde toplu iş sözleşmesi yapmak üzere yetkisi kesinleşen sendika tarafından atanan, işyerindeki sendikalı ve sendikasız tüm işçilerin isteklerini dinleyen, şikayetlerine çözüm arayan, işçi işveren arasındaki çalışma ahengi ile çalışma başarısını devam ettirmeye çalışan, işçilerin hak ve menfaatlerini gözeterek, iş kanunları ve toplu iş sözleşmesiyle öngörülmüş olan çalışma şartlarının uygulanmasına yardımcı olan ve kendisini atayan sendikanın temsilcisi olarak sendikayı en iyi şekilde temsil etmeye ve sendikaya yeni üyeler kazandırmaya çalışan kişidir (Sendikalar Kanunu Madde 34).

1.6.2.1.2.3. İşletme Konseyi-İşletme Komitesi

Çalışanların yönetime katılmasının farklı bir yoludur. İşletmede kurulan işletme konseyleri veya komiteleri yoluyla katılımın sağlanmasıdır. Burada dikkate edilecek nokta komitenin işçi temsilcisinde olduğu gibi sendikal faaliyetlere bağlı olmadan kurulmasıdır. Komite sayısı işletmedeki çalışan sayısı ile orantılıdır. İşçi konseyleri çalışanların sosyal konularıyla ilgilenmesiyle birlikte üretim, işyeri faaliyetleri, kullanılacak yöntem vb. gibi daha geniş konularla da ilgilenmektedir. Norveç ve Danimarka gibi ülkelerde komiteler, işçi ve işverenlerin en üst örgütleri arasında

imzalanan anlaşmalarla kurulur. Avustralya ve Yeni Zelanda'da ise işkolu ve işyeri düzeyinde yapılan sözleşmelerle kurulmaktadır (Ünsal, 2006: 41-42). Bu konseylerin kurulma koşulları yine ülkeden ülkeye değişmektedir.

1.6.2.1.2.4. Yönetim, Denetim ve Disiplin Kurullarında İşçi Temsili

İşletmelerin yönetim, denetim ve disiplin kurullarında işçi temsilcilerinin bulunmasıdır. Bu temsil edilme hakkı birlikte karar verme ve yönetime katılma hakkı olarak da kabul edilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi bu durumu belirleyecek olan ülkelerin yasalarıdır.

1.6.2.2. Kara Katılma

Kara katılma, işletme çalışanlarının ücretlerine ek olarak işletmenin karından pay almalarıdır. Endüstriyel demokrasinin bir uzantısı olarak finansal paylaşım modeli içerisinde özellikle 1990 sonrasında işletmeler tarafından daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Conyon, ve Freeman, 2001: 33). İşletme yöneticilerinin kara katılma yöntemini uygulamak istemelerinin nedenlerini şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların kendilerini işletme ile daha ilgili olduklarını hissetmelerini sağlamak,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılık duygularını güçlendirmek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Verimlilik artışı sağlamak,
- Grup teşviki sağlamak,
- İşletmenin ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemini oluşturmak,
- Nitelikli işçileri işletmeye çekmek,

- Çalışanların işletmenin başarıları konusunda eğitimlerini sağlamak için uygulama eğilimindedirler (Ogden.1995: 26, Ünal, 1998: 32, Yılmaz, 2006: 990).

Kara katılım yöntemini uygulamanın dezavantajlarını ise (Yılmaz, 2006: 1002-1003):

- Çalışanlar işletmenin performansı ile kendi performansları arasındaki ilişkiyi sağlıklı bir şekilde değerlendiremez.
- Kar çalışanlara eşit oranda paylaştırıldığında çalışkan ve tembel işçilerin ayrımının yapılması ortadan kalkar.
- Çalışanların sadece karlılığı hedeflemesi verim ve kaliteyi düşürebilir.
- Yöneticiler karın bir kısmını çalışanlara vermekte isteksiz davranabilir.
- Ödemeler yıllık olarak yapıldığı için uzun dönemli hedefler ihmal edilerek kısa dönemli amaç ve hedefler önplana çıkabilmekte, çoğu zamanda karlar şirket çalışanlarının kontrolleri dışında gerçekleşebilmektedir.

1.6.2.3. Birlikte Yönetim

İşletmedeki işveren ve işgören temsilcilerinin yönetimin en üst basamaklarında eşit düzeyde karar alma hakkına sahip olmasıdır.

Birlikte yönetim işçilerin sınırları da olsa imalatın bütün safhalarında yaratıcılık ve teşebbüs gücüne kavuşmalarını sağlayacaktır. İş temelden genişletilir ve zenginleştirilir, bazen de çalışma ekipleri kurularak, işgörenlere varacakları hedefleri, en iyi usul ve araçları seçme hakkı tanınır (Adalı, 1986: 127).

Birlikte yönetim, özellikle Almanya'da gelişen katılımlı yönetim modelidir. Almanya'da birlikte yönetim üç farklı düzeyde incelenir (Dicle, 1980:146-155):

1. Gözetim Kurulu
2. Yönetim Kurulu
3. İşyeri Konseyleri

1. Gözetim Kurulu: Yönetim kurullarını atar ve denetler. Bazı özel durumlarda pay sahiplerini toplantıya çağırabilir. Gözetim kurulu genellikle işletmenin günlük yönetimine karışmaz. Kurul üç ayda bir toplanır.

2. Yönetim Kurulu: Gözetim kurulunca atanan müdürlerden oluşmaktadır. Yönetim kurullarında bir işçi üye bulunur. Genellikle 3 üyeden oluşur. Bunlardan birisi işçi müdürdür ve işçi müdürler işçi ve öteki görevlilerin ücret ve maaşlarından ve toplumsal sorunların yönetiminden sorumludur.

3. İşyeri Konseyleri: İşyerinde tüm işçileri temsil eden organdır. Beşten fazla işçi çalıştıran her işletmede bir işyeri konseyi bulunmak zorundadır. İşyeri konseyleri çalışma saatleri, fazla mesai, dinlenme molaları, mesleki eğitim, işyeri güvenliği ve işçi sağlığı, tatil, primler, maaş ve ücret ödemeleri, performans değerlendirme vb. gibi konularda karar verme ve birlikte yönetim yetkisine sahiptirler.

1.6.2.4. Özyönetim

Özyönetim, işletme çalışanlarının yönetim görevini kendilerinin gerçekleştirmesidir. Özyönetim yönetime katılmanın ötesinde yönetimin çalışan tarafından gerçekleştirilmesidir. İşçiler tarafından işletmenin demokratik koşullarda yönetilmesidir.

Özyönetim, Yugoslavya'da İkinci Dünya Savaşından sonra, savaş sırasında ekonomiyi işletmek için oluşturulan komiteler ve iş konseyleri etrafında oluşturulmuştur. Özyönetimin temel fikri, sorumlulukların ve otoritenin işçilere aktarılması, devletin merkezi kontrol ve planlama uygulamasıdır. Bu sistemde katılım, doğrudan katılım ile tartışma ve karar alma süreçlerinin bir parçası olarak bütün çalışanların yer aldığı toplantılara bireysel katılım şekillerindedir. Katılım; bütün çalışanların oy hakkının bulunduğu referandum ile doğrudan ya da iş konseyleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşir. İş konseyleri işletmelerdeki en yüksek otoriteyi temsil eder (Seçer, 2009: 25). Yugoslavya'daki özyönetim modeli sadece ekonomik üretim yapan işletmeleri kapsamanın ötesinde tüm düzeydeki kurumları kapsamaktadır.

Yugoslavya'da özyönetim yalnızca işletme yönetimini ilgilendiren bir yönetim olarak değil, toplumsal yaşamın bütün kesimlerinde ve kademelerinde yönetici-yönetilen ayrımını ortadan kaldırma iddiasını taşıyan bir modeldir (Ünsal, 2006: 37). Özyönetim uygulama modelinde işletmede çalışan bir işçi aynı zamanda o işletmenin yöneticisidir.

Özyönetim Yugoslavya'da aşağıdaki ilkelere dayalı olarak gerçekleşir (Ünsal, 2006: 38):

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

Türkiye’de de özyönetim girişimleri denilebilecek bazı olaylar gerçekleşmiştir. Ancak bunlar işçilerin yönetimi işgali ile oluşmuştur. Bu olaylardan başlıcaları özetle şunlardır (Yaraşır, 2006: 50-100 Yazıcı, 2008: 40-44) :

1. Alpagut İşgali (1969) : Alpagut Linyit İşletmeleri 1920 yılında kurulmuştur. 1960’lara gelindiğinde zarar etmeye başlamıştır. 1969 yılı sonunda işçiler vardiya çıkışı kömür depolarına el koyarlar. 786 maden işçisi yönetime el koymuştur ve bir işçi konseyi oluşturarak 35 gün üretim yapmışlardır. Bu konsey verimlilikten sorumlu ve genel işçi kuruluna bağlılardır. Genel işçi kurulu tüm işçilerden oluşuyordu ve katılım hakları bulunmaktaydı. Bu tedbirlerle işgalin 2-3 haftasında üretim %50 artmıştır. 35 gün sonunda jandarma tarafından işletme kuşatılarak işçilerin bu eylemine son verilmiştir.

2. Günterm İşçi Denetimi (1970) : Günterm Kazan Fabrikasında işçilerin ücretlerini alamaması ve yöneticilerin ortadan kaybolması durumunda gerçekleşen işçi işgalidir. Üretimi patronsuz üretime dönüştürerek fabrikayı çalıştırırlar. Sıkıyönetimle birlikte eylem son bulur.

3. Aşkale Özyönetim Deneyimi (1977): Daha önceki olaylardan güç alarak gerçekleşen Aşkale Maden Ocaklarında yapılan grev sonrasındaki olaylarla maden ocağı kapatılır. Bu kapatma karşısında işgalle işçiler tarafından üretim sürdürülür. Fakat bu olay diğerlerine göre bilinçli ve daha önceden hazırlanmış planlı bir çalışmadır.

4. Yeniçelttek Madeni Özyönetim Deneyimi (1980) : Zarar etme gerekçesiyle kapanan maden ocağı (1980) yine işçilerin işgali sonucunda üretimini sürdürür ve bu özyönetim uygulamasıyla işletme 2.5 milyon lira (o ödemin rakamıyla) kar sağlar. 12 Eylül 1980’de işçilerin tutuklanmasıyla özyönetim deneyimi sona erer.

Bu uygulamalar ülkemizdeki özyönetim girişimlerine örnek olarak gösterilebilir. Ancak yönetimin ele geçirilmesi zorla olduğu için bu girişimler yasal dayanaklardan yoksundur.

1.7. TÜRKİYE'DE SENDİKALAŞMANIN GELİŞİMİ

Türkiye'de çalışanların yönetime katılımı sendikalar yoluyla sağlanmaktadır. Bu yüzden örgütsel demokrasi konusuna geçmeden önce Türkiye'deki sendikalaşmanın tarihsel gelişimini incelemek mevcut durumu bir bütün olarak görmede fayda sağlayacaktır.

Cumhuriyetin ilanı sonrasında 1924 yılında yürürlüğe giren Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (Teskilat-ı Esasiye Kanunu) işçilere dernek kurma, toplanma ve sendika kurma hakkı vererek demokratik bir ortam hazırlamıştır. İzmir İktisat Kongresi'ne işçiler de katılmıştır ve seslerini duyurmuşlardır. İzmir İktisat Kongresi bu açıdan Türk sendikalaşma tarihinde önemli bir ilerleme olarak kabul edilmektedir. Bu kongre sonunda çalışma şartlarının iyileştirilmesiyle ilgili çeşitli yasaların çıkartılmasına karar verilmiştir (Hikmet, 2007:2).

Cumhuriyet yıllarında varlığını bir süre koruyabilen ve özellikle iş yasası tasarıları konusundaki işçi görüşünü saptamak için bazı etkinliklerde bulunan işçi örgütü Amele Teali Cemiyeti kurulmuştur. Fakat 1927'nin sonlarında yasa dışı faaliyetlerde bulunduğu gerekçesiyle kapatılmıştır (İleri, 2008: 71).²

Amele Teali Cemiyeti'nin dağıtılmasının ardından, yıllarca işçilerin sendikal-siyasal örgütlenmesine olanak tanınmamış, yapılan girişimler de başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

² Osmanlı döneminde, işçi örgütlenmesi olarak nitelendirebilecek 1871'de kurulan Amele Perver Cemiyeti bir işçi örgütü olmaktan çok işçilere yardım etmek üzere kurulan hayır kurumları benzeri bir örgütlenmedir. Gerçek anlamda bir işçi örgütlenmesinin ilk örneği 1894'de kurulan Osmanlı Amele Cemiyeti yaklaşık bir yıl sonra kapatılmıştır (Çam, 2004:198).

1936 yılında Türkiye’de, örgütlenmeyi ve toplu sözleşme hakkını içermeyen ve grevi yasaklayan ilk İş Yasası çıkarılmıştır. İlk kez işçi temsilciliği uygulamasını getiren yasada çalışanlara yönelik herhangi bir güvenceden söz edilmemiştir. 1946 yılında Cemiyetler Kanunu değiştirilerek bu yasada yer alan ve uzun yıllar işçilerin yasal olarak örgütlenmesini engelleyen “sınıf esasına dayalı dernek kurma” yasağı kaldırılmıştır (Aydoğanoglu, 2009: 52).

Sınıf esasına dayalı dernek kurma yasağının kaldırılmasını takip eden aylarda sendikalar kurulmuşsa da, ilk kurulan sendikaların çoğunluğunun Türkiye Sosyalist Partisi, Türkiye Sosyalist Emekçi ve Köylü Partisi gibi sosyalizmi benimseyen partiler öncülüğünde kurulması dönemin hükümetini kuşkulandırmış; sendikacılığın daha başlangıçta “ideolojik boyut” kazanacağı endişesiyle söz konusu sendikalar 17 Aralık 1946 tarihinde sıkıyönetim kararıyla kapatılmıştır. Bu nedenle, sendikalaşma sürecinin başlangıcını, sendikaların kuruluş esasları ve faaliyet alanlarını belirleyen “5018 sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun”un kabul edildiği 1947 yılından itibaren dikkate almak gerekir (Mahiroğulları, 2001:62).

5018 sayılı Kanun, sendikaların kendi aralarında birlik adını taşıyan üst örgütlerin kurabilmelerini öngörmüş; ancak birlik kavramı hem sendika birliği, hem de federasyon ve konfederasyonları kapsayacak şekilde üst örgütlenmeyi ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Günümüzün güçlü işçi sendikaları konfederasyonu olan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) da bu dönemde, 1952’de kurulmuştur (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 230).

1963’te yasalaşan 274 sayılı Sendikalar Kanunu ve Türk işçisine ilk defa grevli toplu pazarlık hakkını veren 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu sendikal hareketin güçlenmesi ve toplu sözleşmeden yararlanan işçi sayısının artmasını sağlamıştır (Yorgun, 2005:140).

1965 yılında kabul edilen 624 sayılı Devlet Personeli Sendikaları Kanunu ile ülkemizde kamu görevlilerine sendikalaşma hakkı tanınmıştır. 1971 yılına gelindiğinde ise Anayasa değişikliğine gidilerek 1488 sayılı Kanun ile kamu görevlilerinin sendikalaşması yasaklanmıştır (Eren, 2002:105).

Bu dönemde örgütlenme modellerine ilişkin herhangi bir sınırlama olmamakla birlikte, sendikaların çoğunluğunu işkolu sendikaları oluşturmuştur. 1970'te çıkarılan 1317 sayılı kanunla sendika birlikleri kapatılmıştır. 1963 yılında düzenlenen yasayla grev ve toplu sözleşme hakkı bazı durumlarda hiç kullanılmayacak hale getirilmiştir. Fakat her türlü kısıtlamaya rağmen işçiler ve memurlar birçok ekonomik ve sosyal istemlerde bulunmuşlardır. (Aydoğanoglu, 2009: 55).

12 Eylül 1980 askeri müdahale sonrasında endüstri ilişkileri bir ara döneme girmiştir. 1982 Anayasasıyla 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 Sayısı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu hazırlanmıştır.

1970-1980 arasında çalışma ilişkilerinde yaşanan bunalımlar, uzun süreli grevler, işyerlerini tahribe varan işçi olayları gibi menfi etkenler görülmektedir. Bu bağlamda, sendikalara 1997'deki Anayasaya Uyum Yasaları yürürlüğe girene kadar geniş kapsamlı siyasi faaliyet yasağı, toplu pazarlık ve grev hakkının kullanılmasını güçleştirici düzenlemeler getirilmiş; bazı işçilerin, bu arada kamu kesimindeki personelin sendikalara üye olmaları yasaklanmış, dolayısıyla sendikalaşmanın kapsamı daraltılmıştır (Mahiroğulları, 2001:172).

1995 yılında Anayasa'nın 53. maddesine bir fıkra eklenerek kamu görevlilerine örgütlenme ve toplu görüşme hakkı tanınmıştır. Ancak bu fıkranın uygulanmasına ilişkin usulleri içeren Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu 2001 yılında çıkartılmıştır. Dolayısıyla 1995 yılından 2001 yılına kadar kurulan kamu görevlileri sendikaları, yasal düzenlemeden yoksun olarak faaliyet göstermiştir. (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2004:232).

Tablo 1.1. 2011 Temmuz Ayı İtibariyle Kamu Görevlileri Sendikalaşma Oranları (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Verileri)

Hizmet Kolunun Adı	Toplam Kamu Görevlisi	Toplam Üye Sayısı	Sendikalaşma Oranı
Büro, Bankacılık ve Sigortacılık	181595	98912	54,47
Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri	909168	524484	57,69
Sağlık ve sosyal Hizmetler	381436	274489	71,96
Yerel Yönetim Hizmetleri	99655	83031	83,32
Basın, Yayın ve İletişim Hizmetleri	36895	26200	71,01
Kültür ve Sanat Hizmetleri	17961	9415	52,42
Bayındırlık, İnşaat ve Köy Hizmetleri	31870	18628	58,45
Ulaştırma Hizmetleri	26047	15628	60
Tarım ve Ormancılık Hizmetleri	52120	43846	84,13
Enerji, Sanayi ve Madencilik Hizmetleri	37891	23253	61,37
Diyanet Ve Vakıf Hizmetleri	99905	77216	77,29
	1.874.543	1.195.102	63,75

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2011 Temmuz ayı itibariyle Türkiye'deki kamu görevlilerinin sendikalaşma oranlarını yayınlamıştır. Bu verilere göre kamu sektöründe toplam 1.874.543 kişi bulunmaktadır. Toplam sendikalı sayısı ise 1.195.102' ve kamu görevlileri sendikalaşma oranı ise % 63,75'tir (<http://www.resmigazete.gov.tr>). Ocak 2009 itibariyle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın verilerine göre, Türkiye'de toplam işçi sayısı 5 milyon 434 bin 433, sendikalı işçi sayısı 3 milyon 205 bin 662, sendikalaşma oranı ise yüzde 58,98'tir. Bu oranın dağılımı aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 1.2. 2009* Ocak Ayı İtibariyle İşçi Sendikalaşma Oranları (Resmi Gazete Verileri)

İş Kolu Adı	Top.İşçiSay.	Top.ÜyeSay.	SendikalaşmaOr.
Tarım ve Orm., Avcılık ve Balıkçılık	96258	135842	-
Madencilik	138306	90,815	65,66
Petrol, Kimya ve Lastik	246510	132103	53,59
Gıda Sanayi	372214	290468	78,04
Şeker	26319	26297	99,92
Dokuma	589657	512646	86,94
Deri	92833	17608	18,97
Ağaç	94746	28625	30,21
Kağıt	36426	22403	61,5
Basın ve Yayın	49247	9321	18,93
Banka ve Sigorta	157515	147538	93,67
Çimento, Toprak ve Cam	174456	92599	53,08
Metal	679759	513345	75,52
Gemi	17451	8732	50,04
İnşaat	774493	186528	24,08
Enerji	153913	129122	83,89
Ticaret, Büro, Eğitim ve Güzel Sanatlar	436794	152898	35
Kara Taşımacılığı	140781	34207	24,30
Demiryolu Taşımacılığı	25608	23117	90,27
Deniz Taşımacılığı	49749	14337	28,82
Hava Taşımacılığı	33173	17357	52,32
Ardıye e Antrepoculuk	32932	8022	24,36
Haberleşme	47194	28053	59,44
Sağlık	101808	24006	23,58
Konaklama ve Eğlence Yerleri	329920	110480	33,49
Milli Savunma	30857	30839	99,94
Gazetecilik	15762	4550	28,87
Genel İşler	487752	413804	84,84
	5434433	3205662	58,98

* Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın yeni yasa tasarı nedeniyle işçi sendikalaşma oranları 2009 yılından beri açıklanmamaktadır. Düzenlemeye göre bir sendikanın ilgili işkolunda yetki alabilmesi için o işkolundaki tüm işçilerin %10'u oranında üye sayısına sahip olması gerekmektedir. Fakat Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın istatistikleri açıklaması durumunda birçok işçi sendikasının %10 barajını aşamayacağı ve Toplu İş Sözleşmesi yetkisini kaybedeceği www.csqb.gov.tr sitesinde bildirilmektedir.

Çalışma Bakanlığı, işçi sayısını hesaplarırken SSK'ya kayıtlı işçileri dikkate almakta, kayıt dışı çalışan işçileri yok saymaktadır. Çelik ve Lordoğlu'nun (2006:,11-30) ILO normlarını esas alarak, toplu iş sözleşmeleri kapsamındaki işçi sayısından hareketle yaptığı ve 1988-2004 yıllarını kapsayan çalışmanın ortaya koyduğu veriler Türkiye'de sendikalaşma oranının hızla düştüğünü göstermektedir. Çelik ve Lordoğlu (2006:11-30), hesaplamayı yaparken; ILO normlarına göre sendikalaşabilir nüfusu (yani toplam ücret, maaş ve yevmiyeli nüfusu (DİE-TÜİK'in verileri) ve toplu sözleşme kapsamındaki işçi sayısını) esas almaktadır. Bu kapsama Türkiye'deki tüm ücretliler dâhildir. Türkiye'de ücretlilerin sendikalaşma oranı 1988'de % 22,2 iken, 1995'te % 13,5'e düşmüştür. 1990'lar boyunca süren düşme eğilimi, 2000'lerde de devam etmiştir. Bu oran 2002'de % 9,5'e, 2003'de % 8,9'a, 2004'te % 8,1'e, 2005'te % 7,6'ya, 2006'da % 7'ye, 2007'de % 6,1'e düşmüştür (Bakır ve Akdoğan, 2009:7).

Sendikalaşma oranları incelendiğinde özellikle son 30 yıldan bu yana dünyada ve Türkiye'de sendikaların güç ve üye kaybettiği görülmektedir. Bu duruma neden olan çok sayıda faktör arasında küreselleşme, yeni teknolojiler, esneklik, taşeronlaşma, siyasal ve ekonomik etkiler, devletin rolü, özelleştirmeler, insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlar, işgücü yapısındaki değişim, toplu pazarlık düzeyi, bireysel sözleşme, çok uluslu işletmeler, yeni yönetim teknikleri sıralanabilir (Kılıç ve Seymen, 2011:171).

Yukarıdaki açıklamalarla birlikte Türkiye'deki sendikalaşmanın tarihsel gelişimi incelendiğinde; sendikalar ekonomik, siyasal ve küresel olaylardan etkilenecek tam bir istikrarla faaliyetlerini gerçekleştirememiştir. Dönemlerin içinde buldukları özelliklere göre sendikal haklarda sık sık kısıtlamalara gidildiği görülmektedir.

1.8. TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ VE YÖNETİME KATILMA

Yasalar incelendiğinde Türkiye' deki endüstriyel demokrasi uygulamalarının sendika yolu ile temsili katılım düzeyinde olduğu görülmektedir. Türkiye'de endüstriyel demokrasiyle ilgili olarak şu önemli noktalar karşımıza çıkmaktadır:

1. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetmeliği: Yönetmeliğin 4. maddesine göre en az 50 işçi çalıştıran işyerleri, altı aydan fazla sürekli işlerin yapılması koşuluyla, bir iş sağlığı ve güvenliği kurulunun oluşturulmasını zorunlu tutmuştur. Bu kurul işyerinde sendika varsa sendika temsilcilerinin kendi aralarından seçecekleri bir kişi, eğer sendika yoksa işyerindeki işçilerin yarısından fazlasının katılacağı toplantıda açık oyla seçilecek bir çalışanın katılımı ile kurulur. Kurul işe uygun bir iş sağlığı ve güvenliği iç yönetmeliğini hazırlamak, iş sağlığı ve güvenliği konularında çalışanlara yol göstermek, işyerinde oluşabilecek tehlike ve önlemleri değerlendirmek, tedbirleri belirlemek, bunları işveren veya vekiline bildirmekle görevlidir.

2. Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği: İşçi sayısı yüzden fazla olan işyerlerinde iki işçi temsilcisinin katılımı ile bir kurul oluşturulur. Bu kurul işçilerin kıdemlerini, işin aksamadan yürütülmesini ve işçi sayısını göz önünde bulundurarak izin belgelerini hazırlamak, işçilerin yıllık izin hakları ile ilgili dilek ve şikâyetlerini incelemek, sonucunu işverene ve ilgili işçiye bildirmekle görevlidirler. Buradaki temsilciler varsa işyeri sendika temsilcileri yoksa işçi sayısının en az yarısından bir fazlasına denk gelecek şekilde işçilerin katılımı ile yapılacak açık oylama sonucu seçilen kişi olacaktır.

3. İşçi Ücretlerinde Ceza Olarak Kesilen Paraları Kullanmaya Yetkili Kurulun Teşekküllü ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmeliği: Yönetmeliğin 5. maddesinde işçi tarafını temsilen en fazla üyeye sahip işçi konfederasyonunun yönetim kurulunca seçilmiş iki işçi temsilcisinin bu kurulda yer alacağı belirtilmiştir.

4. Toplu İşçi Çıkarma: İş Kanununun 29. maddesine göre işveren, ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde, bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile işyeri sendika temsilcilerine, ilgili Bölge Müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirir. İşletmelerin toplu işçi çıkarmalarında da işyeri temsilcisine 30 gün önceden bildirmesi gerekir.

5. Üçlü Danışma Kurulu: Endüstriyel demokrasi denildiğinde ilk olarak akla işçi ve işveren ilişkilerinde katılım gelse de; aslında kavram daha geniş düşünülerek devlet işçi ve işveren arasındaki ilişkileri geliştirerek ülke ekonomisini güçlendirmek olarak da düşünülebilir. Ülkemizde bu tanımlama üçlü danışma kurulu ile karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma hayatına ilişkin üçlü danışma kurulunun Çalışma Usul Ve Esasları Hakkındaki Yönetmeliğin 4. maddesine göre Üçlü Danışma Kurulu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı veya Müsteşarı Başkanlığında,

a- Gündem konularına göre Bakanlık, bağlı ve ilgili kurumların birim amirlerinden,

b- İşçi sendikaları konfederasyonlarından birer ve en fazla üyeye sahip işveren konfederasyonundan üç temsilciden,

c- Kamu görevlileri sendikaları konfederasyonlarından birer temsilciden oluşur.

Kurulun görevleri madde 5'te şöyle sıralanmıştır:

- Çalışma hayatına ilişkin politikaların oluşumuna katkı vermek,
- Taraflar arasında uzlaşma ve işbirliğini güçlendirecek çalışmalar yapmak,
- Çalışma hayatıyla ilgili mevzuat çalışmalarını ve uygulamalarını izlemek, yeni mevzuat ve yasa değişiklikleri ile ilgili hususlarda görüş oluşturmak,

d- Uluslararası Çalışma Örgütünün konferans ve faaliyetlerine katılımda, taraflar arasında etkin bir danışma, bilgilendirme ve iletişimin gerçekleşmesini sağlamak,

e- Uluslararası çalışma normlarının uygulamasının geliştirilmesinde Üçlü Danışma Hakkında 144 sayılı sözleşme hükümlerine uygun çalışmalar yapmak,

f- Ulusal mevzuatın, Avrupa Birliğinin çalışma hayatına ilişkin müktesebatına uyumu için taraflar arasında etkin bir danışma, bilgilendirme ve iletişimin gerçekleşmesini sağlamak,

g- İhtiyaç duyulması halinde komisyonlar kurmak, üyelerini belirlemek, raporları görüşmek,

h- Ulusal ve uluslararası düzeyde seminer ve toplantılar düzenlenmesini taraflara önermek, uygun görülecek toplantılara temsilci göndermek,

i- Çalışma barışının ve endüstri ilişkilerinin geliştirilmesi ile ilgili alanlarda araştırmalar yapılmasını taraflara önermek şeklinde sıralanmıştır.

6. Asgari Ücret Komisyonu: İş Kanununun 39. maddesine göre; Asgari Ücret Komisyonu Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının tespit edeceği üyelerden birinin başkanlığında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürü veya yardımcısı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü veya yardımcısı, Türkiye İstatistik Kurumu, Ekonomik İstatistikler Dairesi Başkanı veya yardımcısı Hazine Müsteşarlığı temsilcisi, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından konu ile ilgili dairenin başkanı veya yetki vereceği bir görevli ile bünyesinde en çok işçiyi bulunduran en üst işçi kuruluşundan değişik işkolları için seçecekleri beş temsilciden kurulur. Asgari ücret komisyonunda da işçiyi temsilen sendika temsilcileri bulunmaktadır.

7. İşyeri Temsilciliği: 1963 yılından itibaren işyeri sendika temsilciliği sistemi sürdürülmekte iken, 1992 yılında “işletmelerde işçi temsilcilerinin korunması ve onlara sağlanacak kolaylıklar hakkında” 135 sayılı ILO sözleşmesinin onaylanarak Anayasamızın 90. maddesine göre kanuni hüküm haline getirilmesi zorunluluğu doğmuştur. Gelişmeler bununla sınırlı kalmamış 2002 yılında İş Güvencesi Kanunu olarak anılan 4773 sayılı kanunun çıkarılmasıyla devam etmiştir. Bu kanunda toplu işçi

çıkarma halinde durumun işverence ilgili Bölge Müdürlüğü ve Türkiye İş Kurumundan başka en az otuz gün önceden yazı ile işyeri sendika temsilcilerine veya işçi temsilcilerine de bildirilmesi, bunlarla görüşme yapılması ve yeni bir düzenleme getirilinceye kadar sendika temsilcilerinin bulunmadığı işyerlerinde işçiler tarafından seçilecek işçi temsilcilerinin görev yapması hükümlerine yer verilmişti. 4857 sayılı İş Kanunu taslağında da kabul edilen bu yoldaki düzenlemeler İş Kanununa alınmamıştır. Bu durum karşısında toplu işçi çıkarma konusunun temsilcilerle görüşülmesi esası sadece işyeri sendika temsilcilerinin bulunduğu işyerleri ile sınırlı kalmıştır (Çelik, 2006: 409).

8. İşyeri Sendika Temsilcisi: İşyeri sendika temsilcisi; işyerinde toplu iş sözleşmesi yapmak üzere yetkisi kesinleşen sendika tarafından atanan, işyerindeki sendikalı ve sendikasız tüm işçilerin isteklerini dinleyen, şikayetlerine çözüm arayan, işçi işveren arasındaki çalışma ahengi ile çalışma başarısını devam ettirmeye çalışan, işçilerin hak ve menfaatlerini gözeterek, iş kanunları ve toplu iş sözleşmesiyle öngörölmüş olan çalışma şartlarının uygulanmasına yardımcı olan ve kendisini atayan sendikanın temsilcisi olarak sendikayı en iyi şekilde temsil etmeye ve sendikaya yeni üyeler kazandırmaya çalışan kişidir (Sendikalar Kanunu 34 Md). İşyeri sendika temsilcisinin yukarıdaki yönetmelik ve yasa maddeleri ile birlikte toplu iş sözleşmesinden doğan görevleri de olabilmektedir.

Türkiye’de endüstriyel demokrasi uygulamalarına bakıldığında katılımın sendikalar ve temsili katılım düzeyinde olduğunu görmekteyiz. Türkiye’de endüstriyel demokrasi uygulamalarına yasalardaki sendikal katılım dışında pek rastlanmadığı açıktır. Yasalar sendikalar yoluyla katılımı desteklemektedir. Yasalarda sendikal faaliyetlerin dışında, işletmelerde işçinin yönetime katılımı ile ilgili bir düzenleme bulunmamaktadır. Ayrıca ülkemizde pek çok işletmede sendikal faaliyet olmadığını ve sendikalaşma oranlarının hesaplamalarında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Bunlarla birlikte küreselleşmenin getirdiği etkilerle sendikalaşma oranlarının giderek azaldığı görölmektedir. Tüm bu gelişmelerin yanında eğer işletme yöneticileri isterlerse gönüllü katılım ve katılımı

destekleyecek toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, amaçlara göre yönetim...vb. gibi yönetim modelleri uygulayabilmektedirler.

Ülkemizdeki akademik çalışmaları incelediğimizde ise, endüstriyel demokrasi, yönetime katılma ve örgütsel demokrasi gibi alanlarda araştırmaların sınırlı sayıda olduğunu görmekteyiz. Gelişmiş ülkelerde ise örgütsel demokrasi ile ilgili akademik çalışmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Bu bölümde örgütsel demokrasi konusu, örgütsel demokrasinin örgütlere katkıları, demokratik örgütlerin özellikleri, demokratik ve demokratik olmayan örgütlerin karşılaştırılması, işletmeler ve demokrasi kavramı, işletme yönetiminde demokratik yönetsel uygulamalar konuları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI

Örgütler ana eğilimin tersine etkin üretim yollarıyla sadece kar sağlayan teknik sistemler değildirler. Örgütlerin iletişimsel yönleri de vardır ki bu onları demokratik eylemlere açık olmaya zorlar (Deist, 2008:117). Bu durum örgütsel demokrasi kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Uluslararası literatürde örgütsel demokrasi konusu geniş bir yere sahiptir. Örgütsel demokrasi heterojen bir kavram olmakla birlikte bu kavrama benzeyen veya birbirinin yerine kullanılan kavramlar da mevcuttur. Örneğin işyeri demokrasisi, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, kendi kendine yönetim, çalışan kontrolü, çalışan katılımı gibi. Özellikle örgütsel demokrasi (organizational democracy) ile işyeri demokrasisi (workplace democracy) kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Araştırmada örgütsel demokrasi kavramının kullanılması tercih edilmekle birlikte yabancı kaynaklardan elde edilen alıntıların aslına uygun çeviriler yapabilmek için işyeri demokrasi kavramı da sıklıkta kullanılmaktadır.

Yorumcular demokrasinin gerçekte ne olduğu ve örgütsel düzenlemelere nasıl entegre olabileceği konusu üzerinde oldukça durmaktadırlar. Örneğin Courpasson ve Dany

(2003:1252) demokrasiyi şöyle tanımlarlar: 1. Gerek şahsi özgürlüğe gerekse sorumluluğa saygı için katılan herkese bağlılık, 2. İnsanların egemenliği ve insanlar arasındaki siyasi eşitlik fikri, 3. Şahsın rolüne ve günlük işin yönetiminde de kolektif mantığa inanç ve son olarak 4. İşlemsel istikrarlılık ve güvenirliliktir.

Kurumsal anlamda demokrasi, örgütleri bütün olarak etkileyen kararların örgütün tüm üyelerince alınması ve karar alma mekanizmasında örgütteki tüm tarafların eşit haklara sahip olması idealini oluşturur. Demokrasi sadece hükümet veya devlet şekliyle ilgili değildir. Demokratik ilkeler, herhangi bir örgütün ortak karar verme mekanizması ile de ilgilidir (Beetham ve Boyle, 1998:4-8, Çelik, 2007:32).

Çalışanların çalışma hayatlarını etkileyen konulara eşit olarak nüfuz edebilmeleri için etkin arayışları anlamına gelen işyeri demokrasisi kavramı kapitalizm kadar eskidir. Crane ve Matten'e (2005:7) göre işyeri demokrasisindeki temel konular: karar vermede çalışan katılımı, çalışanların şirket yönetim işlemlerine dahil edilmesi ve örgütsel strateji belirlenirken birlikte karar alınmasıdır.

Hoffman (2002: 211-212) örgütsel demokrasi uygulamalarında gücün merkez kaç olması gerektiğini ve çalışanlara yapılanlar üzerinde kontrol hakkı tanıdığını ifade eder. Örgütsel demokrasiin temelinde eşitlik katılım, tartışma ve konsensüs (fikir birliği) paylaşılan örgüt değerlerine destek ve insanlığın ortak değerlerine karşı duyulan bir saygı vardır.

Weber (2009:1134) örgütsel demokrasiin farklı formlarda çalışan katılımı olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca katılımın boyutlarını stratejik, taktik ve operasyonel kararlara katılım olarak sınıflandırmaktadır.

İşyeri demokrasi temelde üretim yöntemleri üzerindeki kontrolle ilgilidir. Bu kavram "karar mekanizmasına çalışan katılımı" ile "çalışan kontrolü" nün de spesifik olarak yan

yana gelmesidir. Basit bir ifade ile işyeri demokrasisi çalışanların işlerinde söz söyleme hakkı olarak özetlenebilir. Bu ses işin içine girmekten, kollektif kontrole, sınırsız olarak ya da tamamen resmi şekilde nüfuz etmeye kadar varabilir. İşyeri demokrasisi gerçekte tam da bir sınıf meselesidir. Üretimdeki ilişkilerin değişimi ile gerçek işyeri demokrasisi temelde sınıf ilişkilerini de değiştirir (Collom (c), 2000:212-211).

Genellikle Amerikan literatüründe örgütsel demokrasi – makro, mezo ve mikro üzerinde durarak- üç şekilde ortaya çıkar: Yaygın demokratik iş rejimlerinin belgelenmesi, işçilerin sahip olduğu ve\veya işçi yönetimli firmalardaki verimlilik ve üretimin saptanması ve üçüncü olarak demokratik işyerlerindeki iş tatmini ve çalışanların diğer tutumlarının saptanması (Collom (a) , 2001:3).

Örgütsel demokrasiinin endüstrideki tanımı otoriter olmayan liderlik tarzı ile çalışma şartlarındaki karar mekanizması ile düşük düzeyde işçi katılımı veya daha geniş anlamda işçilerin kendilerini yönettikleri teşebbüsler şeklinde ifade edilebilir (Smith, 1976:276).

Şirket demokrasisi ve paydaş demokrasisi kavramı demokrasiinin işletmelerde uygulaması olarak karşımıza çıkan diğer kavramlardandır. Şirket demokrasisi şirketle ilgili taraflar arasındaki ilişkilerin demokratik ilkelere göre oluşturulması, şirketin demokratik ilkelere göre yönetilmesidir (Çelik, 2007: 32).

Şirket demokrasisi bir şirketin şehir konseyine ya da milli parlamentoya dönüştürülmesi anlamını taşımamaktadır. Demokrasiinin akılcı modelleri; zaman, uzmanlık ve motivasyonlarını arttırmak için demokratik bir işbölümüne izin verir. Çünkü demokrasi herkese her konu üzerinde tam bir söz hakkı verilmesi anlamını taşımaz. İnsanlar sadece ellerindeki zaman ölçüsünde farklılık göstermezler. Aynı zamanda o belli zamanı paylaşımsal işler için harcama ve ne derece arzulu harcadıkları konusunda da farklılaşırlar (Crane ve Matten, 2005:10). Çalışanların katılıma bakış açıları da örgütsel

demokrasiyi etkilemektedir. Katılım için sadece zaman söz konusu değil, çalışanların motivasyon ve uzmanlıklarına da ihtiyaç vardır.

Paydaş tartışması ise her ne kadar kökeni demokrasi üzerine olmasa da, kavram toplu sorumluluk ve şeffaflık gerektirir. Şirketlerdeki karar verme mekanizmasına toplumsal katılım ve şirket yönetimi işlemlerinde daha fazla sosyal çıkarın temsilini gerektirmesi gibi işlemler son yıllarda ortaya çıkmıştır (Crane ve Matten, 2005:7).

Paydaş demokrasisinde ana unsur çalışan katılımının sağlanarak bunların şirket karar verme mekanizmasında yer almasıdır. Freeman'a (1984) göre paydaş demokrasisindeki seçmen bütünde tüketici, malı tedarik eden, hissedarlar ve çalışanlardan oluşur (akt. Crane ve Matten 2005:7).

Paydaş demokrasisi daha çok şirketteki azınlık ortakların ve diğer paydaşların çıkarlarının çoğunluğun ve yöneticilerin sınırsız çıkarları karşısında korunmasıdır. Diğer bir ifade ile paydaşların tümünün gereksinimi olan bilgilerin doğru ve gerçeğe uygun şekilde sunulması anlamına gelir ve temelinde etkin bir şekilde çalışan finansal raporlama sisteminin var olmasına bağlıdır. Bu şekilde şirketin kamuya açıkladığı finansal tablo ve raporlar aracılığıyla paydaşların çıkarları korunabilecektir (Çelik, 2007:178). Diğer kavramlardan farklı olarak paydaş demokrasisinin en önemli özelliği işletmelerin paydaşlarına karşı finansal açıdan açıklık ve hesap verebilirlik politikalarını benimsemesidir.

Sonuç olarak demokrasinin işletmelerde uygulanması pek çok kavramı ortaya çıkarmıştır ve bu kavramların birbirlerinin de yerine kullanıldığı da görülmektedir. Bu durum tıpkı demokrasi kavramında olduğu gibi tek ortak bir tanımın yapılmasını imkansız hale getirmiştir. Fakat bu tanımlamalardaki dikkat çeken ortak nokta çalışanların kararlara katılımıdır.

2.2. TARİHSEL GELİŞİM

Tarihte kolektif eylemlerin nasıl organize edileceğine dair düşünce iki model ile şekillendirilmiştir: bürokrasi ve demokrasi modelleri. (Cheney ve diğ. 1997:277).

Her iki model de eskidir. Temellerini bilginin yüksek seviyelere ulaştığı eski medeniyetlerden alırlar. Her iki model de eski olmakla birlikte tamamıyla modernidir. En keskin ifadelerini 20. yüzyılın siyasi sistemlerinde ve sosyal örgütlerinde bulmuşlardır. Weber'in bu yüzyılın başında öngördüğü gibi bürokrasi her ne kadar direkt olarak demokrasinin ruhuna aykırı olsa da –rasyonel kriterlere dayandırıldığında– şahıslara fırsatlar sistemi sunmaktadır⁴. Fakat bunun yanında geçerliliği, yaygınlığı ve sıklığı yaratıcı ifadeler için sınırlandırıcı olabilmektedir. Örgütlerde karşılıklı anlayışın sağlanması fikir birliği ve katılımın oluşmasına dayanmaktadır (a.g.e. 1997:277) ki bu da işletmelerin demokratik yapılarıyla sağlanır.

Batı Avrupa'da ve Kuzey Amerika'daki işçi katılımı ve kontrolünün artırılması çabaları köklerini tarihi bir edinimden alırlar. Bu çabalar geçmişte her ne kadar çok farklı şekillere bürünse de genellikle bir ya da iki kaynaktan türemektedirler. Birincisi doğası gereği ekonomiktir, etkili ve rekabetçi ekonomik teşebbüslerin nasıl yapılandırılması gerektiği sorusuyla bağıntılıdır. İkincisi siyasaldır ve kaynağı 19.yy. işçi hareketinin devrimci akımlarıdır (Collom (d), 2001:73).

⁴ Weber'e göre bürokrasinin temel özelliği rasyonelliğidir; çünkü bürokrasileşme, güvenilir, önceden tahmin edilebilir ve hepsinden önemlisi etkili bir sosyal örgütlenme yoludur. Weber bürokrasiyi, yasal otoritenin işletilmesi için en uygun, özel bir örgütlenme biçimi olarak görmüştür. Çünkü bürokrasi kişilere değil makamlara ve liyakate göre şekillenmiş ve gayrişahsi rasyonel kurallar ile işletilen bir örgütlenmedir. Demokrasi ile bürokrasi arasında, doğalarından kaynaklanan bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. İşleyişte bürokrasinin hâkimiyeti, istikrarı ile demokratik iradenin önüne geçtiği söylenebilir. Fakat bürokraside vicdan, sezgi, empati, sağduğu gibi bilgi kaynaklarına yer yoktur. Bürokrasiler hiyerarşik emir komuta zincirinin yer aldığı yapılardır. Bu zincirin her halkasında kullanılan otorite, görevin yasal sorumluluk alanıyla ve amirlerin takdir yetkileriyle sınırlıdır. Katı hiyerarşilerin yer aldığı bu yapıda ana sorun, demokrasinin temeli olan katılımın uygulanamayacağıdır (Bayram, Çınar, 2007:11-24).

Şüphesiz örgütsel davranışla ilgili ortaya çıkan “klasik otoriter bürokrasi” modelinden uzaklaşan Amerikan ve İngiliz teorileri teşebbüsün “ demokratik” modelinden (fikir birliğine (konsensusa) dayalı, katılımlı yönetim) yanadır. Demokratik örgüt teorisinin açıklanış şekli belki de McGregor’un “Kuruluşlardaki İnsan Ögesi” kitabında bulunabilir. Burada savunulan ifade örgütsel verimliliği arttırmak adına, temeli geleneksel otoriter yönetim ve kontrol modeli olan X teorisi; davranışsal varsayımlarını bireysel ve örgütsel hedefleri katılımsal tekniklerle, otoriter olmayan destekçi kişi merkezli düzlemde daha etkin entegrasyonunu sağlamaya yönelik teori Y varsayımlarına dönüştürmektir (Davies, 1967: 271).

Maslow ‘dan esinlenildiğinde ise daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar bir kez karşılanıldığında kendimizi gerçekleştirme gibi daha yüksek seviyelerdeki ihtiyaçların öne çıktığı ve demokratik katılımın bunların takibinde gerekli bir rol oynadığı vurgulanır (Johnson, 2006:250).

Benzer bir eğilim Argyris’in “Şahsiyet Ve Organizasyon” kitabında da görülmektedir. Burada bireyin arzuları ile örgütün hedefleri karşılıklı olarak birbirlerine yardım edecek şekilde entegre olmuştur ki sonuçta bireyin psikolojik sağlığı ve örgütün verimliliğinin sağlanması söz konusudur. Bu demek değildir ki günümüzün tüm örgüt teorileri insan ilişkileri okulundan kaynaklanırlar. Bazı matematikçi, mikro ekonomist ve sistem teorisyenleri de bu görüşü desteklemektedir (Davies, 1967: 271).

Tarihsel gelişim içerisindeki sosyal yapılanmalar incelendiğinde örgütlü kurumların 1871’deki Paris Komününe dayanan direk demokratik katılımını bir başlangıç olarak görürler. Bu fikirler 1848’deki Fransa’daki İhtilallerde göze çarptığı gibi 1917 Rus ihtilalında de Bolşevikler arasında yaygındır (Collom (a) , 2001:9 Collom (d), 2001:71).

Paris Komünü, Fransa-Prusya Savaşı sonucu hoşnutsuzlaşan ve yaşama koşulları kötüleşen Fransız işçi sınıfı ayaklanmasıyla oluşur. Geçici bir merkezi hükümet (Ulusal Muhafız Komitesi) oluşturulur ve bu merkezi hükümet seçime giderek kısa sürede

yetkilerini Komün'e bırakır. Komün meclisinin tamamı işçilerden oluşmuyor idiyse de, işçiler Komün'de etkindir. Fransız Komünü'nde toplumsal öz yönetim düşüncesinin işçi hareketi ile doğrudan bağlı olması ve işçi sınıfı hareketinin vazgeçilmez demokratikleşme perspektifi ile karakterize olması önemli bir sonuçtur (Mısır, 2003:105-122).

Sanayi devrimiyle birlikte ağır çalışma şartları işçi hareketlerinin doğuşuna zemin hazırlamıştır. İşçi ücretlerini arttırma, çalışma saatlerini kısaltma gibi çalışanların hak ve çıkarlarını korumak için örgütlenme yolları aranmaya başlanmıştır. İşçi sınıfı bilinci 1815-1848 arasında ortaya çıkmıştır (Ulutaş ve Sönmez:2011:15). Fransa'da sınıfsal ayrımın olması üretici ve ekonomik gücü elinde bulunduran sınıfın yönetime katılmaması ile işçilerin ayaklanmaları 1848 İhtilallerinin sebeplerinden biri olmuştur. 1848 Fransız ihtilallerinden Avusturya- Macaristan, Almanya, İtalya ve İngiltere de etkilenmiştir. Birçok Avrupa ülkesi yüzyılın ikinci yarısına hem ülkelerindeki siyasi rejimleri hem de sınırları değiştirerek girmiştir. Sonuç olarak 1848 İhtilallerinde demokratik olduğu kabul edilen ülkeler de bile savaş karşıtı bir kültürden söz etmek mümkün değildir (Erkan, 2010:114).

Rusya'da 1917 devriminden sonra fabrikalar işçilerin özyönetimi ilkesine göre örgütlenmiştir. Ancak savaş zamanı üretimin beraberinde getirdiği baskılar altında, Bolşevikler bu örgütlenme biçimini terk etmişler, Sovyet yetkilileri fabrikaların denetimini ellerine almışlardır. Böylece, Rusya'da özyönetim ve işçilerin fabrikalar üzerindeki denetimi geri çevrilmiş, işçilerin ayrı bir sınıf olarak toplum üzerindeki denetimini sürdürmesi gereği savunulmuştur (Dicle, 1980:34) .

Amerika'da 1930'ların ortalarında yeni Endüstriyel Örgüt Komitesi işçi kontrol alanının tüm işyerine yayılması ve denetim aşamasında da çalışanların etkin görev alabilmeleri için mücadele etmiştir. Yeni siyasi gelişmeler sendikacılığa bir alternatif arayarak katılımcı demokrasiyi merkezkaç yönetim olarak görmüş ve karar verme aşamasını tabana yaymıştır (Collom (a), 2001:11).

1960-1970'lere gelindiğinde artan rekabet ve firmaların azalan ekonomik performansı kurumları geleneksel yukarıdan aşağı kontrol yapılarından uzaklaşmaya itmiştir. İşyeri demokrasisi çalışanların firmaya katkısını arttırmış ve işgücü devir oranını azaltmıştır. 1980'lere gelindiğinde şirket sahipleri çalışanlarının katılımında kendilerine de pay çıkararak sorumluluğu ve yargıyı çalışanlar arasında günlük işlerine nüfuz edecek şekilde yaymıştır (a.g.e., 2001:13).

Türkiye'de de işletmelerdeki tarihsel gelişim Avrupa ve Amerika'daki gelişimi izlemiştir. Fakat Türkiye'de bu süreç işçi hareketleri ya da sendikal gelişim şeklinde dile getirilmektedir. Burada dikkat çeken önemli bir nokta bu gelişim daha çok çalışanların haklarının korunması için sendikal hareketler olarak düşünülmekte ve örgütsel demokrasi kavramının temeli olan çalışanların karar vermeye katılımı konusu çok fazla incelenmemektedir. Bu yüzden Türkiye'deki tarihsel süreç örgütsel demokrasi ya da işyeri demokrasisi adı altında değil, literatürde sendikacılığın tarihsel gelişimi veya endüstriyel demokrasi adı altında incelenmektedir. Çalışmada bu literatürün dışına çıkılmayarak ilk bölümde endüstriyel demokrasi ve Türkiye'de sendikaların gelişimi üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

2.3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYE YÖNELİŞİN SEBEPLERİ

Demokratik ilkelerin iş dünyasında önemli bir rol oynaması gerektiği düşüncesi uzun ve tartışmalı bir tarihe sahip olmakla birlikte son yıllarda örgütsel demokrasiye yönelik giderek artmaktadır. Baskın ve küresel ekonomik çevrelerdeki önemli değişimler, örgütler içinde gücün yeniden dağılımını gerektiren yeni iş modellerini ortaya çıkartmıştır. Bugünkü demokratikleşme ekonomik, sosyal ve siyasi örgütlenmenin yeni paradigması olarak siyasetçiler ve iş grupları tarafından benimsenmektedir. Demokratikleşmiş örgütlerin doğası ve şekli hakkında farklı görüşler olmasına rağmen, Butcher ve Clarke, (2002:36), örgütsel demokrasi ile kararların alınmasında yöneticilerin gücü ve sorumluluğu daha fazla devredeceğini, daha az liderlik yapılacağını ve kendi kendini organize eden birimler oluşacağını ifade etmektedir.

Bu ilkelerin bulunduğu durumlar sadece demokratik değerlerin iyi niyetli uygulamasının sonucu olarak doğmaz. Daha doğrusu, çok gerçekçi iş zorunluluklarına birer cevaptırlar. Teknolojik gelişme, yenilik, küreselleşme ve iş ahlakına artan ilgi yönetim yaklaşımını bu duruma sevk etmeye (yöneltmeye) zorlamaktadır (Butcher ve Clarke, 2002: 37).

Batı kültüründe derinlemesine kökleşen demokrasi fikri, hızlı bir şekilde küresel, politik ve ayrıca sosyal bir ideal oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle gelişmiş ekonomilerde örgütlerin demokratik değerleri ve uygulamaları mevcut düzenlemelere ilave etmesi şartıdır. Böyle toplumlarda emir-komuta hiyerarşilerini oluşturan kurullar ve statü farklılıkları çağdışı ve hatta işlevsiz görülebilir. Daha profesyonel ve eğitilmiş işgücünü, değişen durumları bilinçli bir şekilde adapte etme ihtiyacı ve serbest çalışma ilişkilerine artan yönelimin hepsi çalışma alanlarının demokratiklik kavramı ve onu oluşturan çalışma örgütleri üzerinde tartışılmaktadır. Bazı gözlemciler gerçekte örgütlerde demokratik değerlerin ve uygulamaların benimsenmesinin politik ve hatta ahlaki olarak kaçınılmaz olduğu sonucuna varmışlardır (Kerr, 2004:81).

Diener (2011:180) örgütsel demokrasiye yönelişin sebeplerini şöyle açıklamaktadır:

1. İnternet Ve Teknoloji: İnternet, bloglar, twitter, facebook gibi sosyal medya araçları iletişim ve bilgi paylaşımı için yeni teknolojilerdir. Bu teknolojilerin etkisi olarak çalışanlar işlerinde kararları etkilemek ve seslerini duyurmak isterler.

2. X ve Y Kuşağı: Sosyal bilimciler açısından 1946-1960 yılları arasında doğanlar patlama kuşağı; 1961-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı ve 1981-2000 yılları arasında doğanlar ise Y kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Önder, 2009). 2001 ve sonrasında doğanlar Z kuşağı\Milenyum kuşağı olarak ifade edilir. Y kuşağında doğanlar özellikle özgürlük peşinde koşmaya gayret ediyorlar. “Online” yaşayan bu kuşak zamanlarının büyük bir bölümünü monitör karşısında geçiriyor. Y kuşağında doğanlar kendilerini kısa bir süre içinde yönetici pozisyonunda görmeyi arzu etmektedirler. İş konusunda seçici davranırken bir çoğu kendi işlerini kurmak

istemektedirler. İşgören devir hızını düşürmenin tek yolu, Y kuşağını anlamaktan geçer. Otorite kelimesini çöpe atıp, daha çok arkadaş gibi ve mutlaka takım odaklı anlayış gerekmektedir. Onların isteklerini anlamak, istedikleri başarıyı elde etmelerine destek olmak ve bu desteği verirken çalışanın işe katkısını sağlamak ve ne kadar değerli olduklarını hissettirmek Y kuşağından maksimum verim sağlamada önemlidir (Çam, 2009:1).

3. Wall Street Tepkisi: Yakın zamanda Enron olayında olduğu gibi insanların hızlı yükseliş ve ani çöküş olan iş modelleri ile şirketlere olan güveni zedelenmiştir. Son dönemdeki şirket skandalları güveni ve kurumların ilerleyişini sarsmış görünmektedir. Bu trendlerin etkisi olarak yeni yasalar, şeffaflık gerektiren düzenlemeler ve hesap verebilirlik iş yerlerinde yeniden şekillenmektedir.

4. Siyasi Geçişler: Son 15 yıldır siyasal olarak demokrasiyi benimseyen ülke sayısında büyük artış olmuştur. Daha fazla ülkenin demokratik hale gelmesiyle demokrasi kültürü oluşmaya başlayacak ve işletmeler için de çalışanlar kendi emir komuta ve denetim yapılarında yeni düzenlemeler için baskı oluşacaktır. Bu trendin etkisi olarak çalışanlar seslerini duyurmak isteyecektir.

5. Anlam Arayışı: İnsanlar işlerinde sadece çalışmayı değil, aynı zamanda önemli olmayı da isterler ve farklı iş yaptıklarını hissetmek isterler. Bu trendin etkisi olarak çalışanlar işlerinde katılımın artmasını bekleyeceklerdir.

6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler giderek kurumsal sosyal sorumluluk fikrini, bilinçli kapitalizm ve üçlü kar hanesi (finansal, sosyal ve dış ortam) fikrini benimsiyorlar. Büyüyen trend ile bağlantılı olarak işyerinde demokrasi dördüncü bir boyut ilavesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

7. Demokrasi Yaşam Stili: Bugün internet üzerinden favori müziğinize oy verebiliyorsunuz, açık kurs projesine katılabiliyorsunuz veya arkadaşınızın tasarladığı tişörte oy verebiliyorsunuz. Yaşam stili haline gelen katılım olgusu medyadan müziğe, eğitimden moda kadar her yerde karşımıza çıkmaktadır. Bu trendin etkisi ile çalışanlar işlerinde de günlük yaşamdaki demokratikleşmeyi beklemektedirler.

8. Kadınsı değerler: Günümüzde duygusal zeka, açıklık, işbirliği, doğruluk gibi tanımlanan kadınsı nitelikler örgütlerde benimsenmektedir. Bu nitelikler aynı zamanda örgütsel demokrasi uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır.

Bu sekiz eğilimin yeni dönemde iş ortamlarına hızlı ve radikal bir değişimi getirdiği ileri sürülmekte ve demokrasi uygulamaları örgütlerde sadece iyi bir fikir olmaktan çıkıp aynı zamanda bir zorunluluk haline geldiği vurgulanmaktadır (Diener, 2011:182).

Butcher ve Clarke (2002: 37) ise örgütsel demokrasinin gelişimine etki eden faktörleri şöyle sıralamaktadır:

- Yönetim bilgisinin kazançları ve hiyerarşinin azalması önemli yetenekleri geliştirmeyi, elde tutmayı ve etkilemeyi sağlamıştır. Filozof ve işletme yönetimi yorumcusu Charles Handy çalışanların örgütsel varlıklar ya da insan kaynağı olarak değil de gittikçe artarak “gönüllü kulüp üyeleri” olarak muamele gördüklerini ifade etmektedir. Bu gelişmeler örgütsel kararları alırken bireysel katılımcıların sesini yükseltmelerine neden olmaktadır.
- Günümüz örgütleri belirli müşterilerin ihtiyaçlarıyla daha yakından ilgili oldukları için müşterilere özel hizmet veren iş birimleri ortaya çıkmıştır. Bu tür örgütsel yapılar müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında merkezlerin güçlerini azaltmıştır.
- Örgütlerin tedarikçileri, rakipleri ve hisse sahiplerinin (stakeholder) karar vermeyi etkiledikleri hususunda artan kabulden söz etmek mümkündür. Biyoteknoloji gibi endüstrilerde ürün gelişimi dünya çapında binlerce bilim adamının bilgi ağına bağlıdır. Demokratikleşme geçiren olan örgütsel sınırlara olan ihtiyaçla ve bazen hep birlikte kaldırılarak yürütülmektedir.
- Çalışan sorumluluğunu korumaya olan ihtiyaç örgütleri -ödüllere ve sahipliğe olan yaklaşımlarla- demokratikleşmeye itmiştir. Örneğin John Lewis’in temel ortak olduğu U.K Şirketi gibi örgütlerde tüm çalışanlar hisse sahibidir. Her ne kadar bazen belirli yönetim seviyelerinde kısıtlansa da pay sahipliği planları günümüzde çok yaygındır.

Harrison ve diğ. göre (2004) örgütsel demokrasi; örgütün üyelerinin düzenleme ve yönetim aşamalarında yer almaları demektir (akt. Yazdani, 2010:54). Ekonomik

örgütlerdeki demokratik sürecin görevi ekonomik değer üretmektir. Örgütlerde demokrasinin oluşturulmasında öncelikle örgütün yapısı, günlük işlevi, politikası ve prosedürü önemlidir. Demokratik sürecin görevi; girdilerin çeşitliliğini artırarak karar çıktısını iyileştirmek ve çalışanları karar vermeye katılımlarını arttırmaktadır (Kerr, 2004:85). Örgütsel demokrasiyi siyasal demokrasiden ayıran özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 2.1. Siyasi ve Örgütsel Açından Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması (Kerr, 2004:84)

Demokratik Nitelikler	Siyasi Bağlamda	Örgütsel Bağlamda
1.Yönetilene Olan Sorumluluk: Yönetilenler seçim yoluyla yönetilenleri seçer. Yönetilenlerin seçim sorumluluğu vardır.	Sorumluluk seçimler yoluyla periyodiktir (yöneticiler seçimle yetki ve sorumluluk alır)	Seçim nadirdir veya yoktur (yöneticiler seçilemez, çalışanların böyle bir seçim sorumluluğu yoktur)
2. Eşit Katılım Hakkı: Devletin her nitelikli üyesi ekonomik ve sosyal durumu ne olursa olsun bir oy hakkına sahiptir.	Katılım vatandaşlara yasal olarak garanti edilir.	Katılım idare tarafından kontrol edilir.
3.Özgür Bilgi Paylaşımı: Devlet bilgiye serbestçe sahip olma ve paylaşma hakkına sahiptir.	Sahip olma ve paylaşma yasal olarak garanti edilir (güvenlik sınırlarına tabi).	Sahiplik ve paylaşım idarece kontrol edilir.
4.Yönetilenin Temsil Edilmesi: Hükümet seçmenin çıkarlarının ve kararlarının temsil edilmesi şartıyla yasallığı sağlar.	Temsil edilme seçim aşamasıyla garanti edilir.	Temsil edilme tesadüfidir ya da yoktur. Ekonomik değer üretmek ön plandadır.

1. Yönetilene olan sorumluluk: Ülkelerdeki seçimle ilgili aşamaların temel işlevi idarecilerin seçiminin yasallaştırılması iken, ekonomik örgütlerde nadiren benzer bir

durum vardır. Yüksek katılımlı örgütlerde bile yöneticilerin ve müdürlerin atanmasında çalışanın katılımı çok azdır (Kerr, 2004:84).

2. Katılım Haklarının Dağıtılması: Demokratik olarak örgütlenmiş devletlerde, seçim aşamasına katılmada genellikle vatandaşlık hakkı yeterlidir ve katılım hakkı eşit dağıtılır yani o ülkenin vatandaşı olan herkes bir oya sahiptir. Kişinin sosyal ya da ekonomik durumu onun katılım hakkını ne düşürür ne de yükseltir. Fakat bir çok örgütün asıl hiyerarşik doğası katılım haklarının eşit olarak dağıtılmadığı, yani üst seviyedeki kişilerin kararlarda büyük etkiye sahip olduğu, bunun yanında daha alt kademelerdekilerin çok az ya da hiç etkiye sahip olmadığı anlamına gelir (a.g.e, 2004:85).

3. Özgür Bilgi Paylaşımı: Bir seçmen bilgisi olmadan iyi bir seçim yapamaz ve katılım aşaması böyle bir durumda anlamsız olur. Bu yüzden bilgi yayma özgürlüğü ve bilgiyi paylaşma özgürlüğü demokraside ciddi haklar olarak görülür. Ama hiyerarşik yapı bürokrasinin hakim olduğu ekonomik bir örgütte yönetim toplanan bilgi türünü, nasıl elde edildiğini ve yorumlandığını ve kime dağıtıldığını kontrol eder (a.g.e, 2004:85).

4. Temsil Hakkı: Demokratik devletlerdeki gerekli önerme, seçmenin politik kararlarda temsil edilme hakkıdır. Kararlar seçmenin çıkarlarına uyuyor ve hizmet ediyorsa yasal görülür. Böylece demokratik sürecin görevi, seçmenin sesinin ve isteğinin duyulduğunu garanti ederek kararları yasallaştırmaktır. Tersine ekonomik örgütlerdeki sürecin görevi ekonomik değer üretmektir. Bu bağlamda demokratik sürecin iki görevi vardır: 1. Girdilerin çeşitliliğini arttırarak karar çıktısını iyileştirmek ve 2. Katılım yoluyla çalışanların karar vermeye katılımını arttırmaktır (a.g.e, 2004: 85-86).

Bu doğrultuda, örgütsel demokrasinin ne olup olmadığını aşağıdaki tablo ile gösterilmektedir:

Tablo 2.2.Örgütsel Demokrasi Nedir, Ne Değildir?

Örgütsel Demokrasi Nedir?	Örgütsel Demokrasi Ne değildir?
İş	Politikalar
Söyleşi	Sadece görüş birliği
Dağıtılmış (merkezi olmayan) ağlar	Düz olma (merkezi olma)
Liderlik	Yönetim
Evrensel idealler	Sadece Amerikan idealleri
Strateji	Boyut-ölçü
Ne zaman yavaş olacağını, ne zaman hızlı olacağını bilme	Yavaş olmak
Kontrolün sizde olduğu yanılığını bırakmak	Kontrolü ele almak
Kazançlar ve insanlar	Önemsiz olmayan kazançlar
Anlamlı çalışma yaratma	Estetik ofis alanları
Adem-i merkeziyetçi ve dinamik bir ortamda gelişmek için büyük bir işyeri olmak	Herkes için büyük bir işyeri olmak
Karar verme	Karar verme tekniklerini analiz etme
Dörtlü sonuç (finansal, sosyal, dış ve iç çevre)	Sadece üçlü sonuç(finansal, sosyal ve dış çevre)
Önemli konularda katılıma devam etme	Her şeyi oylama

Kaynak: <http://www.worldblu.com>, 30.04.2011

Örgütsel demokrasi ile çalışan ve yönetim arasında karşılıklı-ikili iletişim sağlanmakta; yöneticilik yapma yerine liderlik yapma benimsenmekte; her şeyi oylama yerine önemli konularda katılım sağlanmakta; merkezi bir yönetim yerine merkezi olmayan bir yönetim benimsenmekte ve sadece estetik çalışma ortamı yaratma yerine fonksiyonel çalışma ortamları oluşturma benimsenmektedir.

London School of Economics profesörlerinden Lynda Gratton'un (2004) Demokratik Şirket (The Democratic Enterprise) isimli kitabında bir işletmenin ancak özgürlük, esneklik ve bağlılıkla başarıya ulaşabileceğini savunmaktadır. Gratton'a göre günümüzde şirketler bilgi temelli yönetilmeli, ekip çalışması, emir-komuta yapılarının yerini alarak, insanlar arasındaki yapay sınırlar ortadan kaldırılmalıdır. e-posta, internet

ve tüm bilgi teknolojilerinin son on yılda dünyadaki iletişim biçimini değiştirdiğini söyleyen Gratton, herkesin her zaman dilediği bilgiyi alabileceği bir ortamda tek çözümün demokrasi olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar birbirlerine adil davranmalı, bilgi ve görgülerini paylaşmalıdırlar. Projeler için bir araya gelen gruplar, tüm enerjilerini sorunu en kısa zamanda ve en doğru biçimde çözmek için harcamakta ve birbirlerini desteklemektedirler. Böylece hiyerarşiye, baskıya ve hesap sormalara gerek kalmadan herkes sorumluluğunun bilincinde olarak gruba katkıda bulunur (Karahasan, 2004).

2.4. ÇAĞDAŞ İŞLETME YÖNETİMİ VE DEMOKRASİ

2.4.1. Küreselleşme ve Örgütsel Demokrasi

Küreselleşme; son yıllarda kültürel, siyasal, toplumsal ve özellikle ekonomik açıdan olumlu olumsuz etkileri üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Küreselleşme ve geleceği hakkında farklı farklı görüşler ileri sürülmektedir.

Küreselleşme; uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp tüm delokolize (bölgesel olmayan) üretim dokularının üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslar üstü kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslar üstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir. Siyasi ve kültürel alanlar için olabileceği gibi daha çok ekonomik alanlar için kullanılır ve sınır tanımama anlamına gelir. Sınır tanımama ile kastedilen ticaret bloklarının, gümrük sınırlarının ve koruma duvarlarının kalkması sonucunda oluşacak bir dünya pazar sürecidir (Kutlu, 2007: 212). Tutar'a (2000: 17) göre küreselleşme dünyanın tek bir mekan olarak algılanmasıdır.

Küreselleşme ile birlikte rekabet artmıştır. Daha önce ulusal sınırlar içindeki rakipleriyle rekabet eden işletmeler artık dünya pazarlarındaki uluslararası rakipleriyle rekabet etmek zorundadır. Günümüz işletmeleri ayakta kalabilmek için sadece ulusal

çevre koşullarını değil, uluslararası çevre koşullarını da göz önünde bulundurmamak zorundadırlar, yoğun rekabet karşısında daha yenilikçi ve yaratıcı olmalıdırlar. Yeniliklere açık olmayan, dış çevre koşullarına ayak uyduramayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi mümkün değildir. Teknolojinin gelişmesi, iletişim teknolojisindeki yeniliklerin hızla artması ve küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin artması işletmeler için bilginin önemini arttırmıştır. Gerekli bilgiyi bir araya getirip kullanan işletmeler hiç şüphesiz rakipleri karşısında güçlü olacaktır.

Küreselleşmenin etkilediği konulardan birisi de üretim faktörlerine ulaşım. Sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte işletmeler sermayeye, paraya, insana daha kolay ve ucuza ulaşmaktadır. Ülkesinde bulamadığı ya da pahalı bulduğu hammaddeyi farklı bir ülkeden daha ucuza getirebilmektedir. Aynı şekilde ucuz işgücünün bulunduğu yerde üretim yapabilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin yönetim yapılarında değişiklik oluşmuştur. İnsana verilen önem artmıştır ve işletmedeki insan unsuru daha stratejik hale gelmiştir. Çünkü diğer işletmeler karşısında ayakta kalmanın yolu bilgiyi doğru ve zamanında kullanmaktır. Bu da şüphesiz çalışanlarla sağlanır. Önceleri personel yönetimi olarak örgütlenen bölüm günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. Bir diğer önemli faktör işgücünü olumsuz etkileyen verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik ve personel devir oranındaki artış gibi kavramlara çözüm aranmasıdır. Bu durumda insan kaynakları yönetimine geçişte verimliliğin önem kazanması da etkilidir (Keser, 2002).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminde olduğu gibi sadece çalışanları kayıt eden, özlük işlemleriyle ilgilenen bir bölüm değildir. Günümüzde insan işletme için bir girdi unsuru olarak kabul edilir ve personel yönetimi için çalışanlar işletme içi bir

araçtan öteye gidememiştir. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları Sabuncuoğlu (2000:11) şöyle belirtmiştir:

Tablo 2.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000:11

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir organizasyon için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir. Çünkü rekabetin dayandığı nokta insan kaynağıdır. Organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entellektüel sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. Firmanın kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda daha düşük maliyetle taklit edilmekte ancak çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri, ekip ruhları bir başka firmaca ele geçirilememektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi organizasyondaki insan unsuruna ilişkin tüm düzenlemelerin temel sorumluluğunu taşıyan birim olarak önem kazanmaktadır (Roos, 1997: 413 Sabuncuoğlu, 2000: 20).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi günümüz insan kaynakları yönetimi işletmelerdeki demokrasi uygulamalarının yer aldığı bölümdür. İşletmelerin içinde ve dışında meydana gelen değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlar geleneksel

personel yönetimi kavramının yetersiz kalmasına neden olmuş ve insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Toplam kalite yönetimi ileriki konularda daha ayrıntılı yer verilmiştir.

Sonuç olarak küreselleşme işletmelerde bilginin ve insanın önemini arttırmıştır. Artık işletmelerin ayakta kalmasında çalışanlar önemli bir unsurdur. Çalışanlara kötü davranmak, onları bir üretim aracı gibi kullanmak, adaleti, eşitliği ve çalışanların katılımını sağlayamamak bugünün işletmeleri için uygun görülmeyen, işyeri demokrasisine uymayan davranışlar olarak kabul edilir. Fakat küreselleşmeyle birlikte şirketler giderek büyümekte hatta zaman zaman büyük şirketlerin birleşmeleri söz konusu olmaktadır. Bu durum işletmelerdeki demokrasiyi olumsuz etkilemektedir. Örgütsel demokrasi uygulamaları daha çok homojen, organik ve küçük işletmelerde başarı sağlamaktadır. Şirketlerin çok uluslu hale gelmesi birbirinden farklı kültürleri bir araya getirmekte ve büyümeyle birlikte yönetim merkezileşmektedir. Böyle yapılarda da örgütsel demokrasinin temeli olan çalışan katılımını sağlamak güçleşmektedir.

2.4.2. İşletme Yönetiminde Demokratik Yönetimsel Uygulamalar

Geçmişten günümüze yönetimin tarihsel gelişimini incelediğimizde klasik yönetim teorisinde verim elde etme üzerinde durulurken, neoklasik yaklaşımda klasik yönetim yaklaşımının eksik olan yönü insan unsuru ortaya konmaya çalışılmıştır. Neoklasik yaklaşım ile işletmelerde çalışanların motivasyonu, insanın sosyal bir varlık olduğu, işbirliği ve çalışanlar arası ilişkiler vb. üzerinde durulmuştur. Günümüze doğru geldiğimizde işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için katılımın önemli olduğu izlenimi yaratılarak çalışanların hem kararlara katılımları hem de uygulamaları sağlanmaktadır.

Bu doğrultuda geliştirilen yeni yönetim modellerinde demokratik uygulamalar ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu demokratik yönetimsel uygulamaların başında hiç şüphesiz toplam kalite yönetimi gelmektedir. Toplam kalite yönetiminin bir uzantısı olan kalite

çemberleri de demokratik yönetsel uygulamaların güzel bir örneğidir. Toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri dışında amaçlara göre yönetim, iş rotasyonu, iş genişletme, yeniden tasarım demokratik yönetsel uygulamalar olarak kabul edilebilir.

2.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim tarzında adından anlaşılacağı gibi işletmenin amaçları ön plandadır. Amaçlara göre yönetimin bir teknik olarak kullanılması 1954'ten sonra Peter Drucker ile başlamıştır. Drucker'a göre amaçlara göre yönetim örgütsel amaçlar arasında dengelemeyi ve faaliyetler arasında birleşmeyi sağlayan bir sistemdir. Üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumlulukların saptanması süreci olarak tanımlanabilir (Efil, 1998: 157).

Amaçlara göre yönetim 4 aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar (Koçel, 2003: 147-154, Efil, 1998: 158-164):

1. Amaçların Belirlenmesi: Tepe yönetimden başlanarak alt kademelere doğru belirlenir. Ana amaçlar daha ayrıntılı alt amaçlar olarak örgütün alt kademelerine yönelir.

2. Faaliyet Planlaması: Departman ve kişi düzeyine indirilen amaçların nasıl gerçekleştirileceği belirlenir.

3. Uygulama ve Kendi Kendini Kontrol: Bu aşama çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı vermektedir. Planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasında bağlantıyı ortaya koyar.

4. Periyodik Değerleme: Amaçlara ne ölçüde uyulup uyulmadığı tespit edilir. Böylece çalışanların da performansları değerlendirilecektir.

Koçel (2003: 144) amaçlara göre yönetimi; “bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri süreçtir” şeklinde tanımlamıştır.

Amaçlara göre yönetim sürecinin başlıca özellikleri şöyledir (a.g.e., 2003: 145):

1. Amaçlara göre yönetim, olayların arkasından gitmeyi değil, fakat geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi öngörmektedir.

2. Amaçlara göre yönetim, yönetime katılmaya imkan verir. Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılacak amaç ve konuları birlikte ve beraberce belirlemeleri, astlara, organizasyon faaliyetleri hakkında söz söyleme ve kararlara katılma imkanı vermektedir.

3. Amaçlara göre yönetim, planlama ve kontrol aracıdır. Hangi amaçların gerçekleştirileceğinin kararlaştırılması bir planlama ve kontrol faaliyetidir.

4. Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme aracıdır. Belirli sürelerde yapılan periyodik değerlendirmelerle yöneticilerin, kararlaştırılan amaçları ne derece gerçekleştirdiklerinin belirlenmesiyle performansları değerlendirilir.

5. Amaçlara göre yönetim, personel geliştirmeye imkan veren bir süreçtir. Yöneticilere neleri, nasıl ve neden yapmaları gerektiği yukarıdan gelen emirlerle değil, fakat her yönetici ile üstü tarafından ortaklaşa belirlenecektir.

6. Amaçlara göre yönetim, işletmede formal eğitim ve geliştirme alt sistemine öncülük eder.

7. Amaçlara göre yönetim, yöneticilere motivasyon ve inisiyatif kullanmalarını sağlayan sistemdir.

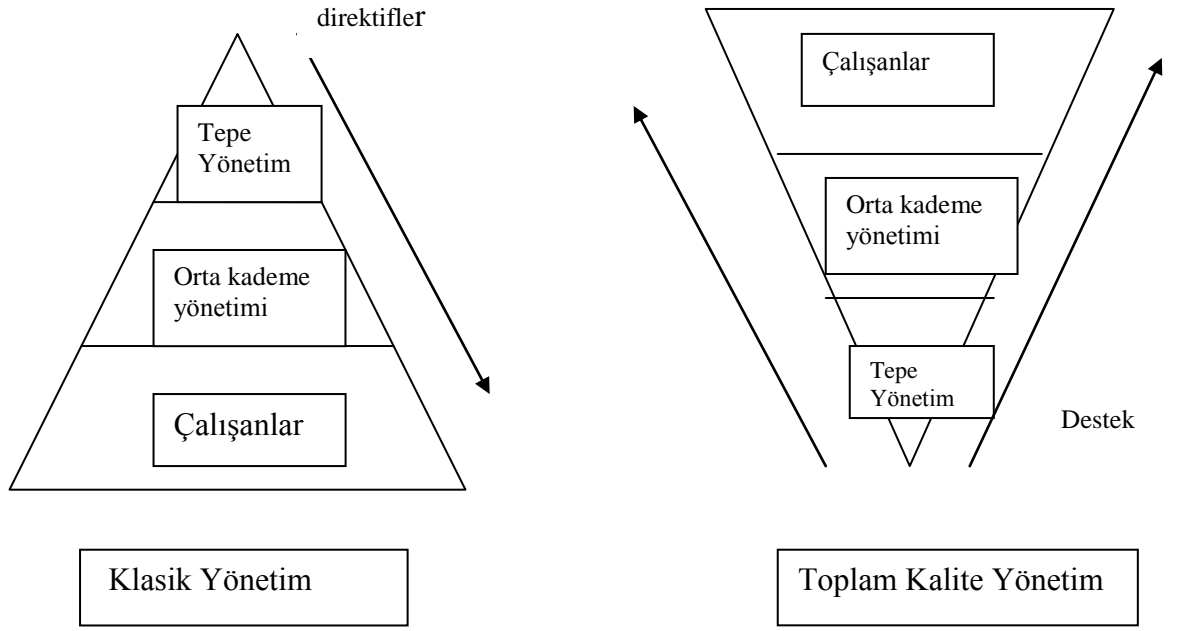
8. Amaçlara göre yönetim, işletmedeki ücretleme ve teşvik alt sistemlerinin oluşmasına öncülük eder. Ücret ve teşvik, belirlenen amaçları gerçekleştirme derecesine bağlıdır.

Amaçlara göre yönetim modelinde çalışanlar kendi amaçlarını belirleyerek otokontrol sağlanmaktadır. Çalışanların amaçları belirlemesi örgütsel demokrasi uygulamalarının temelini oluşturan katılım ile sağlanmaktadır. Böylece çalışanlar işlerini emir alarak değil, birlikte karar vererek yapacaklardır. Ayrıca örgütsel demokrasi uygulamalarında olduğu gibi çalışan amacın ne olduğunu bildiği için o amaca ulaşip ulaşmadığını kontrol edebilecektir.

2.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek:2001: 78)

Toplam kalite yönetimi sürekli gelişmeyi amaçlar. Toplam kalite yönetimiyle hemen her konuda klasik yönetim anlayışının neredeyse 180 derece ters çevrilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim anlayışında işletmeler tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda, yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşi içinde yönetilmekte, astlar, amirlerden aldıkları talimatlara göre iş görmektedir. Toplam kalite yönetiminde temel amaç müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve öncelikle müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu sonucun sağlanmasında tüm sorumluluk yönetime aittir. Bu doğrultuda yönetim piramidi şekilde görüldüğü gibi ters döner (Tekin, 2004: 18):



Şekil. 2.1. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması
Kaynak: Tekin,2004:18.

Toplam kalite yönetimi (Tengilimoğlu, Atilla, Bektaş, 2008: 125):

- Müşteri odaklı,
- Çalışan (işçi, memur ve yönetici tüm çalışanlar) odaklı,
- Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Sıfır hatayı hedefleyen, önlem alan,
- Takım çalışması ve katılımcı yönetimi öneren,
- Dışsal güdülemeden ziyade, içsel güdülemeye önem veren,
- Bireysel güdülemeden, grup güdülemesine geçen ,
- İnsana saygıyı, güveni ve yetki dağılımını savunan, sürekli öğrenme sürecidir.

Sabuncuoğlu ve Tokol'a (1997) göre toplam kalite yönetiminin dayandığı ilkeler Őyledir:

- Kalite geliŐtirmenin sürekli olması esastır.
- Kalite her Şeyden önce gelir.
- Müşteri tatmini esastır.
- Hedef, yüzde yüz kalitenin sağlanmasıdır.
- Hatayı oluŐmadan önce önlemeye çalışmak ve mümkün olduğunca hatasız iş yapmak gerekir.
- Her Şeyi insan gerçekleŐtirir. Makineler ise insanların yardımcılarıdır.
- Çalışanların katılımı, bir yönetim biçimidir.
- Kalite eğitimi tüm çalışanları kapsar. Kalite kontrol eğitim ile baŐlar ve eğitim ile biter.
- Sistemi o işi yapan geliştirir.
- Grup alıŐması esastır.
- Temel motivasyon örgüt iklimi ve baŐarma onurudur.
- İŞletmede herkes en yüksek başarı düzeyinin gerçekleşmesini ister.
- Yöneticilerin görevi astlarına yol göstermek, eğitmek ve koordine etmektir.
- Tüm alıŐanlar toplam kalite anlayıŐını benimseyip birlikte uygulamaya koymak zorundadır.

Toplam kalite yönetimi, mamul kalitesi veya ürettiğimiz her ne ise onun kalitesinden ziyade sistemin tüm elemanlarının ve sistem içindeki tüm müşterilerin tatmin olduğu bir kalite sistemidir. Bu sistem en tepedeki yöneticiden en alttaki çalışana kadar tüm insanların bu sorumluluğu paylaŐtıđı bir sistemdir. Çok yoğun bir Şekilde insana yönelen bir yönetim anlayıŐıdır (Şimşek, 2001: 95).

Toplam kalite yönetiminde yukarıda da belirtildiği gibi müşteri odaklılık önemlidir. Yani müşterinin istekleri her zaman önceliklidir. Müşteri denildiği zaman karşımıza işletme içi ve dışı müşteriler çıkar. İşletmenin iç müşterileri çalışanlarıdır. Sadece mal veya hizmeti satın alacak dış müşterileri memnun etmek önemli değildir; bunun yanında toplam kalite yönetimi işletmenin iç müşterilerinin yani çalışanların da memnuniyetini dikkate alan yönetim felsefesidir.

2.4.2.3. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, işletmelerde çalışanların karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunları belirleyerek bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturulan ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Uluslararası Kalite Çemberleri Birliği başkanı Donald L. Dewar, kalite çemberlerini çalışanlardaki yenilikçi ve yaratıcı gücün kullanılmasının yolu olarak tanımlamıştır (Tekin, 2004: 55).

Kalite çemberleri; hataları azaltmak, maliyeti düşürmek, verimliliği arttırmak, kaliteyi geliştirmek, daha iyi çalışma ortamı sağlamak, problemlerin oluşmasını önlemek, katılımı arttırmak, iş güvencesi bilincini arttırmak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, işletme personeline özgüven duygusunu aşlamak amacıyla kurulurlar (Şale, 2001: 28).

Kalite çemberleri, bireylerin motivasyonunun artırılmasına, işçi ile yönetici ilişkilerinin geliştirilmesine, örgüt içinde haberleşmenin daha etkin hale gelmesine, bireylerin etkin katılımıyla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması için teşvik edilmesine yardımcı olur (Şimşek, 2001: 181).

2.4.2.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Japoncada ‘değişim’ anlamını taşıyan ‘Kai’ ve ‘iyi’ anlamını taşıyan ‘Zen’ kelimelerin birleşiminden oluşmuştur. Dilimize sürekli iyileşme veya sürekli gelişme olarak geçmiştir. Kaizen sürekli iyileştirmeyi gerektiren bir süreçtir. Kaizen işletmede her şeyi yenileştirmek değil, daha iyiye ulaşmak adına yapılan çalışmalardır (Karayazı, 2007:55).

Sürekli iyileştirme işletmelerde gerek ast gerekse üst kadrolardaki tüm personelin işletme durumunu iyileştirmesi ve bunun devam ettirilmesi için gerçekleştirilen çabaların tümüne denir.. Kaizen ile ekipman, malzeme, işçilik ve enerjide... oluşabilecek kayıpların engellenmesi, ürün veya hizmetlerin üretim süreçlerinin iyileştirilmesi gibi pek çok süreçte iyileştirme hedeflenir.

İşçilerin Kaizen’e katılması işyerindeki standartların yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Toyota Motor yönetim kurulu başkanı Eiji Toyota bir röportajda şöyle demiştir: “Japon işçilerin özelliklerinden biri de, elleri kadar zekalarını da kullanmalarıdır. İşçilerimiz yılda 1,5 milyon öneri getirir ve bunların %95’i uygulamaya konur. Toyota’nın atmosferinde iyileştirme isteği elle tutulacak kadar somuttur” (Imai, 1994:24 Karayazı, 2007: 55) . Bu aynı zamanda örgütsel demokrasi uygulamalarının temeli olan çalışan katılımına güzel bir örnektir.

Sonuç olarak sürekli iyileştirme çalışanların katılımını ve süreçlerin gelişimini ortaya koyan bir tekniktir.

2.4.2.5. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak

tanımlanabilir. Bu kavram işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir (Koçel, 2003:414). Personel güçlendirmeyi Bowen ve Lawler (1992); “ çalışanlara karar verme olanağının tanınması” olarak tanımlarken, Pastor (1996) ise “çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması” şeklinde tanımlamıştır (Erstad, 1997: 325 akt. Doğan ve Demiral 2007:284) . Yapılmış olan birinci tanımlama işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile ilgiliyken, ikinci tanımlama ise başarılı bir personel güçlendirme uygulamasında çalışanların önemini vurgulamaktadır (a. g. e: 284).

Personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanabilmesi için gerekli temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2004:224):

- Etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü çift yönlü iletişim kurulmalı ve desteklenmelidir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Personel güçlendirme, hem çalışanlara, hem yöneticilere, hem de işletmeye pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlarından başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır (Çetin ve Günay, 2001: 762):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime olanak tanınması,

- Yaparken öğrenmeye imkan tanınması,
- Sorumluluk duygusunun gelişmesi,
- Örgütsel bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesidir.

Bu bağlamda personel güçlendirme yaklaşımı ve modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır (Karahana, 2009:100).

Personel güçlendirme kavramı tez çalışmasının ana konusu olan örgütsel demokrasi kavramı ile örtüşmektedir. Koçel de personel güçlendirme kavramının demokrasi ile örtüştüğünü “İşletme Yöneticiliği” adlı kitabında açıklamaktadır. Koçel’e (2003:422) göre güçlendirme, demokrasi ile yönetimin işletmedeki adıdır. Fakat personel güçlendirme kavramını örgütsel demokrasi kavramından ayıran bazı unsurlar vardır. Bunlar personel güçlendirmede motivasyon ve ödüllendirmenin olması, eğitim-öğrenme ortamının yaratılması, çalışanın kendine güvenmesini desteklemek gibi. Bu unsurlar örgütsel demokrasinin uygulanmasında tabii ki gereklidir. Ancak bir yönetim modeli olarak örgütsel demokrasi kavramı bu unsurları içine almaktan ziyade böyle bir işletme ortamının yaratıldıktan sonraki aşamada katılımın derecesi ve katılımın artması için yapılacaklar ile ilgilenir.

2.4.3. İşletmelerde Demokratik Bir Yöneticinin Nitelikleri

Demokratik liderin yönettiği işletmelerde kriz dönemi hariç örgüt amaçları grubun kararıyla oluşturulur. Lider astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha

sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:219).

Demokratik liderlik türünde, lider tartışma ya da danışma yoluyla personelin görüşlerini alır. Karar verme sürecine tüm personelin katılımı beklenir. Personel ve lider arasında açık ve karşılıklı bir iletişim vardır. Kişilik gelişimine açık bu tür liderlerin genelde moral ve neşesi yüksektir. (<http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr>, 25.09.2010)

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır. (Tengilimoğlu, 2005).

Modern yönetim anlayışı personele artık ne yapacağını söylemekle doğrudan ilgilenmemektedir. Bugünün yöneticileri, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış ile yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Simons, 1995:80 akt: Türk ve Özgen, 1997:76).

Luna ve Jolly (2008:18) liderlik türlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır. Bu tabloda da görüldüğü gibi demokratik liderin en önemli özelliği katılım ve işbirliği kurmaktır.

Tablo 2.4. Liderlik Türleri

LİDER TÜRÜ	TARZI	BÜYÜK İHTİMALLE ŞÖYLE DER:
1. Emreden lider	Emirler verir ve bunlara uyulmasını bekler	Sana dediğimi yap dedim!
2. Önde giden-rehber lider	Hedefler belirler ve bunlara ulaşılmasını bekler	Git hallet!
3. Vizyon sahibi Lider	İnsanları paylaşılan bir vizyona doğru yönlendirir	Benimle gel!
4. Koçluk yapan lider	Gelecek için insanları geliştirir	Bunu dene!
5. Ortaklık- sıkı ilişki kuran lider	Çalışanları ile arasında sadakat ve güvene dayalı duygusal ilişkiler ve uyum yaratır	İnsanlar önce gelir.
6. Demokratik lider	Katılım yoluyla konsensüsü kurar	Ne düşünüyorsun?

Kaynak: Luna ve Jolly, 2008:18-19

Son olarak Ilgar (2005: 95) demokratik yöneticilerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

1. Kendisini bir üst ya da amir olarak görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.
2. Çevresindeki arkadaşlarını örgüt amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.
3. Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabasında bulunmaz. Onların resmi, hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımı yapmaktan çekinmez.
4. Yapılan örgüt çalışmalarıyla ilgili olarak, birlikte çalıştığı kimselere sık sık sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. “her şeyin en iyisini kendi biliyormuş” gibi bir tutum göstermekten kaçınır.
5. Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak kararı olmasına önem verir (Ilgar, 2005: 95).

Demokratik toplumlarda insan, liderlik görevini, başkalarının kendisini lider olarak seçmeleri ve bu görevde ona saygı göstermeleri sonucu elde eder. Hatta modern toplumda liderlik yaygınlaşmakta, bir kişi üzerinde toplanmamakta; zaman zaman ileri sürdüğü fikirlerin toplumca ilginç bulunmasına göre şahıstan şahısa değişmektedir. Tam demokratik bir toplumda herkes, topluma en çok katkıda bulunabileceği bir anda liderlik görevi ile karşılaşır (Baymur, 1990: 282).

2.4.4. Çalışanlar Açısından Demokratik Yönetimin Önemi

Örgütsel demokrasi denildiğinde ilk akla gelen işletmelerin yönetimindeki eşitlik, adalet ve katılım unsurlarıdır. Yöneticinin işletmesini demokratik yönetmesi için bu unsurları ön planda tutması gerekir. Katılım, çalışanlara söz hakkı tanımaktır. Katılım; kararlara katılım, uygulamaya katılım, yönetime katılım .. vb. düzeyde olabilmektedir. Tabii ki işletmelerdeki katılımın düzeyini yönetici koşullara, çalışanların niteliklerine, deneyimine vb.. göre belirleyecektir.

Sashkin'e göre bütün katılımcılık alanlarına uygulanabilecek üç temel katılımcılık metodu bulunmaktadır. Birincisi, çalışanların bireysel olarak karar verme sürecine katılım sağlayarak kendi kararlarını oluşturmaları veya kendi amaçlarını belirlemeleridir. İkincisi çalışanların bir yöneticiyle bir araya gelerek bir karar verme takımı oluşturmalarıdır. Üçüncüsü ise bütün çalışanların diğer grup üyelerinden, yöneticilerden veya meslektaşlarından oluşan bir karar verme grubuyla bir araya gelerek katılımcılığı gerçekleştirmeleridir (Bakan ve Büyükbeşe 2008: 35) .

Katılımın sağlanmasıyla çalışanlar işletmede var olduklarının farkına varırlar ve işte motivasyonları artar, çalışanların yeteneklerinden yararlanılır. Farklı düşüncelerin bir araya gelmesiyle çalışanlar arasında sinerji artar. Çalışanlar birlikte karar vererek daha doğru sonuçlara ulaşabilirler.

Yönetimin en önemli görevlerinden biri işletmenin geleceğini güvence altına almaktır. Gelecekle ilgili kararları uygulayanlar ise çalışanlardır. Çalışanların da gelecekle ilgili konularda söz sahibi olması alınan kararların daha iyi uygulanmasını sağlar. Böylece çalışanların örgütsel bağlılığı artar, işletmeye karşı yabancılaşma azalır.

Mihçioğlu (1983: 116) yönetime katılım ve demokratik yönetimin işletme çalışanları açısından yararlarını şöyle sıralamaktadır:

1. Kararlara katılan, onlara kendinden bir şeyler veren kişi, kararları daha iyi benimser, gerçekleştirilmeleri için daha içten çaba gösterir.
2. Katılım ile alınan kararlar, belirli yöneticilerin aldıkları kararlardan genellikle daha üstündür.
3. Karara katılan çalışanlar, kararın dayandığı gerekçeleri daha iyi anladıkları için onları uygularken daha bilinçli davranırlar. Uygulama güçlüklerinden bir bölümü böylece giderilmiş olur.
4. Katılma, çalışanların saygınlık, güvenlik, yaratıcılık gücünü ortaya koyma gibi temel gereksinmelerini karşılar, onların girişim güçlerini, tüm olarak kişiliklerini geliştirir.
5. Gerçekleştirilecek amaçların birlikte belirlendiği yerlerde, işveren-işçi çalışan-çalıştıran çatışmalarının kaynağı olan birbirine karşıt amaçların yerini ortak amaçlar almış olur.
6. Yönetime katılma düzenlerinin uygulandığı hemen her yerde maliyetin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretimin arttığı, üretim kalitesinin yükseldiği görülmüştür.

Eren'e (2006: 405–407) göre yönetime katılmanın faydaları:

1. Yönetime katılma çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur.
2. Yönetime katılmanın yararlarından biri de çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir.

3. Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır.
4. Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar.
5. Aislara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel (hiyerarşik) yapısından ayrılmanın üretiviteyi artırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir.
6. Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, personele sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması diğer deyişle, personel devir hızının azalması sonucunu sağlamasıdır.
7. Personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.

2.4.5. Ekonomik Gelişme Ve Örgütsel Demokrasi

Demokrasinin sosyal yaşama etkileri daha kolay görülmesine rağmen ekonomik gelişmeye etkilerinin belirlenmesinde farklı görüşler pek çok araştırmayla ortaya konmuştur. Araştırmaların bazıları ekonomik gelişme ile demokrasi arasında olumlu ilişkinin olduğu, bazıları ekonomik gelişmeyle demokrasinin sağlandığı veya ekonomik gelişme ile demokrasi arasında ilişkinin bulunmadığı sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırmalar incelendiğinde ekonomik gelişme ve demokrasi ile ilgili görüş birliğinin olmadığı açıktır. Yapılan pek çok araştırmadan bazıları şöyledir:

- Örneğin Barro, demokrasi ile ekonomik gelişme arasında doğrusal olmayan ilişki bulmuştur. 1960-1990 yılları arasında 100 ülkeye ait verilerden yola çıkan Barro, politik özgürlüğün düşük düzeylerde olduğu ülkelerde demokrasi yükseldikçe büyümenin hızlandığı, orta düzeyde politik özgürlüğe sahip ülkelerde ise demokrasi yükseldikçe büyümenin yavaşladığı sonucuna ulaşmıştır. (Barro, 1996: 1; akt. Doğan, 2006: 9).

- Brunetti (1997) demokrasi ve ekonomik performans arasındaki ilişkiyi incelemek için yapmış olduğu 17 deneysel (görgül) çalışmanın; 9’unda ilişkinin olmadığını, 4’ünde olumsuz ilişki olduğunu ve diğer 4’ünde ise kırılğan olumlu ilişki olduğunu bulmuştur (Mobarak, 2005: 355; akt. Manan, 2009: 57–61).
- Gasiorowski (2000) politik demokrasinin özellikle gelişmekte olan ülkelerde makro ekonomik performans üzerine negatif bir etkiye sahip olabileceğini ileri sürmüş, demokrasinin baskı gruplarının yürütme üzerindeki etkisinden dolayı açıklara, kaynaklar üzerinde sınırlanmamış bir rekabete izin vermesinin sonucu olarak da az gelişmiş ülkelerde düşük büyümeye ve yüksek enflasyona yol açtığını belirtmiştir (akt. Doğan, 2006: 9).
- 1963 ile 1997 yılları arasında yapılan 47 kantitatif çalışmanın 19’unda demokrasi ve büyüme arasında pozitif bir ilişkiye rastlanırken, 6 çalışmada negatif bir ilişkiye rastlanmıştır. 10 çalışmada demokrasi ve büyüme arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. 7 çalışmada kullanılan modele ve kapsanan örneklere bağlı olarak pozitif ve önemsiz, 2 çalışmada da negatif ve önemsiz sonuçlar kombinasyonu bulunmuştur (Kurzman vd., 2002: 8 akt. Doğan,2006: 9).
- Olk (2003: 32)’un yapmış olduğu çalışmada, Afrika’daki kurumsal demokrasi ile ekonomik performans seviyesi arasındaki herhangi bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Bu çalışmada ekonomik performans seviyesinin demokrasi seviyesi ile bir bağlantısının olmadığı ve kişi başına düşen gelir ve enerjinin demokratik rejimi etkilemediği ifade edilmektedir. Ekonomik performansın iyi olmasında, demokrasinin bir etkisi olmadığı da yapılan çalışmada ispatlanmıştır (akt. Manan, 2009: 57-61).

- Cervellati vd. (2006: 31) yaptığı çalışmada, daha demokratik kurumların büyüme seviyelerinde artışın görüldüğü ifade edilmektedir (akt. Manan, 2009: 57-61) .

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi demokrasinin ekonomi üzerindeki etkisinin tamamıyla olumlu olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Yapılan pek çok araştırmanın olumlu etki olduğunu bulmasının yanında bilim adamlarının yaptığı çalışmalardan bazılarının olumlu bazılarının ise olumsuz etki olduğunu tespit etmesi çarpıcı sonucu göstermektedir. Örgütsel demokrasinin işletme ekonomisine etkilerini ele aldığımızda ise durumun ülke ekonomisine etkisinden farklı olmadığını görmekteyiz.

Nitekim Johnson (2006:257) demokrasinin daha çok çalışanların yabancılaşması üzerine iyileştirici etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Johnson'a göre daha az resmi merkezileşmiş yapılarda daha katılımcı liderlik yabancılaşmayı azaltırken, karar verme kalitesini geliştirmekte ve iş doyumunu artmaktadır. Otoriter hiyerarşik yapıya önem veren örgütlerde ise yabancılaşmanın daha da arttığı ortaya konmaktadır (Zeffane ve Macdonald, 1993, Sarros vd. 2002). Katılımlı yönetim araştırmalarındaki ampirik kanıtlar, demokrasinin ekonomik performansta gecikmeyle oluşan bazı maliyet tasarruflarının ötesinde önemli bir iyileştirme yaratmadığını ortaya koyar (Johnson, 2006:257) . İşbirliği içinde çalışan, denetim ihtiyacı az olan bazı demokratik çalışma ortamlarında demokratik olmayan emsallerinin aksine, üretim maliyetlerini kısıtlayıp işçi başına eklenen değer nispeten arttığı bulunmuştur. Bu esnada, kar paylaşımının etkisi ve işçi işveren düzenlemeleri, işçi ilişkilerinin kalitesi üzerinde sadece marjinal etkiye sahip gibi gözükmiştir. Ancak Uvalic (1996) karar almaya katılımın olduğu örgütlerde işçileri motive etmede finansal katılımın etkili olduğunu bulmuştur. Bu önemli bulgu demokratik olmayan örgütler ile çalışanın yönettiği kooperatiflerin ekonomik performanslarının mukayeseleri ile de desteklenmiştir (Johnson, 2006: 257).

Ben-Ner vd. (1996: 241) 16 farklı katılım tipinin olduğu organizasyon formu ortaya koyarak karşılaştırmalı bir çalışma yürütmüştür. Bu araştırmanın en önemli bulgusu hem ekonomik getirilere katılımı gerektiren hem de işletmenin kontrolüne katılımı

gerektiren organizasyonel düzenlemelerin üretkenliği-verimi daha iyi hale getirdiği. Bu etki çalışanların baskın bir kontrole sahip olduğu kooperatiflerde en güçlü olarak gözükmiştir.

Sonuç olarak örgütsel demokratikleşme tartışmaları, açık ve belirgin epistemolojik ve ahlaki söylemler gibi alternatif destek kaynaklarını arama ihtiyacındadır (Johnson, 2006:259) ve sonuçlar henüz netliğe kavuşmamıştır.

2.4.6. Devletin Demokratik Yönetimi İle İşletmelerin Demokratik Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Butcher ve Clarke (2002: 41) “The Cornerstone for Organizational Democracy” adlı makalelerinde devlet politikası ve örgüt politikası arasındaki farklılıkları şöyle açıklamışlardır:

Tablo 2.5. Devlet Politikası ve Örgüt Politikasının Karşılaştırılması

DEVLET POLİTİKASI	ÖRGÜT POLİTİKASI
▪ Devlet demokrasisi ile güçlü bağ ve farklı paydaş yönetimi	▪ Kabul edilebilir limitte örgütsel demokrasi bağı ve farklı hissedarların yönetimi
▪ Muhalefet beklenir ve teşvik edilir	▪ Muhalefet kolay tolere edilmez
▪ Tartışmaların meşruiyeti	▪ Tartışmalar gizlilik içerir
▪ Resmi temsil sistemi içinde pozitif süreç	▪ Verimli hiyerarşik yönetimi engelleyen negatif süreç

Kaynak:Butcher ve Clarke, 2002:41

Devletin demokratik yönetiminde muhalefetin olması bir zorunlulukken, örgütler demokratik yönetilseler de yönetime olan muhalefet pek kabul edilmez. Devlet politikalarında tartışmalar açıktır, örgüt politikalarında ise tartışmalar gizlilik içerir.

Devlet demokrasisinde farklı paydaşların yönetimi olsa da herkes eşit oya sahipken, örgütlerde farklı hisselerle sahip hissedarlar ve buna bağlı olarak farklı söz hakları vardır. Devlet politikalarında resmi bir temsil söz konusudur. Yönetenler yönetilenlerin temsilcisidir. Örgütsel politikalarda verimli bir şekilde işleyen hiyerarşik yönetimi engelleyen negatif bir süreç vardır.

Kerr'e göre (2004:82) devlet demokrasisi örgütsel demokrasiye çok az rehberlik sağlamaktadır. Çünkü gerekli karakteristik özelliklerin – yönetilene sorumluluk, katılım hakkı, özgür değişim ve temsil hakkı gibi- örgütlerde uygulanması halinde nadiren ortak noktaların olduğu ileri sürülmektedir. Devlet demokrasisindeki yönetimin meşrulaşması gibi basit bir işlevin örgütlerde karşılığı yoktur. Örgütsel demokrasinin işlevi politik demokrasinininkinden farklı olduğu için, örgütlerdeki demokrasi sadece önemli bir şekilde rekabetçi avantaja ve performans çıktısına katkıda bulunduğu noktada tamamen desteklenecek ve başarılı şekilde yürütülecektir (Kerr, 2004:83).

Devletlerdeki ve örgütlerdeki demokratik süreç arasındaki önemli fark; örgütlerdeki demokrasinin üyelerin çıkarlarını ya da kararlara katılmayı, temsil etmeyi garanti etmek değil; örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmektir. Demokrasiyi diğer yönetim türlerinden ayıran en önemli ilke sorumluluktur. Demokratik bir şekilde örgütlenen topluluklarda, yönetenler yönetilenlere karşı katılım ile sorumlu olurlar. İkinci önemli özellik ise yönetilenin çıkarlarını temsil eden çıktıları üretme yoluyla yönetim aşamasının yasallığını kurmak ve korumaktır. Demokratik süreç en üst kaliteyi ya da en etkili çıktıyı üretsin ya da üretmesin, seçmenlerin çoğunluğunun karar verdiği sonuç; temsilci, adil, tarafsız ve bu yüzden yasal olarak idrak edilir (Kerr, 2004:87). Fakat örgütsel demokrasiyi uygulamalarında işletmeler için önemli olan verimlilik ve amaçlara ulaşmadır.

Siyasal rejimler geçmişten günümüze incelenen ve geliştirilen konulardandır. Belli başlı siyasi rejim türleri ise monarşi, oligarşi, diktatörlük, teokrasi, cumhuriyet olarak sınıflandırılabilir:

Monarşi: Ülke yönetiminin tek bir kişide (kral, şah, padişah, prens vb.) toplanmasıdır. Yetki genellikle miras yoluyla geçer ve ömür boyu sürer, başkasına devredilemez. Yasama, yürütme, yargı bu kişinin elindedir. Cumhuriyet yönetiminde devlet başkanları seçimle belirlenirken monarşide devlet başkanları halk tarafından seçilmez, genellikle başkanlık babadan oğula geçer.

Cumhuriyet: Devlet şekli anlamındaki “cumhuriyet”i, “halka ait olan devlet” diye tanımlayabiliriz. Başgil’e (Başgil, 1960: 344) göre “cumhuriyet, hükümdarlık rejiminde olmayan devletlere verilen isimdir. Hükümdarlıkta devlet başında verasete dayanan bir hükümdar, cumhuriyette ise seçimle iktidara gelen bir cumhur reisi veya heyet vardır (Başgil, 1960: 216- 218, Gözler, 2004). Cumhuriyet rejiminde yönetim ve güç halkın kendisinin seçtiği kişilere aittir.

Oligarşi: Ülkeyi iktidardaki grubun kendi çıkarına göre yönettiği rejime oligarşi denir. Günümüzde geçerli olan tanımlamalarda oligarşi kavramı tüm azınlık iktidarına dayalı rejimler için de kullanılmaktadır (Aşukin ve Butırski., 1979: 170). Günümüzde biçimsel anlamda oligarşi rejimi pek kalmadığından; salt oligarşi rejimi yerine oligarşi eğilimli rejimlerden söz edilmektedir. Bu tür rejimlerde yönetici kadrosu birkaç kişiden oluşabileceği gibi, daha geniş kapsamlı yönetici kadrosuna da dayanabilir (Doğan, 2001: 127). Siyasal iktidardaki etkinlik anlamındaki fiili oligarşilerin bazıları antidemokratik olarak nitelendirilmeyebilir (Sartori, 1996: 163). Yönetici elitlerin halk tarafından göreve getirildikleri, kontrol edilebildikleri ve görevden alınabildikleri varsayımı doğru kabul edildiğinde bu görüşe katılmak mümkündür (Buran, 2009: 69-97).

Bazı görüşler monarşiyi demokrasinin karşıt kavramı olarak tanımlamaktadırlar. Monarşinin anti-demokratik bir rejim olduğu, demokrasiyle uzlaşamayacağı yolunda bilinç-altımıza yerleşmiş bir kanı bulunmaktadır. Oysa bu kanı bütünüyle yanlıştır. Arend Lijphart’ın demokratik olarak kabul ettiği 21 ülkeden 10’u cumhuriyet, 11’i ise monarşidir. Avustralya, Belçika, Birleşik Krallık, Danimarka, Hollanda, Japonya, Kanada, Lüksemburg, Norveç, İsveç, Yeni Zelanda gibi demokratikliklerinden hiçbir

şekilde şüphelenilmeyen ve üstelik uzun zamandan beri demokratik rejimleri kesintiye uğramamış olan bu devletler bir cumhuriyet değil, monarşidir. Cumhuriyet ile demokrasi arasında bir bağıntı yoktur. Bir cumhuriyet demokratik olabileceği gibi, anti-demokratik de olabilir. Keza monarşi ile demokrasi arasında da bir bağıntı yoktur. Bir monarşi demokratik olabileceği gibi, anti-demokratik de olabilir (Gözler, 2004).

Bir ülkenin demokratik yönetilip yönetilmediğini devlet biçimlerinden anlayamayız. Demokrasi bir devlet rejimi değil, devletin bir takım standartlara uygun yönetilmesidir. Monarşi rejimi içinde olan bir devlet de demokratik yönetilebilir. Bir ülkenin demokratik yönetimi ülkenin demokrasi ilkelerini uygulayıp uygulamadığı ile ölçülebilir. Yılmaz'a göre (2000: 81-88) bu ilkeler: bireye ve kişiliğe saygı, bireysel özgürlük, rasyonelliğe inanç, eşitlik, adalet, yasal yönetim, anayasalcılık, halk yönetimi ve çoğunluk ilkesidir. Bu ilkeler örgütsel demokrasi bölümünde işletmeler açısından ele alınmıştır.

Sonuç olarak hiyerarşik düzenin önemli olduğu klasik yapıli örgütlerde yetki üst yönetimde toplanmaktadır. Bu durum bize işletmelerde de bir nevi monarşik yönetim olduğunu aklımıza getirmektedir. Ancak ülkelerin monarşik yönetiminde olduğu gibi işletmelerin yönetiminde de yetkinin en üst basamaklarda toplanması veya merkezileşmesi o işletmenin demokratik yönetilmeyeceği anlamına gelmez. Sermaye şirketlerinin kurullar tarafından yönetilmesi oligarşi rejimine örnek olarak gösterilebilir. Kurulların izledikleri tutumlar işletme içindeki demokrasi ve anti demokrasi yaklaşımlarını destekler. Eğer işletme yöneticisi tüm yetkileri kayıtsız, şartsız kendi elinde bulunduruyorsa, yetkiyi devretmiyorsa, işletmede yazılı kurallar yoksa, sadece yöneticinin dediği oluyorsa ve kararlara astlar katılmıyorsa böyle bir işletmedeki yönetimde diktatörlük rejimi söz konusudur denilebilir. Bu tür işletmelerde demokrasiden söz edilemez. Cumhuriyet rejimi ile demokratik işletme yönetimini karşılaştırdığımızda ise cumhuriyette yönetim halkın seçimiyle belli olur. İşletme çalışanlarının yöneticilerini seçme hakları yoktur. Yönetici daha üstteki yöneticiler veya girişimci tarafından başa getirilir. Demokrasinin seçme ve seçilme hakkı işletmelerde yoktur. Bunun yanında eşitlik, adalet, katılım vb. daha önce belirtilen özellikler hem işletme açısından hem de devlet yönetimi açısından ortak özelliklerdir. Eğer bir işletme

bu özellikleri uyguluyorsa bu işletme için örgütsel demokrasiye uygun şekilde yönetiliyor denilebilir. İşletmelerin demokrasisi sadece yöneticinin seçimle başa getirilmesiyle ölçülemez.

2.5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTLERE KATKILARI

Örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütlere katkıları konusunu pek çok yazar farklı açıdan ele almıştır. Genel olarak örgütsel demokrasinin çalışanlar üzerindeki ayrımcılığa, yabancılaşmaya, verimliliğe, motivasyona, iş tatminine, adalet ve eşitliğe, performansa olan olumlu katkıları incelenmiştir.

İşyeri demokrasisinin örgütsel verimliliğe katkısı, katılımın daha iyi kararlar vermeyi sağladığını iddia eden sosyal bilimciler tarafından ortaya konmuştur. Lansbury'e (2009:600) göre işyeri demokrasisinin ne olduğuna ilişkin farklı tartışmalar ortaya çıksa da bunları üç farklı başlık altında toplamak mümkündür: birincisi verimlilik, ikincisi adil muamele ve üçüncüsü ise neden bu yolu takip etmemiz gerektiğini belirten insani sebepler. Lansbury (2009:600-601) birinci maddede yapılan araştırmalarda katılımın verimi arttırdığını ifade etmektedir. İkinci madde için ise karar mekanizmasına farklı kesimlerdeki paydaşların da girmesini savunur ve insani boyutta katılım ile çalışanların kendine değer verdiğini ve kendini gerçekleştirdiğini ifade eder.

Robert Dahl (2001:249-253) işyerindeki demokrasinin verimliliği engellemediğini aksine demokratik ortamlardan da mutluluk, refah, insanın iyiliği vb. gibi büyük sonuçlar çıktığını vurgulamıştır. Dahl'a göre firmaların işleyişi hükümetin işleyişine benzer. Bir devleti yöneten hükümet gibi firma liderleri de yasal sorumluluklarında bulunan çalışanlarının adına karar verme yetkisine sahiptirler. Durum böyle olduğundan neden çalışanlar, hele yeterince de niteliklilerse firmanın kararlarına katılmasınlar? Ahlaki olarak da onların firma yönetimine katılmaya hakları vardır. Yoksa demokrasi Meyer'in iddia ettiği gibi hiyerarşi kontrollü bir işyerinde çalışanın o işyerinde çalışıp çalışmamakta serbest olması anlamını taşımaz. Bu yeni demokratik anlayış bilgi temelli

ekonomiye dayanmıştır. Verimlilik nadir yeteneklerle ve çalışanların karar verme mekanizmasına katkılarıyla sağlanabilir. Firmalardaki bilgi ve fikir akışı ise firma yönetiminin daha tabana yayılan, daha az hiyerarşik daha kooperatif olması ile sağlanır (Dahl, 2001:249-253).

Verimlilik tartışmasının temelinde daha farklı gruptaki çalışanların karar verme aşamasına katılımının daha fazla bilgiyi ortaya çıkaracağı ve bu farklı görüşlerin dikkate alınması yatar. Bunun dışında insanlar kendi aldıkları kararları daha da arzulu olarak uygulamaya koymaktadırlar. Birlikte karar alınması aynı zamanda genel olarak yönetim ve çalışan kesimin arasındaki ilişkilerinin düzelmesini de sağlar. “Yüksek performanslı iş sistemleri” üzerine yapılan araştırma artan katılımın çalışanların performanslarının da yüksek seviyelere gelmesini sağlamış olduğunu göstermiştir (Lansbury, 2009: 600) .

Bowles ve Gintis (1993:92-94) demokratik bir firmanın demokratik olmayan muadili ile karşılaştırıldığında üç ekonomik verimlilik kazanımı sunduğunu söyler. Birincisi çalışanların kararlara katılmaları ve kendi emekleriyle üretim yapmalarından dolayı yabancılaşmayı azaltması gibi önemli motivasyonel uygulamalar ile katılım etkisi yaratmasıdır. İkincisi hiyerarşik bilgi ve kontrol sistemleri ile bağıntılı olarak çalışanların birbirlerinin görev davranışını gözlemlemede daha verimli ve etkin olduğudur. Çalışanlar da diğer çalışanların çalışma seviyeleri ile ilgilenirler. Böylesi yenilikler firmanın koordinasyon problemlerine etkin bir çözüm üretir ve iş tatminini arttırır. Eğer yeterince yüksekse finansal harekete geçiriciler bir kontrol vasıtası olarak önemlerini sadece kaybetmekle kalmaz, bunun yanında hiyerarşik yapılar tamamıyla terk edilmese de önemini kaybetmiş olur (akt. Johnson, 2006:251).

Üçüncü ise hiyerarşik iş gözlemleme sistemlerini bir kenara bırakarak yapılan fırsat maliyeti tasarrufları (apportinative cost saving) artan işçi ücretlerini yeniden dağıtım yapılarak teşvik edici-özendirici ücret etkisini yaratmasıdır. Sonuçta demokratik firma sadece daha az girdi ile eşit seviyelerde üretim sağlamakla kalmaz, bunu daha katılımcı yönetim biçimleri ile başarabilir (Johnson, 2006:251).

Block (1993) demokratik örgütlerin daha rekabetçi oluşu üzerinde durur. Çünkü demokratik örgütler yenilikçi iş süreçlerine ve yeni bilgiye katılım yoluyla daha çabuk oluşur. Bundan dolayı işin yapımı ile yönetiminin yeniden entegrasyonu Block'un iddia ettiği gibi verimlilik sağlar. Çünkü demokratik örgütler yeniliklere ayak uydurmayı ve günlük ihtiyacı karşılamayı en iyi şekilde gerçekleştireceklerdir (akt. Johnson, 2006:251).

Collom'a ((b)2001:492) göre ise demokratik iş rejimleri işyerinde ırk ve cinsiyet temelli ayrımcılığı engelleme potansiyeline sahiptir. Bundan dolayı ırk, sınıf ve cinsiyet işyeri demokrasisine karşı temel belirleyici tutumlar olarak varsayılır. Araştırmada kadınlar ve beyaz olmayanların modern işyerlerinde ikinci dereceye en fazla konulanlar olduğu, işyeri demokrasisinin özellikle bu ikinci dereceye konulan insanlar için olduğu ve işyeri demokrasisi ile tüm çalışanlar kazanacağı gibi kadınlar ve renkli derililerin de en karlı çıkanlar olacağı ifade edilmiştir.

İş yeri demokrasisini işçilere yetki vermek ve yabancılaşmayı aşmak için bir yol olarak görür. Aynı zamanda sendikaları güçlendirmek ve örgütlü olmayanlar açısından bunların çekiciliğini arttırmak için bir yol olarak da görülebilir. Bu bir demokratik haktır. Artarak çoğalır ve daha fazla katılım gerektirir (Collom, (c), 2000:212-213) . Ayrıca katılım “ iş zenginleşmesi” tasarımlarıyla “takım” çalışmalarına hız vermiştir. Böylesi bir çalışan otonomisi çalışanın işyerine yabancılaşmasını azaltır ve gerek psikolojik gerekse ideolojik olarak çalışanları işlerine ve firmalarına entegre eder. İşyeri demokrasisi çalışanlarına üretimde yetki tanır. Çalışanlar güveni katılım yoluyla kazandıkça kendi geleceklerini kendilerinin kontrol edebilmeleri sağlanır (Collom (a), 6-27). Toplam kalite yönetiminde takım çalışması desteklenir. Bu aşamada çalışanlar ile yönetim arasındaki kooperatif stratejiler* üretimi artırır, ürünü kaliteli kılar. Ve üretime

* Kooperatiflerin temelinde eşitlik ilkesi yatar. Tüm kooperatif üyeleri eş zamanlı olarak hem işçi hem işverendir. Gerek siyasi gerekse işleyişle olsun tüm örgütsel ve politik kararlarda karar verme aşamasında yer alırlar. Kimseye patronluk taslayamazlar. Bununla birlikte sosyal statü alınan eğitim, geçmiş iş tecrübesi ve karakteristik donanımlı üyelerin daha çok sivrildiği ve görüşlerini ifade de daha net tavırlar ortaya koyduğu görülür. Bunlar aynı zamanda problemlerin incelenmesinde fikir beyanında

hız kazandırır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların hedefleri ile örgütün kendine çizdiği hedefin örtüşmesi çalışan katılımı ile sağlanır (a.g.e., 15-199).

Örgütlerde demokratik ilkeleri uygulama şu olumlu sonuçları yaratır (Diener, 2011: 176):

Demokratik iş yerlerinde çalışanlar daha huzurludur ve dolayısıyla bu müreffeh toplumun inşasına katkıda bulunur: Yaklaşık 80 ülkede yapılan çalışmalarda, Gretchen Spreitzer, (Michigan Üniversitesinde Yönetim Ve Organizasyon Profesörü) çalışanları işlerinde özgürce karar verebilen ve katılımcı liderlik uygulamalarıyla yönetilen şirketlerin toplumlarında da daha az yolsuzluk ve huzursuzluk ve daha fazla barış olduğunu ortaya koymuştur. Aksine yöneticilerinin kararlarına uymak zorunda olan çalışanların ülkeleri daha huzursuzdur (refahtan yoksundur). Spreitzer demokrasiyi uygulayan işyerlerindeki artan yönetim uygulamalarından sadece ekonomik kazanç sağlandığını değil, aynı zamanda işte barışı arttırdığını bulmuştur (Spreitzer, 2007 akt. Diener, 2011:176).

Demokratik işyerleri daha sağlıklıdır: Çalışanların sağlığı üzerinde işyeri demokrasinin ne gibi etkisi vardır? Sorusunun cevabı olarak bir kamuoyu araştırması gösterilebilir. Kamuoyu araştırması raporu ABD'de halen aktif olarak çalışanların %62'si sağlık üzerine pozitif etkisi olduğunu, aktif olarak çalışmayanların ise %84'ünün sağlık üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. (Kamuoyu Araştırması, 2005 akt. Diener, 2011: 176). Sağlık programları ve iş yerindeki spor salonlarına yapılan yatırımların çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır.

Demokratik işyerleri daha demokratik vatandaşlar yaratır. Politik demokrasiyi oluşturmaya ve sürdürmeye çalışan Botswana'da, örgütler demokratik çalışmalar için

daha hızlıdır. Diğer bazı üyeleri de kendilerine hayran bırakarak yargılarına saygı duyulmasını sağlarlar. Ancak homojen kooperatiflerde arkadaşlık ve samimiyetle kişiler arasındaki ilişkiler de öne çıkmakta ki bu bazen alınan kararların subjektif olmasına sebep olabilmektedir (Ng ve Ng .2009 :195-198).

cesaretlendirilmektedir. 1993' te Milli Eğitim Bakanlığınca tüm orta dereceli okulların liderlerine demokratik yönetim yapısına geçiş kararı verilmiştir. Sonuç olarak Uluslararası Eğitim Dergisine göre öğrenciler, yöneticiler ve bir bütün olarak tüm ülke demokratik vatandaşlıktan yararlanmaktadır (Diener, 2011:176).

Demokratik işyerleri insan gelişimine katkıda bulunur: Demokratik süreçleri uygulayan örgütlerde doğal olarak çalışanların iletişim becerilerinin gelişimi, etkinlik, çatışmaların yönetimi, farklı görüşlere saygı, dinleme, uzlaşma ve uyum içinde çalışma becerileri artar. İşyerlerinde çalışanların kendilerine değer verme hissini gelişimine katkıda bulunulur. Bu daha sonra sivil hayatta, ek olarak özel yaşamlarında daha olumlu etkileşimde bulunmayı sağlar. Bir şirkette demokratik uygulamaları gerçekleştirme insanın değerini yükseltme, iletişim becerilerini geliştirme ve potansiyellerini artırma ve barışçıl vatandaşlar yetiştirmede önemli bir etki yaratır (Diener, 2011:176).

İşyeri Demokrasi Birliği ile birlikte yapılan Zogby'nin uluslararası anketinde Amerikalıların %25'i diktatörlük içinde çalıştığına inanmaktadır ve katılımcıların %80'i eğer işlerinde daha fazla özgür olurlarsa daha iyi iş yapacaklarına inanmaktadırlar (Zogby. 2008 akt. Diener, 2011:177).

Örgütsel demokrasi yönetimin gereksiz katmanlarını azaltılmasını sağlar. Çalışanların yaratıcılığın dokunarak yenilikçilik düzeyini artırır ve çalışanların moral ve ahlaklarını geliştirir. İşgücü devir oranı maliyetlerini azaltır. Örgütsel demokrasinin diğer katkıları ise şöyle sıralayabiliriz (Diener, 2011:178):

- Verimlilik, karlılık, üretkenlik ve satışlar artar.
- Müşteri hizmetleri iyileştirilir.
- Üst düzey yetenekleri elde tutma kolaylaşır.
- İşgücü devir oranı ve devamsızlık oranı azalır.
- İletişim ve güven seviyesi artar.

- Daha yüksek seviyede inovasyon sağlanır.
- Daha yüksek seviyede memnuniyet sağlanır.
- Pazar değişimlerine karşı adaptasyon yeteneği gelişir.

Özetle örgütsel demokrasi -merkezi olmayan güç ve bütün düzeylerde çalışanların karar vermesi- insan kapasitesini serbest bırakma ve alt seviyelerden yararlanmada güçlü bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

2.6. DEMOKRATİK ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Temel değerleri eşitlik, özgürlük ve kardeşlik olan demokratik toplumlarda vatandaşların birçoğunun zamanı işyerinde geçer. Küreselleşmenin artmasıyla herkesin demokratik haklarını korumakla meşgul olması çok normaldir. Ancak işyerlerindeki demokrasiden bahsederken kendilerine danışılan bireylere karar verme hakkının verilmemesi kandırıcı (sahte) bir demokrasidir (Weber, 2008:175 Weber,2001). Weber'in açıklamalarıyla birlikte demokratik örgütlerin temel değerleri eşitlik, özgürlük ve katılımıdır. Eğer bir örgütte çalışanların kararlara katılımı söz konusu değilse, bu örgütte demokrasi var demek yanlış olacaktır.

Karar verme mekanizmasında katılımın sağlanması için bilgi şarttır. Çünkü toplantılarda neden bahsedildiğini anlamayan üyeler spesifik bilginin açıklanmasında yetersiz kalacaklar, karar verme aşamasına tam anlamıyla katılamayacaklardır (Ng ve Ng, 2009:194). Demokratik örgütlerde başarının sırrı çalışanların insani ihtiyaçlarının tatmini, nitelik ve niceliğe yönelik hizmetlerin sunulması ve örgütün toplumsal değişime olan uyumu ile belirlenir (a.g.e., 2009:186).

Demokratik örgüt güç unsuru olmayan bir sosyal yapı değildir. Demokratik örgütler gücün tek bir kişide toplanmasını sınırlandırmak için gücü emsalsiz bir şekilde yayan

sistemlerdir. Demokratik örgütlerde kavga; kaba kuvvetten ve salt tahakkümden sıyrılarak uzlaşma, müzakere ve uzlaştırma sınırları ile çevrilir (Strejan, 2002:12).

Yazdani (2010:59) örgütsel demokrasi uygulamaları için gerekli olan ön koşulları şöyle sıralamaktadır:

1. Bürokrasiden ziyade örgütlere karşı daha geçerli bir serbestlik
2. Yapıcılığın ve karşılıklı öz eleştirinin yayılabileceği bir ortam (kültür)
3. Küçük bir örgütsel yapı
4. Geçmiş ve değerler bakımından homojen üyelik
5. Verimlilikten (maliyet liderliği) ziyade örgütün odağının yenilikte ve fikir üretiminde (farklılaşma) olması için örgütün etrafında dinamik bir çevre
6. Takım kültürü
7. Çalışanların birbirine güvendiği ve bu güvenin örgütün liderliğinden kaynaklandığı bir iç çevre
8. Dikey ve uzun olanın tersine yatay bir örgüt yapısı

Yazdani 'ye (2010:56) göre örgütsel demokrasi katılımcı yönetim gerektirdiği için, serbest bir organik yapı veya kalıplaşmış olmayan mekanik bir yapı ile başarı sağlayacaktır.

Demokratik örgütlerde kaygı ve kontrol yerine özgürlük temeline dayanan bir yapı hakimdir. Bir bütün olarak demokratik örgütler; örgütün ve insanların olanaklarını arttırmak için dizayn edilmiştir. Demokratik örgüt korkudan çok özgürlüğü, ebeveyn-çocuk ilişkisinden ziyade eşit düzeydekiler arasındaki ilişkiyi, günlük uygulamalarda ayrı hareket etmek yerine birlikte hareket etmeyi tercih eden sistemlerdir (Deiner, 2011: 177).

İşyeri demokrasisinde ortaya çıkarılan adil muamele ya da tarafsızlık tartışması; örgüt seviyesinde gücün daha fazla paylaşılması için karar mekanizmasına çok daha farklı kesimlerden paylaşımcının girmesi gerektiğini vurgular (Lansbury, 2009:599).

Demokratik işyerlerinde çalışanlar arasındaki arkadaşlık ve samimiyet ortamı tabana yayılan büyük bir sosyal desteği de beraberinde getirir ve insanların kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar. Çalışanların çoğu yeni şeyler öğrenmekten ve kendilerini geliştirmekten büyük haz duyarlar. Dikkat edilmesi gereken demokrasi ve verimliliğin arasındaki dengenin hassas şekilde ayarlanmasıdır. Verimliliğin artması için üyeler demokratik ortamda kendilerine ve diğer çalışanlara daha fazla güven duymalıdır (Ng ve Ng, 2009:198).

İşyeri demokrasisinde insani boyut idealist olarak görülse de bazı yorumcular tarafından tartışmanın en etkin yönü olarak değerlendirilir. Temelde yatan görüş ya da ilke; insanların işi nasıl yapacakları konusunda fikirlerinin alınması, onlar için o iş karşılığında ödenecek miktar kadar önemlidir. İşyerindeki kararlara katılım bireyin yeterlilik duygusunu, kendine verdiği değeri artıracak ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacaktır (Lansbury, 2009: 601).

Ortaya atılan görüşlerin hemen hemen hepsinin şu ortak noktası vardır: Özellikle daha demokratik bir işyerinde çalışanların kendilerini etkileyen kararların alınmasında daha da fazla söz sahibi olmasını öngören ortak görüşe katkıda bulunurlar. Bu da işyerinde gücün daha fazla paylaşımıdır. Motivasyonu güçlendirir. Ve üretimi arttırır (Lansbury, 2009: 601).

Tüm bu bilgilerle birlikte Fenton, (2002:16) demokratik örgütlerin özelliklerini aşağıdaki görüldüğü gibi sıralamaktadır. Günümüzde kurumsal yönetim, toplam kalite yönetimi,.. gibi modern yönetim modelleriyle birlikte bu özellikler demokratik örgütlerle birlikte hemen hemen tüm örgütler için geçerli olduğu söylenebilir.

1. **Amaç Ve Vizyon:** Örgütün var olma nedeni ve gelecekte ulaşmak istedikleri vizyon açıktır. Bunlar örgüte yön verir, rehberlik eder ve disiplin sağlar.
2. **Şeffaflık:** Demokratik örgütler şeffaftır. Finans, sağlık, stratejiler ve kuruluşun gündemi hakkında çalışanlara bilgi verilir.
3. **Diyalog + Dinleme:** İşletmede normalde birbirleriyle ilişkili olmayan insanların iki yönlü iletişim kurma olanağı sağlanır. İşyerinde işlevsiz sessizlik olarak karakterize edilen yukarıdan aşağıya (tek yönlü) iletişim yerine demokratik örgütler iki yönlü iletişimi taahhüt eder.
4. **Adalet+İtibar (Saygınlık):** Her çalışana adil ve tarafsız davranılır.
5. **Hesap Verebilirlik:** Demokratik örgütlerde kim, kime, ne için sorumlu kesin olarak anlaşılır ve açıktır.
6. **Bireysellik+Kollektiflik:** Demokratik örgütlerde, birey bütün olarak önemlidir. Örgütün kollektif hedeflerine ulaşmaya çalışmasında çalışanların ne yaptıklarından ziyade onların bireysel katkılarına değer biçilir.
7. **Seçim:** Demokratik örgütlerde çalışanlar tercihleri doğrultusunda gelişir. Her çalışan kendi haklarını imkanlarının çeşitliliği arasından seçmeye cesaretlendirilir.
8. **Dürüstlük:** Dürüstlük oyunun adıdır. Her çalışan ahlak ve etik prensiplerine bağlı kalır.
9. **Merkezileşmeme (Merkezkaç):** Demokratik örgütlerde güç insanlar arasında çalışanların yeteneklerine, bilgilerine, tecrübelerine vb. göre paylaşılır.
10. **Yansıma+Değerlendirme:** Demokratik örgütler sürekli geribildirim yapar ve geleceğini kurmak için geçmişi öğrenmeye hazırdır (<http://www.worldblu.com/>, 30.04.2011).

Son olarak yorumcular yönetimin demokratik biçimlerinin altında işleyeceği çevresel gerekçelere dikkat çekmektedirler. Örneğin Kerr (2004:84) endüstrilerin ve sektörlerin işyeri demokrasisini sağlamadaki ya da mecbur tutmaktaki belli başlı roller üzerinde durur. Kerr 'in (2004:86) iddiası demokratik işlemlerin büyük olasılıkla yüksek

yetenekler gerektiren ve yaratıcı iş gücüne dayalı endüstrilerle ya da bireyselleşmiş-şahsi müşteri tercihlerinin önemsendiği, çalışanlar tarafından büyük dikkat gerektiren hizmet sektörlerinde performansın ve verimliliğin artmasına katkıda bulunduğudır.

2.7. DEMOKRATİK ÖRGÜTLER İLE DEMOKRATİK OLMAYAN ÖRGÜTLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Block (1993: 240) demokratik ilkelerin nefretle karşılandığı merkezi hiyerarşik kontrolü elinde bulunan örgütlerin iş dünyasında başarısız olacağı konusuna dikkat çekmektedir. Çünkü bu örgütler insan ruhunu baskı altına alırlar ve çalışanlarda güçsüzlük duygusu yaratırlar. Tam tersine işyeri demokrasisi ise insanların çalıştıkları ortamlardaki kontrolünü artırır ve bu şekilde şahsi otonomi ile demokrat kültürdeki medeni hayatı geliştirir. Yine benzerlikle Cloke ve Goldsmith (2002: 95) hiyerarşi ve bürokrasiyi, insan ilişkilerini doğal akışları haricindeki yollara saptırır ve bu sebepten de bir karşı koyma ve direnme yaratır şekilde görmüşlerdir. Fakat şimdi biz işyerlerimizi ve örgütlerimizi insan ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde, değerlerimizin farkına varan ve mutluluğumuzu artırır tarzda şekillendiriyoruz (Johnson, 2006: 250).

Cloke ve Goldsmith (2002:10) demokratik olmayan örgütlerde çalışanların durumunu şöyle ifade etmiştir: Demokratik olmayan çalışma ortamlarında çalışanlar problem çözmeye kapasitelerini bastırmayı öğrenirler. Onlar inisiyatiflerini kaybederler ve olayları\nesneleri nasıl geliştireceklerini görme yeteneklerini kaybederler. Dikkatli olmamayı öğrenir ve olayları kabul etmeyi öğrenirler. Onlar yanlış yapmayı ve hataları kabullenmeyi öğrenir ve yaptıkları hatadan sorumlu olmamaya müsaade edilir. Çalışanlara itaatkarlık, kadercilik yakışır. Bu ortamlarda çalışanlara yöneticiler ne zaman, nasıl en iyiyi yapacakları ve neye ihtiyaç duyduklarını öğrenmesine yardım etmek yerine hala emir vermeye devam ederler.

Hiyerarşik örgütlerde çalışanlar için otonomi-özerklik yoktur. Çalışanlar işyerinde kendini güvende hissetmez, kendini sıkıntıda hisseder. Çalışan, patronun kaprislerine

boyun eğmek zorundadır ve ruhsal gerilim yaşamaktadır. Dolayısıyla verimliliği düşer. Oysa demokratik işyerlerinde otonomi vardır. Çalışanlar üretimden pay almaktadır. Çalışanlar rahat çalışır, mutluluk ve verim artar (Smith; 1976:284).

Rothschild-Whitt (1983) işyerlerinde örgütlenmenin tipolojisini geliştirmiştir ve örgütlerin iki boyutta ve dört biçimde tanımlanabileceğini ortaya koyar. Bunlar basitçe çalışan kontrolü (örgütsel demokrasi-katılım) ve çalışan mülkiyeti ile tanımlanır. İşyerinde yeniden örgütlenmenin simgeleştirilmesi aşağıdaki tablodadır (Rothschild-Whitt, 1983: 390 akt. Collom (a) , 2001: 20):

		Çalışan Mülkiyeti	
		Düşük	Yüksek
Çalışan Kontrolü (Örgütsel Demokrasi)	Düşük	Geleneksel Firmalar	Çalışan Mülkiyetli Firmalar –ESOP’lar
	Yüksek	Çalışan Katılımı	Grassroots Coop: Mülkiyetleri Tabana yayılan ortaklıklar ve kolektifler

Şekil 2.2. İşyerinde Yeniden Örgütlenmenin Tipolojisi

Kaynak: Collom (a), 2001:20

Geleneksel firmalarda çalışan kontrolü ve çalışan mülkiyeti oldukça düşüktür. Çalışan mülkiyetli firmalar ve çalışanların hisse senedi sahipliği planında (ESOP- Employee Stock Ownership Plan) çalışanlar aynı zamanda mülkiyet sahibidir. Fakat burada çalışan kontrolü çok düşüktür. Çalışan katılımlı yönetimde ise çalışan kontrolü yüksek seviyededir. Sadece Grassroots (sıradan insanlar, ortadirekt) kooperatifler ve kolektifler hem çalışan tarafından sahiplenilmiştir ve hem de çalışanların kontrolü altındadır.

Bir diğer demokratik işyeri örneğini çalışanların hisse senedi sahipliği planını (ESOP) uygulayan şirketlerde görürüz. Fakat Collom’ a göre ((a)2001: 21) çalışanların hisse senedi sahipliği planında (ESOP) genelde karlı çıkan sermayedarlardır ve bunlar çoğunlukla demokratik olmayan kuruluşlardır. Çünkü tipolojide gösterildiği gibi çalışanların hisse senedi sahipliği planı (ESOP) uygulayan işletmeler de çalışanlarına

nadiren yetki verirler. Bu da onların karar verme aşamasında işçi katılımından mahrum olduklarını gösterir. Çalışan katılımının sağlandığı demokratik çalışanların hisse senedi sahipliği planı modelleri ise kooperatifler kadar azdır (Collom (b), 2001:494). Şekilde de görüldüğü gibi hisse senedi sahipliği planları çalışanlara mülkiyet hakkı vermesi nedeniyle demokratik görünse de çalışan kontrolü yani katılım düşük seviyede olduğu için kooperatifler kadar demokratik değildirler. Hisse senedi sahipliği modellerinde dikkat edilmesi gereken nokta çalışana sadece mülkiyet hakkı değil, aynı zamanda katılım hakkı verilmesidir.

Örgütte çalışanlara mülkiyet hakkı tanımak demokrasi için şart değildir. Önemli olan çalışanların kararlara katılımı, yetkinin dağıtılması ve gerektiğinde çalışanların kendini o işletmenin bir ortağı gibi düşünmesi fikri önemlidir.

Fenton (2002: 11) demokratik bir örgütte ve demokratik olmayan bir örgütte çalışanların iş yaşamlarını aşağıdaki tablo ile karşılaştırmıştır.

Tablo 2.6. Demokratik Ve Demokratik Olmayan Bir Örgüt Arasındaki Farklar

Demokratik olmayan bir örgütte çalıştığınızda;	Demokratik bir örgütte çalıştığınızda;
Patronunuzla ilişkiniz bir genç olarak ebeveyn ile ilişkinizi hatırlatır.	Patronunuzla ilişkiniz eşler arasındaki ilişkidir.
"Biz insanları daha iyi yönetmek için varız" ifadesi yaygın olarak duyulur.	"Biz insanların daha iyi liderler olmasına yardımcı olmak için varız" ifadesi yaygın olarak duyulur.
Bir işi çok iyi hatta bazen iki kez yaparsın Ama patronun bir o kadar eksik ödeme yapar.	Senin iş unvanından ziyade örgütsel bir bütün içinde sana bir değer ödenir.
Her şey doğru olsa bile ihtiyaç molasına gitmek için izin istemek zorundasın.	İhtiyaç molasına gitmek için izin istemek zorunda değilsin.
Şirketinin başka bir şirketle birleştiğini kapı komşundan duyarsın.	Şirketinin başka bir şirketle birleşme kararına katkıda bulunursun.
Meslektaşından nadiren patronunla ilgili eğlenceli mail aldığında iş dışında gülersin.	İşletimde mizah ve eğlenceye yer verilir.
Bir patrona sahipsin.	Kendi kendinin patronusun.
Yerel gece haberlerinde şirketinin iflas ilanını öğrenirsin.	Firman hakkındaki finansal bilgilere zamanında erişirsin.
Ürün geliştirmek için önerdiğin bir fikir iki yıl bürokraside bekler.	Ürün geliştirmek için önerdiğin bir fikri uygulamak sadece birkaç gün alır.
Yönetimin 5'ten fazla katmanı vardır.	Yönetim 5 katmandan fazla değildir.
Çalışan kılavuzu Britannica Ansiklopedisinden uzundur.	Çalışan kılavuzu bir cümle ile özetlenebilir "sağduyunuzu kullanın".
Toplantıda, toplantıdan nasıl çıkabileceğin hakkında düşünerek zaman harcarsın.	Toplantıda işbirliği yapabilmeyi ve fikirlerini paylaşmayı beklersin.
Şirketinde sahip olmanın anlamı sadece sana şirketin kupasının verilmiş olmasıdır.	Şirketin hissesine sahipsin ve her proje üzerinde çalışırken mülkiyet duygusuna sahipsin.
Şirketin amaç ve vizyon açıklamalarını bilmiyorsun.	Şirketin amaç ve vizyon açıklamalarının paylaşılmasına ve yaratılmasına yardım edersin.
Çoğunlukla günlerini anlamlı iş yapmaktan ziyade, insanların ne düşündüğünü düşünmekle geçirirsin	Tüm gün anlamlı çalışmalarla aktif olarak meşgul olursun.
Sadece yanlış anlaşılmalarda olduğunda çalışma arkadaşlarından veya yöneticiden geribildirim alırsın.	Çalışma arkadaşlarından doğru zamanda geribildirim alırsın ve mükemmel şekilde çalışmak için sık sık açık şekilde onaylarsın, geribildirim alırsın.
Patronun işyerinden ayrıldığı her zaman her şey kötüye gider.	Patron bilir ki kendisi işyerinden uzaklaştığında bile çalışanlar gereken en iyi şekilde işlerini yaparlar.
İşinde olmaktansa herhangi bir yerde	Senin gözde yerlerinden biri işindir.

olmayı tercih edersin.	
------------------------	--

Kaynak: Fenton, 2002:11

Sonuç olarak örgütler hiyerarşik yapılarından uzaklaştıkça, yöneticiler çalışanları etkilemek için kişilerarası ilişkilere ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve önem vermek zorunda kalırlar. Uzmanlık bilgisi yüksek olan kişileri etkilemenin yolu gittikçe artan ölçüde insanlarla ilişkide beceri sahibi olmaktan geçer (Koçel, 2003:506). Bu doğrultuda yönetici ile ilişkiler ast üst ilişkisinden ziyade arkadaş ve danışman ilişkisine benzer. Yönetici herkesin iyi bir yeteneği olduğunu bilir ve çalışanları daha yakından tanır. Demokratik işletmelerde stratejik karar almaya, amaç, vizyon ve misyon belirlemeye çalışanlar da katılırlar. Demokratik işletmelerde finansal bilgilere çalışanlar istedikleri zaman ulaşabilirler. Demokratik olmayan işletmelerde ise yöneticiler yönetimin kendi ellerinde olduklarını hissettirirler ve bu tür işletmelerde kapalı bir iletişim modeli söz konusudur. Sadece çalışanlara kardan pay vermek demokratik olmak için yeterli değildir. Önemli olan onların kararlara katılımını sağlamak ve çalışanların varlığı ile işletmenin varlığını sürdürdüğünü bilmelerini sağlamak önemlidir.

2.8. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE KARAR TÜRLERİ

Karar verme mevcut seçenekler arasından en uygununun seçilmesidir. Doğru karar verme örgütlerde başarıyı sağlayan önemli unsurlardan biridir.

Karar verme örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel olarak yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Örgütler çevrelerinden yalıtılmış değildir. Karmaşık ve yönetsel süreçler akımının odak noktasındadır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur (Can, 1997:235). Örgütsel demokrasi ile bu süreç sadece yöneticilere bırakılmaz, çalışanların da kararlara katılımı sağlanır.

Can (1997:239-242) karar verme sürecini beş aşamada inceler:

1. **Durumu Anlama Aşaması:** İyi bir karar, karar verilmesini gerektiren faktörlerin bilinmesi ve mevcut durumun saptanması ile verilir. Mevcut bilgiler doğrultusunda doğru kararlar verilir. Bu yüzden bu aşamada tüm verileri toplamak önemlidir.
2. **Problemi Saptama Ve Tanımlama Aşaması:** Bu aşamada gerçek sorunun bulunması gerekir ve sorunun ne olduğu tam olarak ortaya konulmalıdır.
3. **Seçenekler Bulma Ve Değerlendirme Aşaması:** Mevcut seçeneklerin bulunması ve bunların sonuçlarının araştırılarak değerlendirilmesi aşamasıdır.
4. **En Uygun Seçeneği Seçme Aşaması:** En uygun olan seçenekler ortaya konulduktan sonra en doğru olanın seçilmesidir.
5. **Uygulama Aşaması:** Seçilen yolun uygulamaya geçirilmesidir.

Koçel (2003:79) karar türlerini programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin olmayan) kararlar, stratejik ve operasyonel kararlar, kişi ve grup kararları, belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar şeklinde sınıflandırmaktadır. Weber'e (2008:175) göre örgütlerde kararlar operasyonel, taktik ve stratejik kararlar olmak üzere 3'e ayrılır.

Operasyonel kararlar; örgütlerin alt kademelerine indikçe bir bölüm veya bir departmanla ilgili uygulamaya dönük karar türüdür. İşletmenin günlük, olağan işleyişini ilgilendiren kısa veya orta vadeli kararlardır (Efil, 1998:81). Operasyonel kararlar, taktik kararlar yönünde işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtımı ve satışıyla ilgili kararlardır.

Taktik kararlar stratejik kararlar yönünde, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumluluklar, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma, kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeyle ilgilidir (Karabulut, 2005:247). Bu kararlar orta kademe yönetim tarafından alınır, birimlere ya da bağlantılı birkaç bölüme uygulanır. Sonuçları uzun ya da orta vadeli olabilir.

Stratejik kararlar; işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirlemede uygulanan kararlardır. Stratejik kararlar örgütün tümünü ilgilendiren

özellikle üst yönetim tarafından şekillendiren, uzun vadeli ve genel amaçlı kararlardır. Stratejik kararları diğer kararlardan ayıran temel özellikler şunlardır (Koparal ve ark., 2005:98):

- Diğer kararların alınmasına veri olur.
- Uzun süreli ve genel amaçlıdır.
- Stratejik kararların alınmasında kullanılan veriler nitelik olarak çok sayıda örgüt fonksiyonu ile ilgili ve heterojendir.
- Diğer kararlara göre çok fazla sayıda veriden yararlanır.
- Özellikle üst yönetim tarafından gerçekleştirilir.

Koçel'e göre (2003:109) son yıllarda yönetim uygulamalarındaki gelişmeler karar verme ile organizasyon kademeleri arasındaki ilişkilerin önemini azaltmamıştır. Bu gelişmeler çalışanların daha önce değişik kademelerin özelliklerini taşıyan karar durumları ile karşı karşıya kalmalarına sebep olmuştur. Örneğin kendi kendini yöneten bir takım içinde çalışan bir kişi bazen doğrudan işe dönük, bazen stratejik niteliği ağır basan, bazen de tamamen belirsizlik koşulları altında seçim yapmayı gerektiren durumlar ile karşılaşabilmektedir.

Örgütsel demokrasinin temelinde kararlara katılım vardır. Araştırmada kullanılan örgütsel demokrasi algısı ölçeğinde operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılım olmak üzere 3 karar türü bulunmaktadır. Genel olarak bu sınıflandırmada hiyerarşik yapının öne çıktığı görülmektedir. Weber'e göre örgütsel demokrasi için çalışanların gerek operasyonel gerekse taktik ya da stratejik kararlara tam katılımı desteklenmelidir.

2.9. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİDE SORUNLAR VE ZORLUKLAR

Demokrasi önceden belirlenen bir hedef ve bu hedefe ulaşmak için tasarlanan yollardan çok süregelen bir gerçekliktir. Yani bir süreç gerektirir. Demokrasiyi uygulamak liderlerde, üyelerde aslında bir durgunluk dönemi yaratabilir. Örneğin demokrasi zaman alırken tek yanlı kararlar daha çabuk gerçekleşir. Aslında demokratik örgütlerdeki verimlilik artışı arayışı bu örgütlerin dejenere olmalarının ve dolayısıyla karar vermede

hıyerarşik tarza geçerek otoriteyi topluluktan yönetimsel elitin eline teslim ettiklerini gösterir. Oligarşiyi engellemenin ve gücü daha eşit yapıya dağıtımının yolu bilginin önemini ortaya çıkarmaktadır. Belli bir alana yayılmış spesifikleşmiş bilgiyi ortaya çıkarmak için kurum içi eğitim, iş rotasyonu, görev paylaşımı, ve çıraklık programları gereklidir. Oysa bilginin ortaya çıkarılmasında ve yayılmasında gücün mutlaka gerekli olduğu söylenirken karşı bedelin de ödenmesi söz konusudur. Bilginin yayılması yüksek oranda enerji ve zaman gerektirir. Ancak bilginin yayılması için zaman harcamamak ve kollektif karar vermeye izin vermemekte demokrasinin doğasına aykırıdır (Ng ve Ng, 2009: 184).

Örgütsel demokrasi uygulamalarındaki bir diğer çelişki ise demokrasi ve liderlik arasında oluşmuştur. Kendilerini iyi ifade edebilen ikna kabiliyeti güçlü, adil, sorumlu enerjik ya da doğal davranan bireyler grup içerisinde söz sahibidirler. Eğer lider gücünü kişisel niteliklerinin üzerine tutuyorsa iktidarı kalıcı olur (Ng ve Ng, 2009: 184). Fakat lider otoriterliği savunuyorsa örgütsel demokrasi uygulamalarında sorunlar yaşanabilir.

Hoffman (2002:214) örgütsel demokrasi uygulamalarında karşılaşılan sorunları şöyle açıklamıştır:

1. Demokratik bir işlemdede çoğunluğun mutluluğu söz konusuyken katılımıda yeterince rol almadıklarını düşünenler de mutlaka ortaya çıkacaktır.
2. Demokratik oluşumlarda çoğunluğun büyük hedefleri için çaba harcanırken bireyselliğin önüne geçilmektedir. Örgütsel demokrasinin oluşturulabilmesi için temel kuram homojen bir ortamda çekirdeği çok güçlü değerlerin paylaşılabilmesidir (Hoffman, 2002:215). Bu tür değerlerin oluşturulması ancak daha küçük ölçekli örgütlerde sağlanabilir.

Eleştirmenler demokratik işlemlerin yoğun iş gerektirdiği ve zaman aldığı, performans ve verimlilik üzerinde negatif etkileri olan uygunsuz kararlara sebep olduklarını vurgulamışlardır. Dahası Kerr'e göre demokrasi pek çok şirketin

kurulumuna ve işleyişine fazla da uymaz. İktidardakilerden yani çoğu kez hissedarlar ve üst düzey yönetimden gönüllü olarak ellerindeki gücü bırakmaları beklenemez. Bu durumda en iyi çözüm şirketlerin itaat gerektiren bürokratik sistemler ile çalışanların ellerinde bulundurduğu demokratik karar vermeyi birleştiren demokratik hibritler olmalarıdır (Crane ve Matten, 2005:8).

Stohl ve Cheney'e göre (2001:351) çalışan katılımı ve örgütsel demokrasi üzerine deneyimlerde ve literatürde çelişkiler-zıtlıklar hakimdir. Örneğin Almanya'daki birlikte yönetim sistemini uygulayan örgütlerin araştırmalarında çalışanların katılımcı uygulamalarda kendilerinin sadece doğrudan günlük iş kararlarında etkin olduğunu algıladıklarını gösterir. (Dworkni, Hobson, Frieling&Oakes, 1983). Bu durum çalışanlara önemli stratejik ve uzun soluklu kararlarda çok az söz hakkı verildiği bir sistemi karşımıza çıkarmaktadır. (Helm, 1986:84).

Şirketler, tüketiciler, vatandaşlar ve girişimciler –bireysel olsun veya topluluk üyesi olsun- olarak insanların katılımını sözde desteklemek; fakat gerçekte çalışanların katılımını kısıtlamak paradoksal bir durumdur (Luhman, 2006:169). Burada dikkat edilmesi gereken karar mekanizmasında işçilerin sözde katılımının engellenmesidir. Çünkü sözde katılım yönetim tekniklerini, danışma mekanizmasına ve diğer sembolik metotlara başvurarak çalışanların gerçekte yönetim tarafından zaten belirlenmiş olan kararları kabul etmeye ikna edilmeleridir. Sahte-sözde katılıma karşı Pateman (1970) tam katılım ifadesini kullanarak bireysel kararlara karşı grubun karar verme mekanizmasında eşit etkinliği savunur. Karar verilirken işçi yönetici ayrımı ortadan kalkar. Çalışanlar da bir anlamda yönetici rolü üstlenirler (Smith, 1976: 276).

Harrison ve Freeman (2004:49-53) örgütsel demokrasi uygulamalarının en alt kademedeki çalışana ulaşmadığını, bunun sebebi olarak da alt kademe çalışanların yönetimin büyük resmini kapsayacak bir pozisyonda olmadığını (yönetimde görev almadıklarını) ve bu yüzden alacakları kararların kalitesinde karşılıklı olarak ödün verilebildiği ve onların kararlarının örgütsel gerekliliklerin üzerinde olmayacağını belirtmiştir. Bu duruma örnek olarak örgütleri içlerindeki üst, orta ve alt kademe

hiyerarşileriyle toplumun zengin, orta ve fakir sınıflarına paralel olarak ve homojen olmamaları bakımından toplumlara benzetmek mümkündür (akt. Yazdani, 2010:59) .

Yukarıda açıklanan örgütsel demokrasi uygulamalarında karşılaşılan sorunların yanında Weber (2001) günümüzde küresel bağlamda örgütsel demokrasinin bazı gelişmelerden dolayı tehdit altında olduğunu ifade etmiştir. Bu gelişmeler şöyledir:

- Günümüzde şirket birleşmelerinin artması ve ekonomik gücün birleşmiş kurumlarda yoğunlaşması
- Uluslararası özerkleştirme ve ekonomik işlemlerdeki devlet planlamasının elimine edilmesi
- Çalışan haklarının ve endüstriyel ilişkilerdeki sosyal katılım ilkelerine dayalı müzakerelerin yeterince düzenlenmemesi
- İş sözleşmeleri arasındaki farklılaşmanın artması.

Yukarıda da açıklandığı gibi örgütsel demokrasi daha çok homojen, küçük gruplarda etkindir. Küreselleşmeyle birlikte gelişen çok uluslu şirketler ve şirket birleşmeleri ile işletmeler hem kültürel hem de ekonomik anlamda değişim göstermektedir. Artık bu tür şirketlerde tek bir yönetim modelinden bahsetmek söz konusu değildir. Günümüzde sendikalaşma eğilimi tüm dünyada gerilemektedir. Çalışanlar arasında eğitimin önemi artmakta ve hizmet sektörü daha da gelişmektedir. Artık çalışanlar arasında toplu sözleşme yapmak yerine bireysel iş sözleşmeleri önem kazanmaktadır. Bireysel iş sözleşmeleri kişiler arasındaki farklılaşmaları arttırmakta ve örgütsel demokrasiyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Kerr (2004:82), Örgütsel Demokrasinin Sınırları (The Limits of Organizational Democracy) adlı makalesinde karar verme ve yönetimin bir şekli olarak örgütsel demokrasinin neden büyük başarıya sahip olmadığına yardım edecek iki yanlış anlamayı dikkate alır. İlki düşüncemizi değiştiren, örgütlerdeki demokrasinin nasıl

görülmesi ve çalışması ile ilgili beklentileri renklendiren mantıktaki hatadır; yani politik demokrasinin örgütsel demokrasi üzerinde kullanılan uygun ve yararlı bir model sağlama varsayımı. İkincisi ise örgütsel demokrasiyi tamamlayan iyi niyetli ama onu engelleyen etmenlerle sonuçlanan uygulama hatası yani karar verme ve yönetim olarak demokratik değerlerin ve uygulamaların bütün örgütsel durumlarda uygulanabileceği varsayımdır. Hataların ikisi de aynı problemlerden kaynaklanır:

- Demokratik aşamanın gerekli maddelerinin (bkz.syf. 66, 68) açık olmaması
- Bu maddelerin ekonomik örgütlere uygulanabilirliğinin açık olmaması ve
- Örgütlerde demokratik değerlerin yayılmasında ve işin yürütülmesinde muhtemel açıklığın olmaması. Örgütsel demokrasi işlevi politik demokrasiden farklı olduğu için, sadece önemli bir şekilde rekabet avantajına ve performans çıktısına katkıda bulunduğu noktada tamamen desteklenecek ve başarılı bir şekilde yürütülecektir (Kerr, 2004:82).

Sonuç olarak tüm yönetim modellerinde olduğu gibi tek bir yönetim modeline körü körüne bağlanmak ve bu yönetim modelini tek bir doğru gibi görmek aksaklıklar oluşturacaktır. Örgütsel demokrasinin işletmelerde katılımın sağlanması, örgütsel bağlılığın ve verimin artması gibi yararlarının olmasının yanında yukarıda açıklanan dezavantajlarının da olduğu pek çok bilim adamı tarafından vurgulanmıştır. Bunun içindir ki işletme yöneticilerinin bu dezavantajları aşarak örgütsel demokrasiyi benimsemeleri doğru olacaktır.

2.10. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYİ SAĞLAMANNIN YOLLARI

Demokratik örgütlerin yaratılmasında belli başlı üç unsurdan bahsedilebilir. Birincisi işyeri demokrasisinin yönetimle kolektif olarak pazarlık edebilen ve üyelerinin çıkarlarını farklı yollarla temsil eden sendikalara bireysel üyeliği ile ortaya çıkmasıdır. İkincisi örgütsel demokrasinin spesifik olarak işyerine özgü sorunlarda ses getiren birleşik danışma komiteleri ya da iş konseyleri gibi diğer temsili yapılara üyelikle

sağlanmasıdır. Üçüncü olarak örgütsel demokrasi kendini yöneten iş grupları, işlerin yeniden tasarımı gibi konularda örgütteki işe direkt katılım şeklinde olmasıdır (Lansbury, 2009:602).

Tüm bunların etkin işleyişi için gücün çalışanlarla yönetim arasında gerçekten de paylaşımının sağlanması zorunludur. Bu sadece işçilerin iş konseyleri gibi karar mekanizmasına nüfuz edecek oluşumlarda daha güçlü yasal haklarının bulunmasını değil, aynı zamanda onların örgütün yönetimine katılımına daha da arzulu olabilmeleri adına yönetimdeki kültürel bir değişimi öngörür (Lansbury, 2009:602).

Şirketlerin demokratikleşmesinde uygulanması gereken noktaları Fenton (2002: 20-21) şöyle açıklamaktadır:

- **Prensiplerin bir bölümü değil, tümü uygulanmalı:** Örgütsel demokrasiyi oluşturan tüm prensipler uygulanmalıdır (Bkz. Demokratik Örgütlerin Özellikleri konusu). Eğer iki veya üç demokratik ilke uygulanırsa işletmeler için demokratik düşünmek kolaydır. Halbuki bu birkaç organı eksik bir bedene sahip olmayı denemeye benzer. İlkelerin her biri sistemde paha biçilemez bir rol oynar.
- **Üst liderin desteği:** Demokratik örgütlerin kritik başarı faktörü demokratik kültürün devamı ve gelişimine dikkat eden üst yönetimin olmasıdır. Çalışanlar daha üst düzeydeki liderlerden, personeli güçlendirme ve katılım hakkında destek almalı ve üst düzey liderler demokrasiyi benimsemelidir.
- **Tüm düzeylerde destek:** Üst yönetimin demokratik kültürü teşvik etmesiyle birlikte demokrasinin örgüt üyesi olan herkes tarafından her düzeyde desteklenmesi gerekir.
- **Özgünlük:** Örgütlerde bireysel girişimleri ve kendini ifade edebilen düzenlemeleri destekleyen, gerçek ve özgün bir ortam yaratmak için demokrasiyi oluşturma arzusu motive edilmelidir.

- **Uygulamaların sürekli gelişimi:** Tüm uygulamaların sürekli değerlendirilmesi ve gerektiğinde değişmesi örgütün gelişimi için gereklidir.
- **Zamanlamamın anahtar olması:** Bir şirketin demokratik kültüre geçmesi veya yeni uygulamalara dönüşüme devam etmesi esnasında prensipleri hızla gerçekleştirmek doğru değildir. Çünkü değişim sürecinin uzunluğu örgütten örgüte değişir. Böyle bir durumda uygulamaların hızına duyarlı olmak önemlidir.
- **Uygulama derecesi:** Çalışanların demokrasi prensiplerini uygulama derecesi ve bu prensiplere ihtiyaç duyma derecesi farklıdır. Örneğin şirketin CEOsu açık kitap politikası (open book policy) gibi şeffaf uygulamalara inanmayabilir. Çünkü o zaten gerekli olan kitaplara erişim imkanına sahiptir. Onun dünyasında zaten şeffaflık mevcuttur. Dikkat edilmesi gereken nokta demokrasi ilkelerinin her düzeyde nasıl uygulanabileceğidir.
- **Demokrasi kişiseldir:** Demokrasi kişiseldir ve kişiler arası etkileşimdir. Örgütlerin demokratikleşmesinde çalışanların demokratik olması önemlidir. İş yaşamında çalışanlar birbirleri ile iletişim içindedir ve birbirlerinden etkilenirler. Bunu dikkate almayan şirketler demokratik kültürü yaratma ve uygulamada başarılı olamayacaklardır.
- **Düşünmenin bir yolu:** Zalim ve diktatör düşünce kalıpları demokratik kültürü oluşturamaz. Düşüncüyü eyleme dönüştürmeden önce, düşünceler demokratikleştirilmelidir. Demokrasiyi uygulamadan önce insanoğlunun yaşam hakları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kabul etmek demokratik düşünmenin bir yoludur.

İşletmelerde demokrasiyi sağlamanın temeli çalışanların yönetime katılımı ve çalışanlar arasında karşılıklı güven yaratmaktır. Çalışanlar arasında sağlanan güven ve katılım ile demokrasi uygulamalarının işleyişi daha kolay olacaktır.

KATILIM: İşyerlerinde demokrasiyi sağlamanın temelinde çalışanların yönetime katılımı vardır. Engelen (2002:402) çalışanların yönetime katılımının yararlarını şöyle sıralamaktadır (akt. Crane ve Matten, 2005: 8):

- Önünüz açıktır, ileriye görememek gibi bir sorunla karşılaşılmaz.
- Yönetim, kararlarını yasal çerçeveye oturtma konusunda baskı altına alınmıştır.
- Bilginin kalitesi ve ulaşılabilirliği geliştirilmiştir.
- Çalışan katılımı ile örgüte bağlılık artar.

İşyerlerinde çalışanların kararlara katılma fikri büyük ölçüde değişkenlik gösterir. Gerek işçi sınıfı gerekse sermayedarlarca işçi katılımı ısrarla savunulurken her ikisinin de farklı amaçları vardır ve katılım pek çok farklı biçime bürünür. Bu farklılaşmanın temeldeki iki türü gerçek çalışan katılımının sağlanması için gerekli ön şartları taşır. Birincisi temsille ilgilidir. Çalışanların böylesi bir katılımı direkt olarak mı rol alacağı yoksa sendikalar gibi kendilerini temsil eden ortaklıklara girip dolaylı olarak temsilcilerin mi rol alacağına karar vermek önemlidir. Çalışanların doğrudan katılımı gerçek anlamda işyeri dönüşümü (değişimi) için bir ön şarttır. Sendikalar bir yandan işyeri demokrasisini savunurken tek başına sendika üyeliği bir demokrasi biçimi değildir. Farklılaşmadaki ikinci temel ise bireysele karşı kollektif direkt katılımıdır. İşyeri demokrasisi çalışanlar arasında gerek artan bir hareket gerekse kollektif bir vizyondur (Collom (a) , 2001:25).

Katılımdaki farklılığı ortaya çıkaran iki temel öge daha bulunmaktadır. İlki bir işyerini işletebilecek oranda kararlar çokluğudur. Bundan dolayı işçi katılımını gözlemlerken çalışanların nüfuz edeceği meselelerin genişliği önemli bir konudur. Pek çok farklı tipolojik kararlar geniş tabanlı olarak karşımıza çıkar. İkincisi ise işçilerin işyerindeki kararları etkileyiciliğinin derinliği de (kararlar üzerinde ne derece etkili olacağı) katılımın doğasını belirlemede yine önemli bir etkendir (Collom (c) , 2000:212-213).

Katılım ile çalışanların savundukları fikirler, yani işçinin sesi dikkate alınır. Karar verirken onlar da dinlenirler ve sonuçta yönetimden bağımsız çoğunluğun verdiği karar geçerli olur. Çoğunluğun sesini duymak katılımı önemli bir belirleyicidir. Bu sayede çalışanlar kararlar üzerinde kontrol sahibi olurlar ve dolayısıyla çalışan katılımının ve çalışanların kontrolünün birbirini takip etmesi verimi artırır (Collom (a), 2001:26).

EĞİTİM: Geleneksel katılımcı demokratik yapı; insanların kendilerini yönetebilme yeteneğine sahip olduğu ve belki de bu iş için eğitildiği fikrine hakimdir. Katılımcı demokrasilerde birey ve ait olduğu kurum birbirinden ayrı olarak düşünülemez Bunun sağlanması için eğitim şarttır (Remtulla, 2007:16). Örgütsel demokrasi söz konusu olduğunda iki önemli fikir ortaya çıkmaktadır: eğitim ve personel güçlendirme (empowerment). Eğitim ve personel güçlendirme ile çalışanların örgüte ve işe karşı yabancılaşması engellenmeye çalışılmaktadır. Nesnel bakış açısı ile yabancılaşma güçsüzlüktür ve insan yaratıcılığına aykırıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar üretim sürecinde kontrolden uzaktırlar. Kendi emekçi güçlerini yeterince kullanamazlar (a.g.e., 2007:16).

Hoffman (2002:213) makalesinde örgütsel demokrasi için eğitimin önemini vurgulamıştır. Hoffman'a (2002:213) göre eğitim toplum için temel bir değerdir. Örgütsel demokrasinin işleyişinde önemli bir etkiye sahiptir. Alınan formal eğitim sayesinde üyelerin eleştirel düşünce yetenekleri ve kendilerini ifade etme yetenekleri birleşerek karar verme işleminin önemini anlaşılması sağlanır. Eğitim ile birlikte bir örgütte karar verme mekanizmasına katılımın sağlanması için -herkesin kabul ettiği, bilinen ve iletişimde geçerli olan örgütsel eylemler için gerçek kılavuz niteliğindeki ilkeler olarak hizmet verecek- temel değerlerin bulunması şarttır (Hoffman, 2002:205). Bunlarla birlikte yetki devri örgütsel demokrasinin bel kemiğini oluşturur. Kendisine yetki verilen bir örgüt üyesi eğitim ve bilgi almıştır. Örgütçe uygulanabilecek karar mekanizmalarının mantık çerçevesinde işlemesi için gerekli bilgiye sahiptir. Üyelere eleştirel düşünce ve tartışmada genel bir eğitim verilmesi; onların karar alma faktörlerini değerlendirmeleri ve anlamaları için gerekli yetenek ve bilgi ile

donatılmasına yardımcı olur. Ve böylece üyeler de kendi düşüncelerini başarı ile savunabilirler (a.g.e., 2002:206).

Eğitim arttıkça kişi daha kültürlü, bilgiç, kendinden emin ve çalışan izlenen yolu şekillendirecek nitelikteki yeteneklerinin kullanımıyla daha fazla ilgilidir (Collom (a), 2001:34). Bu çalışmada da yapılan anket sonuçları eğitimin katılımı arttırdığını destekler niteliktedir (Bakınız Bölüm 3). Collom'un araştırması da bunu destekler niteliktedir. Collom'a göre ((a) 2001:34) eğitim arttıkça kişi daha bilgili ve yeteneklerinin kullanımıyla daha fazla ilgilidir. Böylece kararlara katılımı daha fazla olur.

GÜVEN: Örgütsel demokrasiyi oluşturmada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvendir. Güvenmediğimiz bir kişinin aldığı kararlar konusunda şüpheyeye düşeriz. Kısacası katılım güven ile sağlanır. İşletmelerde güvenin sağlanması uzun bir süreç ve tecrübe gerektirir.

NDA adlı bir hukuk firması demokratik bir teşebbüste güven yönetimi ile ilgili olarak yaptığı uygulamalarda Handy'nin (1995:40-50) güven kurallarının dikkate alındığını ifade etmiştir (akt. Desai, 2009:12):

Tablo 2.7. Uygulamada Güven Kuralları

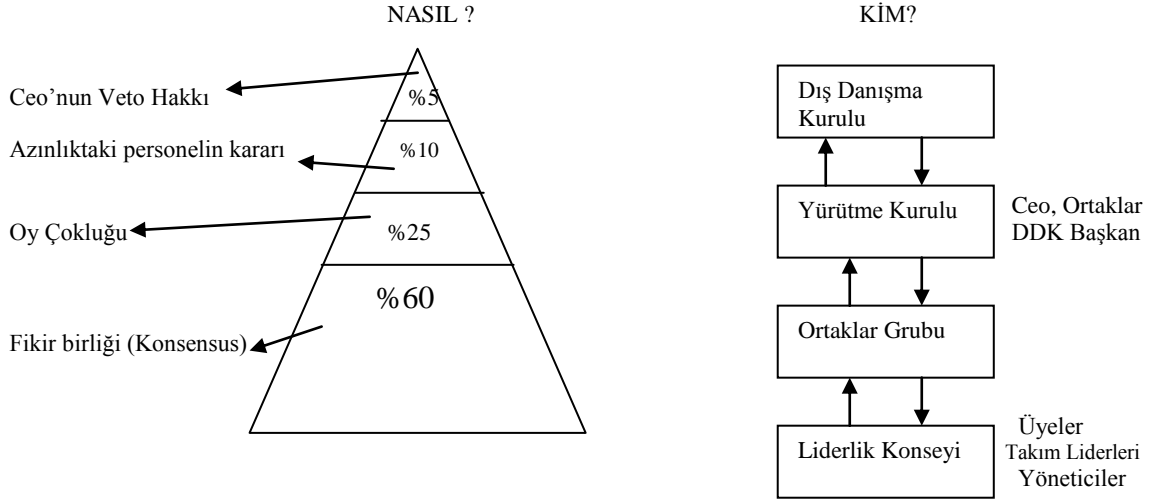
Güven için gerekli kurallar	Bunu sağlamak için yapılması gerekenler
1. Güven kör değildir. İnsanlara körü körüne güvenilmemelidir. İyi tanımadığımız insanların davranışlarını zamanla gözlemlememiz ve aynı hedeflere ulaşmak için çalışmayan insanlara güvenmeniz akıllıca değildir.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ortak bir hedef ve değerler belirlemek.▪ Doğru insanlarla çalışmak.▪ Yetenekli kişileri seçerek bunları yetenekleri doğrultusunda çalıştırmak.▪ Kontrolün ve güvenin düzeyi iyi yönetilebilmeli.
2. Limitsiz güven uygulamada gerçekçi değildir. Örgütlerin güvenden kastettiği itimat etmektir. Kişinin başaracağına ve sunulan hedef için çalışacağına güvenmek gereklidir.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hedeflerinizi açık ve net bir şekilde ortaya koyunuz ki birey – grup bunları kendine uyarlayabilsin (sınırlar içerisindeki özgürlük).▪ Sonuçlar gözlemlendiğinde bile kontrol gerekebilir.
3. Güven öğrenim gerektirir. Her birey kendini yenilemelidir ve tüm gruplarda değişime ayak uydurabilmelidirler.	<ul style="list-style-type: none">▪ Gerçek öğrenme kültürü yaratılmalı ve yetki devredilmelidir.▪ Sürekli öğrenime açık bireylerle çalışılmalı.▪ Grup liderleri özenle seçilmeli ve lider olabilmeleri için hazırlanmalıdırlar.
4. Güven çığnemez. Hatalar için hazırlıklı olunmalıdır. Güvenin olmadığı yerde kontrol mekanizması yeniden devreye sokulmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sizinle aynı hedefleri taşımayan danışmanlığınızı reddeden ve reforma açık olmayan çalışanlarınızı gönderin.▪ Sürekli olarak standartlarınızı ve beklenen seviyeyi yenileyin.
5. Güven bağlantı ve yakın ilişki gerektirir. Küçük ünitelerin hedefleri ile bütünün hedefi örtüşmelidir. Ortak bir takım ruhu oluşturun.	<ul style="list-style-type: none">▪ Bir vizyon yaratın ve herkesçe ortak, insanları birbirine bağlayan hedefiniz olsun.▪ Kişilerin arzuları ile firmanınkiler örtüşsün.▪ Ortak bir anlaşmaya varabilmek için en küçük bir hareketi, davranışı ve eylemi bile bir fırsat olarak görün.▪ Kişileri harekete geçirmek ve katılımı sağlamak için gerekli iletişim program ve müzakereleri-tartışmaları kullanmaktan kaçınmayın.
6. Güven; liderler ve mükemmel takım oyunu gerektirir.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ortak bir liderlik felsefeniz olsun ve standartlarınızı belirleyin.▪ Aynı anda pek çok farklı kahramanın ortaya çıkmasına izin verin.▪ Liderlik eylemlerini ve davranışlarını tanımlayarak bunları her fırsatta öne sürmekten kaçınmayın.

Kaynak: Handy, 1995:40-50 akt. Desai, 2009:12

Handy'nin (1995:40-50) birinci kuralı bizi uyarmaktadır: Güven kör değildir. Körü körüne güven olmaz. Demokratik bir teşebbüste pazar ortamında kime güvenilip güvenilmeyeceğini ve ne derece güvenileceğini belirlemek çok önemlidir. Bu çok sistematik bir yaklaşım gerektirir. İkinci kuralda ise demokratik modeller altında bireylere paylaşılan değerler ve ortak çıkarlara yansıyan amaçlar çerçevesinde özgürlük verilir. Güven çalışanlara sergiledikleri davranışlar ve firmanın değerlerine yansıyan tutumların yanında performans kazandırır (örneğin onlar arzulanan sonuçların üretiminde özgürlüklerini nasıl kullanacaklarını bilirler). Öğrenme ile birlikte katılım bireysel tatmin kaynağı ve ödüllendirmeyi sağlayabileceği ve ücretlere aşırı derecede bağlanmayı engelleyebileceği gibi personel gelişimini ve ilerlemesini de sağlar (kural 3). Örgütte oluşabilecek hatalar için hazırlıklı olunmalı ve güvenin olmadığı yerde kontrol mekanizması devreye sokulmalıdır (kural 4). Örgütsel bağ yaratmak ve böylece çalışanlar ve liderler arasında güven kazanmak, iletişim ve bilgi ile sağlanır (kural 5). NDA şirketi demokratik kuruluşlarında tamamıyla açıklık ve açık bir iletişim akışı için çaba gösterir (Kural 6). Fatura detayları, gelir akışı, müşteri bilgileri ve tazminat kararlarının süreci ve mantığı açıktır ve tartışılır (Desai, 2009:13-19).

Davranışlarımızı tetikleyenler değerler olduğundan NDA'da şirketin değerlerini tüm örgüte yayarak bireyin arzuları ile şirketin hedeflerinin örtüşmesi sağlanmaktadır. Bugün açıkça belirtildiği gibi firmanın değerleri sadece NDA'nın değer kuramını yansıtmamakta aynı zamanda demokrasi ve güvenin ilkelerini belirlemektedir. Bu ilkeler ise (Desai, 2009:13-14):

- Mükemmellik
- Bilgi paylaşımı
- Takım çalışması
- Girişimcilik
- Şeffaflık
- Sorumluluktur.



Şekil 2.3. Demokratik Bir Şirketin Karar Verme Modeli (NDA Hukuk firmasındaki Demokratik Yönetim Modeli- NDA'nın Karar Piramidi)

Kaynak: Desai, 2009:18

Görüldüğü üzere demokratik karar piramidinde hali hazırda konsensusla ulaşılan kararlar % 60'ı bulmaktadır. Çoğunluğun kararı %25, azınlıkta kalan üst kademe personelin kararları %10'dur. Ceoların veto hakkı ise %5 ile karar mekanizması oluşturulmaktadır (Desai, 2009: 18).

NDA şirketinde bu piramidin bölümleri olarak üç liderler konseyi yaratılmıştır. Bunlar; yürütme kurulu, ortaklar grubu ve liderler konseyidir. Bu konseyler stratejik, transformasyonel (dönüşümcü) ve ticari görüşmelerin yıllık takvimini oluşturur. Firmanın yönetiminde dış danışma kurulu bulunmaktadır. Bu kurul stratejiler, liderlik yönetimi ve yönetimin güçlendirilmesine katkı sağlar. Dış danışma kuruluna Amerika'daki dört büyük muhasebe firmasından biri başkanlık yapar. Kurul firmanın üyelerinin refahını göz önünde tutar ve düşünceler arasındaki farklılıklar durumunda ombudsman gibi davranır (Desai, 2009:18). Örgütsel demokrasi farklı işletmelerde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Ek-2'de örgütsel demokrasi uygulamalarına ilişkin örnekler bulunmaktadır.

Örgütlerde demokratik uygulamaları etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir (Kerr, 2004: 89):

1. Örgütlerin Faaliyetleri: Demokratik süreç şirket tarafından sergilenen değerlere, aktivitelere ve müşterilere sattığı ürün ve hizmet çeşidine bağlı olarak az ya da çok avantaj sağlar. Örneğin bir tasarım şirketindeki, reklam ajansındaki ya da danışmanlık firmalarındaki demokratik süreç, aynı seviyedeki demokrasinin bir fast-food restoranına ya da şişeleme fabrikasına göre daha çok rekabetçi avantaj sağlar. Bu durum demokratik sürecin bu alanlarda faydalı olmayacağı anlamına gelmez. Ama katılımın sağladığı avantajlar işin daha yapısal ve rutin olduğu yerlerde daha azdır, buna karşı işin daha yaratıcı ve yenilikçi girdi gerektirdiği yerlerde daha fazladır.

2. İşgücünün Nitelikleri-Eğitimi (İş Gücünün Doğası): Demokratik süreç ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişkiyi etkileyen bir diğer faktör örgütteki iş gücünün doğasıdır. Demokratik süreç bilgi ve karar ağına katılmak için iş gücünün yeteneğine ve isteğine dayanan az ya da çok avantaj sağlayabilir. Örneğin çalışanlar örgüte özel bir bilgi getirdiğinde demokratik sürecin rekabetçi etkisi çok büyüktür. Çünkü özel bilgi girdilerin çeşitliliğini artırır. Haricen eğitilmiş çalışanlar örgütün içinde eğitim görmüş olanlardan daha çok yeni katkıda bulunma potansiyeline sahiptirler. Çünkü örgüt içinde eğitim görmüş çalışanlar örgütün tüm uygulama, politika, prosedür, kural ve normlarına göre eğitilmektedir. Buna karşın eğitimini örgüt dışında alan çalışanlar farklı uygulamalarla da eğitildikleri ve daha farklı bilgilere sahip olabildikleri için katılımı daha büyük katkıyı sağlarlar. Fakat bu potansiyeli fark etmek için iş görenlerin yeteneklerini araştıran ve bulan katılımcı karar süreci gerekir.

3. Örgütün Var Olan Yapısı: Bir örgütün hiyerarşisi karar vermede, gücün ve otoritenin dağıtımında, bilgi paylaşımında etkilidir. Otoritenin yeniden dağıtımında örgütteki çalışan sayısı ne kadar büyükse, direniş ve toplu karşılık verme ihtimali de o kadar güçlü olacaktır. Demokratik süreç hiyerarşinin azaltılmasında ve gücün, otoritenin, bilginin ve mevkinin yeniden dağıtılmasında olduğu kadarıyla, bu dikey hiyerarşili örgütlerin değişimde de çok fazla engel olacağı ve daha az destek olacağı beklenmelidir.

4. Yönetimin Sorumluluğu: Yönetimin demokratik sürecin amacına olan sorumluluğu önemli bir değişkendir. Demokratik karar vermeye geçişi desteklemede ihtiyaç duyulan kaynakları ve zamanı tahmin etmek örgütler için gereklidir. Eğitim ve hazırlık ihtiyacını tam olarak anlamadan yönetim çalışanların yerini henüz dolduramayacağı otorite boşluğu bırakarak çabucak geri çekilmemelidir. Geçiş desteklemede ya da korumada önemli bir rol oynadıkları gerçeğine rağmen, orta kademe yönetim hazırlığı da genellikle dikkate alınmayabilir. Bu nedenle yöneticiler yeni sorumluluklarıyla birlikte onlara sunulabilecek yeni imkanlarıyla da tanıştırılma ihtiyacındadırlar.

Sonuç olarak örgütlerde demokrasiyi sağlamak için pek çok faktörün dikkate alınması gerekir. Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü gibi örgütün yapısı, çalışanların nitelikleri, yapılan işin özelliği, çalışanların eğitimi, yönetimin desteği önemlidir. Tabii ki tüm bunlarla birlikte çalışanlar arasında eğitim, katılım ve güven yaratma da özel çaba gerektirir.

2.11. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre yönetişim; resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımınıdır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 24.04.2011). Yönetişimin tanımında örgütsel demokrasi ile örtüşen önemli bir nokta yetkinin sadece üst yönetim tarafından kullanılması değil, ortak kullanılmasıdır.

Yönetişim, yönetim süreci içerisinde yer alan tarafların konsensüsü üzerinde temellenmiş kuralların, yine bu tarafların etkin katılımıyla uygulanabilir olmasıdır. Yönetişim mekanizması katılımcılık, ortaklık, paydaşlık, etkililik, verimlilik, sürdürülebilirlik gibi değerlerle ilgilidir. Kurumsal yönetişim ise farklı paydaşların nasıl yönetildiğini ve denetlendiğini anlatan bir kavramdır. Kurumsal yönetişim işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olur (Argüden, 2009:3).

Kurumsal yönetim; işletmenin stratejik yönlendirilmesiyle görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde

kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze; 2006: 423).

Yüksel (2000:147) dünya ekonomisinde çok uluslu şirketlerin artan etkisi, üretim metotlarındaki değişim, uluslar arası ticaretin giderek genişlemesi, bilgi ve iletişim sistemlerindeki ilerleme, sermaye ve finans pazarlarının yeniden düzenlenmesi gibi faktörlerin, söz konusu kavramların ortaya çıkıp yaygınlaşmasında belirleyici bir etkide bulunduğunu belirtmektedir.

Uluslararası alanda ilk defa OECD kurumsal yönetişimin prensiplerinin neler olduğunu belirlemiştir. Bu prensipler kurum içindeki yönetim kurulu, idareciler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar şeklinde ayrılan farklı gruplar arasındaki hakların ve görevlerin dağılımını ortaya koymuştur. Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu OECD'nin geliştirdiği kurumsal yönetim değerlendirme metodolojisine destek olmak amacıyla 2005 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Pilot Projesini geliştirmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetişim ilkelerini düzenleyici otorite rolünü oynamaktadır (Dinler, 2009:3). SPK; kurumsal yönetim ile ilgili dünyada yapılan çalışmalarla birlikte her bir ülke için geçerli olan tek bir kurumsal modelin olmayacağını ve genel kabul gören uluslar arası kurumsal yönetim yaklaşımlarında eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarını olmazsa olmaz kavramlar olarak ortaya koymuştur (<http://www.spk.gov.tr/>, 25.04.2011). Sermaye Piyasası Kurulunun belirlediği kurumsal yönetimin ilkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulunun belirlediği kurumsal yönetim ilkelerinin menfaat sahipleri bölümünde örgütsel demokrasinin en önemli unsuru olan çalışanların yönetime katılması konusu ele alınmaktadır.

Bu bölümde menfaat sahiplerine yönelik temel şirket politikası üzerinde durulmuş, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirket sermayesinin korunmasına özen gösterilmesi vurgulanmış, menfaat sahiplerinin yeterli düzeyde

bilgilendirilmeleri ve şirketin menfaat sahipleri ile ilişkileri konularında tavsiyede bulunulmuştur. Menfaat sahipleri; işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacakları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir (<http://www.spk.gov.tr>, 25.04.2011). Bu bölümdeki örgütsel demokrasi ile ilgili ilkeler şöyledir.

- Şirket tarafından benimsenen söz konusu mekanizma ve modeller mümkün olduğunca şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer alır.
- Bu uygulamaların başında şirket çalışanlarının yönetim kurulunda temsiline imkan verilmesi ve şirketi ilgilendiren önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması gelir.
- Belirlenen mekanizma ve modeller çerçevesinde, bir grup menfaat sahibine, şirketin yönetim ve faaliyetlerini izleme konusunda bir ayrıcalık tanınması halinde, bu ayrıcalık nedeniyle öğrenilen ticari sır niteliğindeki bilgiler, diğer menfaat grupları ile aralarında fırsat eşitliğini bozacak şekilde kullanılmaz ve kullandırılmaz.

Ülkemiz mevzuatında olduğu gibi, incelenen çeşitli ülke örneklerinde de menfaat sahiplerinin haklarının genellikle mevzuat (borçlar kanunu, icra-iflas kanunu, iş kanunu vb.) ile korunduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, genel olarak, menfaat sahiplerine ilişkin konulara kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerde ayrı bir bölüm olarak yer verilmediği görülmekle birlikte, ayrı bir başlık halinde ele alındığı örnekler de mevcuttur. Örneğin, çalışanların şirket yönetimine katılımı ile ilgili olarak Avrupa Birliğinde çeşitli düzenlemeler yapılmakta olup, çalışanların şirket yönetimine katılımı hususu, kurumsal yönetim ilkelerinde de giderek daha fazla gündeme gelmektedir (<http://www.spk.gov.tr/1>, 25.04.2011).

Sonuç olarak kurumsal yönetişim ile üstlerin yetki ve otoriteleri azalmakta ve şirketle ilişkili olan diğer kişilerin de yönetimde söz haklarının olması gerektiği

vurgulanmaktadır. Kurumsal yönetim işletmelerde katılıma önem veren bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim kurumun her seviyesinde insan kaynağını etkileyen bir unsurdur. Bu amaca ulaşmak için fırsat eşitliği yaratır, performans ödüllendirilir, bireylerin ve takımların gelişimi teşvik edilir. Rekabetçi ücretlendirme ve sosyal yardım programları hazırlanır. Çalışanların bilgi ve becerileri, temel ve teknik yetkinlik tanımları doğrultusunda değerlendirilir. Çalışanlarla ilişkileri insan kaynakları politikası doğrultusunda yöneticiler ve insan kaynakları bölümleri yürütür (Demir, 2006). İşletmeyle ilgi tüm grupların hakları dikkate alındığı için eşitlik, şeffaflık söz konusudur.

Kurumsal yönetim örgütsel demokrasinin uygulanabileceği bir yönetim modelidir. Fakat bu yönetim modelindeki uyulması gereken ilkeler anonim şirketler içindir. Ayrıca kurumsal yönetimde Sermaye Piyasası Kurulunun ilkelerindeki menfaat sahipleri özellikle çalışanların katılımıyla ilgili bölüm tavsiye niteliğinde olup bununla ilgili ilkelere uyma zorunluluğu yoktur. Kurumsal yönetim ilkelerinin yasalarla desteklenmesi ilkelere uyma sürecini hızlandıracaktır.

2.12. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ARAŞTIRMALARI

Yabancı literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi ile ilgili araştırmaların bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Robert'in (2007) "The Effects Of Organizational Democracy On Organizational Social Capital" adlı doktora tez çalışması katılımın çalışanlar arasında güçlü bir bağa ve güvene yönelik pozitif ve doğrusal bir etki olduğunu göstermektedir.

Collom ((a)2001) "Social Inequality And The Politics of Production: Americans' Attitudes Toward Workplace Democracy" adlı doktora tez çalışmasında işyeri

demokrasisine karşı Amerikalıların tutumlarını incelemiştir. Collom ((a) 2001: 9) işyeri demokrasisinde ırk, cinsiyet ve sınıf gibi unsurların önemli belirleyici olduğu hipotezini araştırmıştır. Sonuçlar mevcut kurumsal katılım programlarının büyük ölçüde başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca kadınlar iş yeri demokrasisini desteklerken erkek yöneticiler rengi ne olursa olsun daha az destekleyicidir (Collom, 2000 (c). Collom'a (2001,(b)) göre sendikaların varlığı çok önemlidir ve iş yeri demokrasisi kamu sektöründe uygulanabilir. Ayrıca muhalif mücadelelerin yanı sıra örgütsel demokrasiye işçilerin destek olması ve toplum tabanlı alternatifler ile denenmesi gerektiği ileri sürülmüştür.

Lansbury (2009) “Workplace Democracy And The Global Financial Crisis “ adlı makalesinde küresel ekonomik krizin Avustralya'ya daha demokratik işyerleri yaratması için gerekli reformları gerçekleştirebilmesinde bir fırsat sunduğunu ileri sürmektedir. Avustralya hükümetinin çalışanlar ve sendikalar arasında sadece kolektif pazarlık haklarını yeniden düzenlemek ve geliştirmek için değil, aynı zamanda çalışanların yasal haklarını da güçlendirerek onları örgüt seviyesinde karar verme mekanizmasına katacak yeni bir sosyal oluşum yaratmaları gerektiğini açıklamaktadır.

Cheney ve diğ. (1995) “Democracy In The Workplace: Theory And Practice From The Perspective Of Communication” adlı makalede çağdaş sanayileşmiş ülkelerdeki işyeri demokrasisi ile ilgili çeşitli konuları ele almaktadır. Araştırma İspanya'nın Bask bölgesindeki Mondragón işçi kooperatiflerine uygulanmıştır. İşçilere verilen vaatler ve işyeri demokrasinin sorunları üzerinde durulmuştur.

Remtulla (2007) “Knowledge-Based Economy And E-learning: Critical Considerations For Workplace Democracy” adlı çalışmasında uzaktan eğitimin örgütsel demokrasi üzerinde ne derece faydalı olacağını incelemektedir. Makalede örgütlerdeki değişim ve bilgiye dayalı ekonomi incelenirken Kanada hükümeti örnek olarak verilmiştir. Uzaktan eğitimin yetişkin eğitiminde örgütsel değişime uyumun önündeki sorunları büyük oranda ortadan kaldırıp demokratikleşme yolunda önemli katkılar sağlayacağı iddia edilmektedir.

Buhlungu (2009) “The Rise And Decline Of The Democratic Organizational Culture In The South African Labor Movement, 1973 To 2000” adlı çalışmasında 1973’ten 2000 yılına kadar filizlenen Güney Afrika’daki siyahların sendikaları ideolojide ve uygulamada sendika demokrasisi ve işçi egemenliğini pekiştiren kollektif ve demokratik örgüt kültürünü yaydıklarını ifade etmektedir. Yazar Güney Afrika’daki Wolkswoen fabrikasında 2000 yılında çıkan grevi durum çalışması olarak değerlendirmektedir. Grevin ilginç ve karmaşık yanı sendika içerisindeki tartışmadan kaynaklanmaktadır. Bir grup üye grevi Güney Afrika’daki fabrika yönetimine karşı değil de anti demokratik olarak davranmakla suçladığı sendika liderlerine karşı başlatmıştır. Yazara göre Güney Afrika’daki siyahların sendikalarında demokratik örgütsel kültürün başarı ile işleyişinin tek bir açıklaması yoktur. Buradaki başarı gerek içten gerekse dışarıdan kaynaklanan kuvvetlere dayanmaktadır. Sendikaların varlığını sürdürmesindeki başlangıç noktası bunların demokratik işleyiş gerçeğidir.

Kieval (1999) “Organizational Democracy: A Quality Mandate For Health Care Organizations” adlı çalışmasında hastanelerin yönetimi üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma yapılan hastaneler ise Newyork, Carolina ve Florida’dadır. Araştırmaya göre sağlık sektöründeki kriz karşısında sağlık kuruluşlarının yeni yönetim biçimlerini denedikleri, bunların toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme, demokratik karar verme, personel geliştirme vb. oldukları açıklanmaktadır. Araştırma bu yönetim modellerini incelemektedir.

Weber ve diğ.(2009)’nin “Influence Of Organizational Democracy On Employees’ Socio-Moral Climate And Prosocial Behavioral Orientations” adlı makalesindeki araştırma sonuçlarına göre kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kısmen sosyo moral iklim tarafından etkilenmektedir. Örgütsel demokrasinin sosyal sorumluluk sahibi vatandaş olmakla davranışsal yönelimlerin gelişiminin tutarlılığı üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada her bir işçinin demokratik kurumsal katılım oranı ile örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konulmuştur.

Stohl ve Cheney (2001) “Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy” çalışmasında çalışan

katılımının, örgütsel demokrasinin çelişkilerini analiz etmek ve açıklamak için ilişkili literatürün geniş bir alanının gözden geçirildiği anlaşılmaktadır. Makalenin amacının katılımcılığın yapı, makam, kimlik ve güç ile çelişkilerini incelemek olduğu söylenebilir.

Kerr, (2004)' in “The Limits Of Organizational Democracy” adlı çalışması genellikle yöneticilerin demokratik aşamayı örgütlerin içinde bir yönetim sistemi olarak benimsediklerini ifade eder. Makale iki varsayımı sorgular: birincisi demokratik aşama bütün örgütlerde uygulanabilir, ikincisi ise politik demokrasi örgütsel demokrasiye faydalı bir model sağlar.

Butcher ve Clarke (2002) “Organizational Politics: The Cornerstone For Organizational Democracy” adlı çalışmasında örgütsel demokrasinin gelişimi, örgütsel demokrasinin önde gelenleri, örgütsel politikalar ve örgütsel demokrasi, örgütlerde demokratikleşmenin gelişiminin hızlandırılması gibi konuları ele almaktadır.

Yazdani (2010) “Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty” adlı çalışmasında örgütsel demokrasi kavramıyla yönetimin katılımcı şeklini ele almaktadır. Makalenin sorduğu en önemli soru şiddetli ve dinamik çevre koşulları altında örgütlerdeki demokratik ilkelerin başarı ile uygulanmasında örgüt yapısının ve stratejik liderlik türünün rolüdür.

Brown (1985) “ Democracy In Organizations: Membership Participation And Organizational Characteristics in U.S. Retail Food Co-operatives” çalışması sadece üyelerin katılımının kapsamına ideoloji, yapılar ve süreçlerin etkilerini değil, aynı zamanda onların bağımsız olmadığını da ortaya koyar. Çalışma örgüt ve demokrasi probleminin bir unsuru olan bir örgütün üyelerinin katılımının nasıl olduğu ve nasıl sürdürüldüğü üzerinde durmaktadır. Ayrıca bulgular katılımcı demokratik örgütlerin tasarımına karşı bazı olası sorunları gösterir.

Deist (2008)'in “Possibilities of Democratisation In Organisations” çalışması örgütlerin demokratik eylemlere açık olduğunu ve örgütlerde teknolojik bakış açısıyla yapılan

örgütsel demokrasi analizini göstermektedir. Burada vurgulanan çalışanların organizasyon, yönetim ve işletmede teknolojiden de faydalanarak demokratik eylemlerin örgüt tasarımında nasıl yürütüldüğüdür.

Tabî ki araştırmalar bunlarla sınırlı değildir. Genel olarak araştırmalarda örgütsel demokrasinin işletmelerde var olması gerektiği ortaya konulmaktadır. Bu çalışmaların genelinde örgütsel demokrasi çalışanların işletme yönetimine katılımı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca araştırmalarda örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa, iletişime, güvene, çalışanlar arasındaki güç ilişkilerine vb. etkileri ve demografik özellikler açısından örgütsel demokrasinin nasıl algılandığı incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel demokrasi üzerine yapılan ampirik çalışmaya ilişkin araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli, hipotezleri araştırmadan elde edilen bulgular ile sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel demokrasi algısını belirlemede pek çok etken söz konusudur. Demokratik bir anlayışla yönetilen örgütlerde yönetici kararları sadece kendisi vermez, tartışma özgürlüğü içinde çalışanlarla bir bütün olarak karar verir ve aynı zamanda yönetici önerilere ve fikirlere açıktır. Örgütte katılımcı çalışma ortamı yaratılmıştır ve grup üyelerinin morali yüksektir.

Katılım ile çalışanlar örgütün amaç, vizyon ve misyonlarına bağlı olarak birlikte karar verirler. Astların da karar verme süreçlerine katılımları teşvik edilir. Üst yönetim ve alt yönetim arasında iletişim artar. Bunlara bağlı olarak çalışanların motivasyonu artar. Şüphesiz yöneticiler böyle bir personel ile çalışmaktan mutlu olur. Çünkü bu tür bir örgütte çatışma azalır, mevcut çatışmalar daha lokal kalır ve daha az olumsuzlukla sona erer. Çalışanlar arasında takım ruhu ve iletişim güçlenir. Tüm bunlara bağlı olarak da işletmede verimin artması beklenir.

Bu araştırma, daha önceki bölümlerde belirttiğimiz literatür bilgilerine dayanarak ortaya koymaya çalıştığımız örgütsel demokrasinin, örgütlerde mümkün olduğunca yaşama geçirilmesi gerektiğini vurgulaması açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı; gerek kamu gerekse özel sektörde çalışanların örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmektir. Araştırmada ayrıca çalışanların demografik

özelliklerinin ve örgütsel demokrasi algısına ilişkin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmada, örgütsel demokrasi algısının açıklanmasında rol oynayan değişkenlerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bu çerçevede araştırmada ulaşılabilir (kolayda) örneklem yöntemi kullanılarak Balıkesir il merkezinde bulunan çalışanlardan oluşan evren içinde toplam 600 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır. Literatür incelendiğinde evreni temsil edecek örneklem kümesi çeşitli kaynaklarda Tablo 3.1’de olduğu gibi verilmiştir.

Tablo 3.1. Farklı Sapma Miktarları İçin %95 Güven Düzeyine Göre Örneklem Büyüklüğü

Evren büyüklüğü	%4	%5
1 000	375	278
2 000	462	322
3 000	500	341
4 000	522	350
5 000	536	357
10 000	566	370
20 000	583	377
50 000	593	381
100 000	597	383
500 000+	600	384

Kaynak: Büyüköztürk ve diğ., 2010:96

Balıkesir il merkezinde toplam çalışan sayısına ulaşılmasında Balıkesir Sosyal Güvenlik Kurumu ve Balıkesir Valiliği Planlama bölümünden alınan bilgilerden yararlanılmıştır. Bu bilgilere göre Balıkesir il merkezinde 2011 yılı itibariyle aktif olarak 14093 kamu çalışanı, 37907 sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı özel sektör çalışanı ve kamu kurumlarında işçi statüsünde 606 çalışan olmak üzere toplam 52 606 çalışan

bulunmaktadır. Araştırmada 600 alışana anket uygulanmıştır. Toplam 600 anketin 50 adedi elektromekanik sanayiinde faaliyet gösteren toplam 300 çalışanı olan bir anonim şirkete, 50 adedi ekmek üretimi yapan toplam 110 çalışandan oluşan bir anonim şirkete, 100 adedi çuval üreten bir limited şirkete, 100 adedi elektronik sanayiinde faaliyet gösteren 3000 çalışanı olan anonim şirkete, 100 adedi belediyeye ve 50 adedi belediyenin birimlerine, 50 adedi gerek kamu gerekse özel sektördeki sağlık çalışanlarına, 20 adedi yabancı bir kimya firmasına, geriye kalan 80 adet anket ise şahıs ve limited şirketten oluşan çeşitli kurumlara gönderilmiştir. Ancak gönderilen anketlerin bir kısmının geri dönmemesi ve bir kısmının ise yetersiz cevaplanması sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Tüm bu kayıplar nedeniyle araştırma örneklemini 441 çalışandan oluşmaktadır. Yukarıdaki tabloya göre %5 güven düzeyinde yeterli örnekleme oranına ulaşıldığı düşünülmektedir.

3.3. KAPSAM VE VARSAYIMLAR

Örgütsel demokrasi algısının açıklanmasında öngörülen değişkenlerin ortaya çıkarılması araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırma uygulanabilir örnekleme yöntemine göre Balıkesir il merkezinde çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsam doğrultusunda elde edilen bulgulara ilişkin varsayımlar şöyle sıralanabilir:

1. Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan anket formlarının doğru olarak cevaplandırıldığı varsayılmıştır.
2. Seçilen deneklerin saptanan sınırlılıklar içinde evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
3. Veri toplama araçlarından olan anket sorularının araştırma konusunun sonuca ulaşılması açısından sayıca ve anlamca yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ, ALT HİPOTEZLER ve ARAŞTIRMANIN MODELİ

İnsanlar günlerinin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirirler. Çalışanların işlerini severek yapmaları, işlerinden beklentilerini sağlamaları işteki memnuniyetlerini artırır. İşte memnun olmak, kişinin işiyle ilgili duygusal durumu, işiyle ilgili tavırlar ve sergiledikleri tutumlar iş tatmini ile ilgilidir. Kısacası iş tatmini çalışanın işinden ne derece memnun olduğudur. Eren'e göre iş tatmini (2006: 202); işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur.

İş tatmini çalışanın işinde memnuniyet duygusunu artırır. İşe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve işten kaçma duygusu azalır. İşte tatminsizlik ise çalışana elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşte tatminsizliğin ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 380). Sonuç olarak yöneticiler iş tatmini yüksek olan bireylerle çalışmak isterler. Çünkü iş tatmini yüksek olan çalışanların işletmede daha fazla başarı yakalayacağı düşünülür. Araştırmada bu noktada çalışanlarının örgütsel demokrasi anlayışı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki öngörülmektedir. Hipotezler örgütsel demokrasinin alt boyutlarının iş tatmini ile ilişkisini kamu ve özel sektör çalışanları için test etmeye yönelik aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H.1. Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H.2. Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Rusbent ve ark. (1988) göre işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemdir. İşten ayrılma niyetini engelleyen faktörler ise iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir (akt. Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3-4). Bu bilgilerle birlikte işinde memnun olan ve kararlara katılımı artan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ileri sürebiliriz.

Hipotezler örgütsel demokrasinin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini kamu ve özel sektör çalışanları için test etmeye yönelik aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H.3. Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımı ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H.4. Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımı ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

Günümüzde sosyal bilimciler, insanların kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesinde temel bir gereklilik olarak adalet fikrinin önemli olduğunu belirtmektedir. Örgütsel adalet konusu yakın dönemde pek çok araştırmaya konu olmuştur. Sonuç olarak çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için örgütsel adalet kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007:256). Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yerine getirilmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Topaloğlu,2010:14).

Daha öncede belirtildiği gibi demokrasinin tek unsuru katılımcılık değildir. Eşitlik, adalet, açıklık, seçme ve seçilme hakkı gibi unsurları da bulunmaktadır. Örgütlerde yönetim kadrosundakilerin seçilmesi pek olağan olmadığından anket çalışmasında daha çok demokrasinin katılımcılık boyutu üzerinde durulmuştur.

Demokrasiyi oluşturan bir diğer unsur da kanun hakimiyetidir. Kanun hakimiyeti, bir toplumda olayları kişilere göre değil, mevcut yasalara göre değerlendirmektir. Olaylar, yeni alınan kararlar vb. durumlarda objektif olarak yasalar dikkate alınır. Bu unsuru örgütsel açıdan incelediğimizde örgütlerin de yönetilmesinde kuralların olması gerektiği ve olaylar karşısında nasıl bir tavır sergileneceğinin kişilere göre değil, kurallara göre belirlenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin yönetilmesinde çeşitli kuralların olması gerektiği ve bu kuralların astlar ve üstler tarafından bilinmesinin uygulanmasının gerekliliği “kanun hakimiyeti” anlayışı ile gerçekleşecektir. Öyleyse bir örgütte demokrasi vardır diyebilmemiz için gerekli bir diğer unsur da örgüt yönetiminin çeşitli kurallara bağlı olması ve her çalışanın görevlerini kurallar çerçevesinde gerçekleştirmesidir. Kuşkusuz bu anlayış örgütte eşitlikçi ve adaletli yönetim anlayışının gerçekleşmesini destekleyecektir. Bu açıdan baktığımızda örgütsel demokrasi ile örgütsel adalet algısının pozitif yönlü bir ilişki sergileyeceğini ileri sürebiliriz. Hipotezler örgütsel demokrasinin alt boyutlarının örgütsel adalet ile ilişkisini kamu ve özel sektör çalışanları için test etmeye yönelik aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H.5. Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet alguları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H.6. Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet alguları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H.7., H.8., H.9. hipotezleri kamu ve özel sektör ayrımı yapmaksızın çalışmanın tüm katılımcılarının örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmini, örgütsel demokrasi algıları ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik hazırlanmıştır.

H.7. Çalışanların (Kamu ve özel sektör çalışanlarının toplamı) operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H.8. Çalışanların (Kamu ve özel sektör çalışanlarının toplamı) operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H.9. Çalışanların (Kamu ve özel sektör çalışanlarının toplamı) operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmamızın amaçlarında da belirtildiği gibi örgütsel demokrasi algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H.10. Kamu sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.a. Kamu sektöründe çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.b. Kamu sektöründe çalışanların eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.c. Kamu sektöründe çalışanların yaşı ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.d. Kamu sektöründe çalışanların medeni durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.e. Kamu sektöründe çalışanların aylık ortalama gelirleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.f. Kamu sektöründe çalışanların yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.g. Kamu sektöründe çalışanların kıdem durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.10.h. Kamu sektöründe çalışanların sendikaya üye olma ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11. Özel sektörde çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.a. Özel sektörde çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.b. Özel sektörde çalışanların eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.c. Özel sektörde çalışanların yaşı ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.d. Özel sektörde çalışanların medeni durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.e. Özel sektörde çalışanların aylık ortalama geliri örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.f. Özel sektörde çalışanların yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.g. Kamu sektöründe çalışanların kıdem durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

H.11.h. Özel sektörde çalışanların sendikaya üye olma ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.

Sendikalar; işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirilen tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır (Sendikalar Kanunu md.2). Sendikalar Kanununda da belirtildiği gibi işyeri sendika temsilcilerinin görevi işçi-işveren arasındaki işbirliği ve çalışma ahengi ile barışı devam ettirmektir. Bir anlamda işyeri sendika temsilcileri çalışanlar ile işverenler arasında köprü görevini görmekte yani katılımı sağlamaktadır. İkinci bölümde de belirtildiği gibi örgütsel demokrasi ile iş yerlerinde katılım sağlanmakta ve

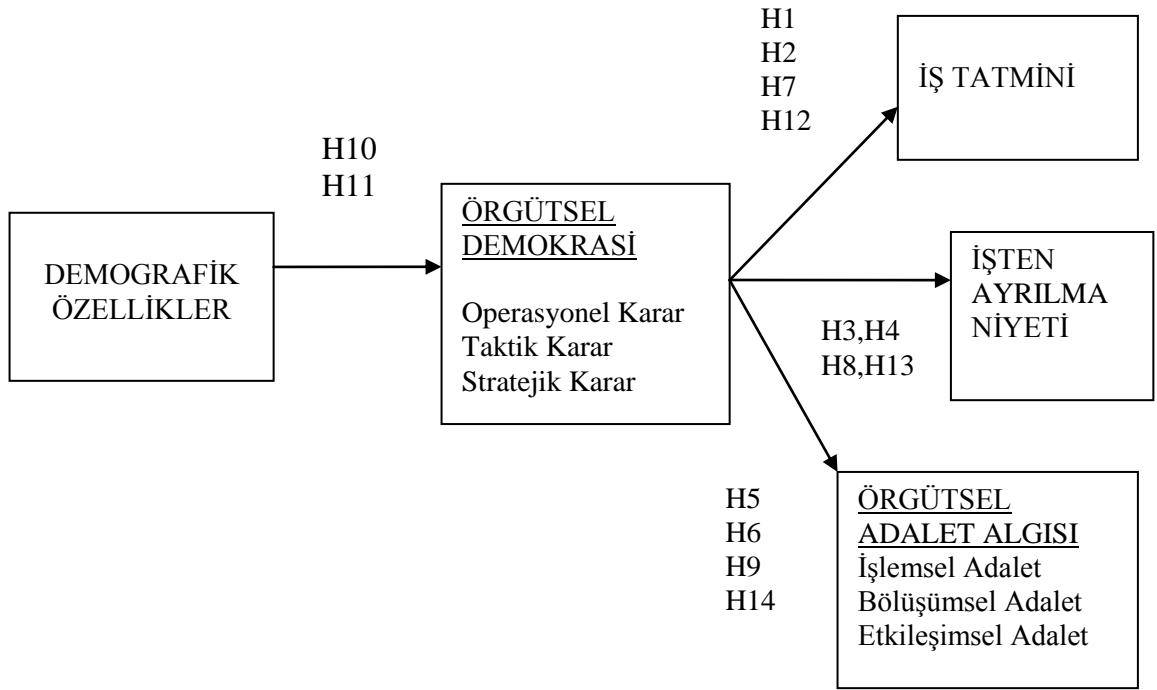
örgütsel demokrasi çalışma ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel adalet algıları, iş tatminleri arasında pozitif ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceği söylenebilir. Aşağıdaki hipotezler bu pozitif ilişkiyi test etmeye yöneliktir.

H.12. Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H.13. Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H.14. Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırma Modeli: Araştırmada her bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisi incelenecektir. Araştırmada örgütsel demokrasi algısını etkilediği düşünülen demografik özellikler ve kurum özellikleri bağımsız değişken, örgütsel demokrasinin ilişkide olduğu düşünülen iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet algısı ise bağımlı değişkenlerdir. Yukarıdaki hipotezlerle birlikte araştırmanın modeli aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Veri toplama yöntemine geçmeden önce araştırma modelinde karşımıza çıkan; bağımsız değişkenler olan örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları aşağıda açıklanmıştır.

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde algıladıkları adalet konusundaki yargılarını ifade etmektedir. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte karşı tutum geliştirmektedir (Meydan, 2010:199).

Örgütsel adalet, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlem ve kişiler arası uygulamaları göstermektedir (Yıldırım, 2007: 256).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Özmen ve diğ. (2007:21) göre örgütsel adalet algısı üç boyutta incelenmektedir: Bunlar işlemsel adalet, bölüşümsel adalet ve etkileşimsel adalet.

İşlemsel Adalet: Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklar. Bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler (Özmen ve diğ., 2007: 22).

İşlemsel adalet, süreçlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Süreçler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, bölüşümsel adaleti olanaklı olduğu kadar büyük oranda sağlamaktadır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Kararların adilliğini konu alan bölüşümsel adaletin tersine işlemsel adalet, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtıma dayalı bir yönelim, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işleme dayalı bir yönelim işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Poyraz ve diğ., 2009:77).

Bölüşümsel Adalet: Bir çalışanın, işe yaptığı katkılar ve bu katkılar sonucunda karşılaştığı ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili sonuçları, diğer çalışanların katkı dereceleri ile karşılaştırdıkları sonuçlar ile karşılaştırması sonucunda aldığı adalettir. Çalışanlar tarafından karşılaşılan sonuçların adil dağıtılmış olması bu algıyı oluşturmaktadır (Meydan, 2011:199).

Cihangiroğlu (2011:10) makalesinde işlemsel adaleti bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algıları olarak ifade ederken, bölüşümsel adaleti daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ifade etmekte ve işlemsel adalet ile bölüşümsel adaleti birbiriyle ilişkilendirmektedir.

Etkileşimsel Adalet: Bölüşümsel adalet bireyler arasındaki ilişkilerin kalitesine işaret etmekte ve adaletin sosyal yönünü ortaya koymaktadır. Colquitt (2001) etkileşimsel adaletin kişiler arası adalet ve kazanımların dağıtımı şeklinde iki yönünü ortaya koymaktadır. Kişiler arası adalet, kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin işgörelere ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterildiğidir. Bireylerin birbirlerine nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Kazanımların dağıtımı; dağıtım hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır. (Yelboğa,2012:72). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin işgörelere saygılı davranmasını, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir. Ayrıca kazanımların dağıtılmasında adil uygulama ve bu uygulamalarla ilgili işgörelere bilgi verilmesini içerir.

İŞ TATMİNİ

İş tatmini, iş şartlarının veya işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda yaptığı olumlu tutum iş tatminini, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarır. İş tatmini, iş ile ilgili içsel bir durumdur. Bu nedenle gözle görülemez, sadece ifade edilebilir, tutum ölçümleri ile tespit edilebilir. İş tatmini,

birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar: işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.gibi şekillenmektedir (Mert, 2010: 122).

Örgütlerde iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise işin kendisi, terfi olanakları, çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşları, işin zorluk derecesi, yönetimin tutum ve davranışları olarak sıralanabilir. Bu değişkenlere ek olarak başarıma hissi, daha çok sorumluluk, rol açıklığı, *kararlara katılma*, özerklik, iyi koordine edilmiş iş gibi faktörler de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Gürbüz, 2008:61)

İş tatminsizliğinin sonuçları da sadece bireyleri değil; örgütleri de etkilemektedir. Bireylerin yaşamdan elde ettikleri doyuma, fiziksel ve ruhsal sağlıklarına ve verimliliğe etkisi bulunmaktadır. Örgütsel etkileri ise işe gitmede isteksizlik, işten ayrılma, işten uzaklaşma isteği, işbirliği sağlayamama, yetersizlik duygusu, isabetsiz kararlar alma, iş miktar ve kalitesindeki düşüklük olarak sıralanabilir. (Kök, 2006:297).

İşinden memnun olan çalışanlar örgütlere rekabet avantajı sağlar. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir diğer etken çalışanlardır. Çalışanların tatmin olması işe bağlılığı, motivasyonu arttırırken; işten ayrılma niyetini, işteki devamsızlık oranını, personel devir oranını düşürür. Böylece verimi ve kaliteyi artırma daha da kolaylaşır.

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerinde tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Onay ve Kılıcı, 2011:365). İşten ayrılma niyeti; örgütlerde hem çalışan hem de yönetici açısından önemlidir. Çünkü niteliği düşük personelin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa, eğitilmiş ve nitelikli personelin

işinden ayrılması da o ölçüde istenmeyen bir durumdur. Bir çalışanın işten ayrılma niyetinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da bu durum işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmektedir ve henüz eyleme dönüşmemiş olması nedeni ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Arı ve diğ., 2010:146).

Günümüzde işten ayrılma niyeti pek çok araştırmanın konusu olmaktadır. Araştırmalar işten ayrılma niyetini alternatif iş olanakları, adalet, iş tatmini, ücret, ödüllendirme, kişisel unsurlar..vb. etkilediğini ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetini etki eden unsurları anlamak önemlidir. Çünkü örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan yatırımdır ve çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutmaktadır (Şahin, 2011:278).

Lansbury'e göre (2009:600-601) örgütsel demokrasi ile karar mekanizmasına farklı kesimlerdeki paydaşların katılımı sağlanmakta; böylece adalet algısı ve iş memnuniyeti arttırmaktadır. Örgütlerde çalışanlar kendi aldıkları kararları daha istekle uygulamaktadır. Johsnon (2006:251) örgütlerde demokrasinin yabancılaşmayı azalttığını, örgütlerin koordinasyon problemlerine etkin çözüm ürettiğini ifade etmektedir. Diener (2001:178) örgütsel demokrasi ile örgütte iletişim ve güven seviyesinin arttığını, işgücü devir oranı ve devamsızlık oranının azaldığını, daha yüksek seviyede inovasyon sağlandığını belirtmiştir. Genel olarak literatür incelendiğinde örgütsel demokrasinin konusunun pek çok olumlu etkisi yazarlar tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın temel amacı; literatür bilgilerine dayanarak örgütsel demokrasinin, örgütlerde mümkün olduğunca yaşama geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla birlikte çalışmada “Kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyleri nedir? Özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyi nedir? Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları demografik özelliklerine göre farklılık gösterir

mi? Örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında; örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ve örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel adalet algısı arasında ilişki var mıdır? soruları temel alınarak oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada teorik çerçevenin belirlenmesinde literatür incelemesi yapılmıştır. Alan araştırmasının olduğu üçüncü bölümde elde edilen bilgilere dayanarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili daha önceden yapılan çalışmalar incelenmiştir. Anket demografik özellikler, iş tatmin ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği, örgütsel demokrasi algısı ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği olmak üzere 5 ana bölümden oluşmaktadır.

a- Demografik özellikler: Demografik özellikler bölümünde ankete katılanların yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, görev süresi, aylık geliri gibi konularda bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

b- Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeği: Örgütsel demokrasi ölçeği Weber, Unterrainer ve Schmid tarafından 2009 yılında geliştirilmiştir. Weber ve diğerleri (2009: 1134) bu ölçeği oluştururken Defacto katılımçılık gücü ölçeğini incelemişlerdir (1981 de s.52 uluslar arası araştırma grubu tarafından hazırlanan). Ölçek çalışanların stratejik, taktik ve operasyonel kararlara katılımını inceler. Çalışanların enformasyona, danışmaya ve tekrar tanımlamaya olan katılımı şirketten şirkete değişir. Bireysel farklılıkların dışında aynı şirket içinde demokratik karar almanın çalışanlar üzerinde değişik etkileri vardır. Örneğin pek çok çalışan birliği yönetim kuruluna veya idari kurula üyedir. Ancak bazıları sadece kurumun genel kuruluna, bazı birliklere, bazıları ise bunların hiçbirine katılamamaktadır. Dolayısıyla bunlar stratejik ve taktik karar almalarına katılmazlar. Bu çalışmadaki kapsam daha önceden uygulanan farklı çalışmaları kullanarak geliştirilmiştir. Örgütlerdeki demokrasi algısını ölçmek için 3 çeşit demokratik karar alma kullanılmıştır. Birincisi stratejik karar almadır. Bu kararlar bütün örgüt için önemli

olan kararları kapsar. Bu bölüm 16 maddeden oluşmaktadır. Örneğin karar, kurum-bütçe planlama, temel sermaye yatırımları vb. İkinci çeşit ise taktiksel kararları kapsar. Bunlar orta derecede kararlardır. Firmanın bölümleri için ve firmayı yönetmek için yüksek öneme sahiptirler. Bölümler için çok önemli, bütün firma için orta önemli kararlardır. Bu bölümde 15 madde kullanılmıştır. Üretim yönetimi, satış planlama, süreç geliştirme gibi. Ve son karar çeşidi operasyonel kararlardır. Bunlar kısa dönemli kararlardır. Bu bölüm 12 maddedir. Anketi oluşturan 3 bölüm 43 maddedir ve 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. 4 ve 5. seviye belirgin ve kesin olarak örgütsel demokraside çalışan katılımını temsil eder (Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009: 1127-1149).

c- İş Tatmini Ölçeği: Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından oluşturulan anket Paul Spector (1997:19) tarafından geliştirilmiştir ve daha sonra Spector ve diğ. tarafından 2007 yılında kullanılmıştır. Anket 3 maddeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği 5'li likert ölçeğine göre uygulanmıştır. 1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır. Ankette bir soru ters ifadeden oluşmaktadır. Analiz esnasında bu durum dikkate alınmıştır.

d- İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 maddedir ve 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek 1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır. Hiç katılmıyorum ifadesi katılımcının kesinlikle böyle niyeti olmadığını 5-kesinlikle katılıyorum ifadesi ise katılımcının işten ayrılma niyetinin olduğunu anlatmaktadır.

e- Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Colquitt (2001) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Colquitt çalışmasında örgütsel adaleti 4 boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar işlemsel adalet, bölüşümsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalettir. Özmen, Arbak ve Süer (2007) tarafından çalışma Türkçeye çevrilmiş ve yapılan faktör analizine göre kişiler arası adalet ve bilgisel adalet etkileşimsel adalet

boyutu olarak birleştirilmiş ve anket 3 boyutta incelenmiştir. Daha sonra yapılan pek çok akademik araştırmada örgütsel adalet ölçeği 3 boyutta incelenmiştir.

İşlemsel adalet; ödül vb. dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetini açıklar. Etkileşimsel adalet örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alınır. Bölüşümsel adalet karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar\ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşcan ve Naktiyok, 2004, İşbaşı,2001 akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21).

Colquitt'in 3 boyutlu adalet ölçeği 5'li likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Likert ölçeği 1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren 3- Ara sıra 4- Çoğunlukla 5- Her zaman ifadelerinden oluşmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutundaki bir soru ters ifadede oluşmaktadır. Anketlerin analiz edilmesi esnasında bu durum dikkate alınmıştır.

Uygulanan anketlerin sonuçlarından istatistiksel değerlemeler yapıp çözümlenerek yoruma gidilmiştir. Veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bulgular şekil ve listelerle açıklanmıştır.

3.6. ANKET ÇALIŞMASINDAKİ ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Anket çalışmasında uygulanan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliğini test etmek için 50 kişilik katılımcıdan oluşan bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma yapılmadan önce örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin Türkiye'de ilk defa uygulanması nedeniyle ölçeğin uyarlama çalışması yapılmıştır. Pilot çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda

ampirik çalışma uygulanmıştır. Ana çalışmaya geçmeden önce yapılan çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

3.6.1. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğinin Uyarlama Çalışması

Weber ve ark. (2009) tarafından ölçeğin İngilizce ve Almanca dillerinde iki adet örneği gönderilmiştir. Ölçeğin Almancası ve İngilizcesi ayrı ayrı uzmanlar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra iki çeviri arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen iki çevirinin de birbirleri ile örtüştüğü ve tutarlılıkları tespit edilmiştir. Ayrıca çeviriler Türkiye’de tanınmış bir yabancı dil eğitim kurumunda çalışan bir uzman tarafından tekrar kontrol edilmiştir. Çevirinin anlaşılabilir olması nedeniyle en yalın ifadeler tercih edilmiş, sonucunda bir akademisyene okutulmuştur. Ölçeğin anlaşılabilirliği bu kişiler tarafından da onaylanmıştır. Yapılan bu çalışmadan sonra anketin geçerliliği ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla pilot çalışma yapılmıştır.

3.6.2. Pilot Çalışma

Türkçe’ye uyarlama çalışmalarından sonra anketin geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla pilot çalışma kamu ve özel sektör çalışanlarına yapılmıştır. Toplam 60 adet anketin 10 adedi gıda sektöründe çalışan olan bir limited şirkete, 10 adedi mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir limited şirkete, 10 adedi elektronik sanayiinde faaliyet gösteren anonim şirkete ve 30 adedi kamu sektöründe çalışanlara uygulanmıştır. Toplam 60 adet anketin 10 adedinin eksik doldurulması nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Pilot çalışma 50 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri bulunmuştur. Bu sonuçlarda örgütsel demokrasi algısının Cronbach Alfa katsayısı 0,961 dir. Operasyonel kararlara katılma faktörünün alfa değeri 0,885, taktik kararlara katılma faktörünün 0.917 ve stratejik kararlara katılım faktörünün ise 0,899’dur. Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi yüksek çıkmıştır. Yapılan faktör analizi çalışmasına göre faktörler arasında geçişlerin olduğu ve bazı maddelerin anketten çıkarılması gerektiği ortaya

çıkmiştir. Ancak güvenilirlik sonuçlarının yüksek çıkması ve ana çalışmanın örneklem sayısının yüksek olması nedeniyle ana çalışmada anket hiç değiştirilmeden ilk haliyle katılımcılara uygulanmıştır. Üç faktörün açıkladığı ortak varyans % 66'dır.

3.6.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Geçerlik Çalışması – Faktör Analizi

Geçerlik testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgilidir. Araştırmanın geçerlilik çalışmalarıyla ilgili olarak öncelikle anket sahiplerinin görüşlerine e-mail yoluyla başvurulmuştur ve Weber ve ark. bir işletmede örgütsel demokrasiyi ölçmek için bir ölçeğin ne gibi unsurlardan oluşması gerektiği hakkında görüşlerini yazılı olarak bildirmişlerdir. Geçerlik çalışmasıyla ilgili olarak bir diğer önemli nokta faktör analizidir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2007:123). Araştırmada kullanılan örneklem grubu için ölçeklerin faktör yapısı sınanmıştır. Katılımcıların aldıkları puanlar ile ölçek maddelerinin elde edilen verilere faktör analizi, Varimax Rotasyonu yöntemi ile uygulanmıştır. Analizlerde ölçek maddelerinin 3 faktöre yüklendiği görülmektedir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir. Ölçeğe ilişkin faktör analizleri aşağıda açıklanmaktadır. Faktör analizi sonuçları uygulama aşamasına geçmeden önce yapılan pilot çalışmaya göre daha iyi sonuçlar ortaya koymuştur.

Tablo 3.2. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi

	Faktörler		
	1	2	3
Op1	,160	,761	,168
Op2	,164	,726	,235
Op3	,277	,747	,153
Op4	,169	,783	,214
Op5	,170	,756	,201
Op6	,154	,743	,234
Op7	,161	,638	,394
Op8	,183	,785	,260
Op9	,146	,739	,265
Op10	,175	,740	,222
Op11	,224	,729	,193
Op12	,255	,664	,319
T13	,349	,470	,434
T14	,317	,473	,532
T15	,269	,484	,549
T16	,299	,391	,589
T17	,334	,220	,631
T18	,424	,262	,602
T19	,304	,352	,705
T20	,283	,294	,709
T21	,319	,281	,707
T22	,280	,361	,655
T23	,284	,371	,697
T24	,428	,253	,688
T25	,387	,263	,714
T26	,433	,287	,646
T27	,429	,204	,555
Str28	,762	,183	,326
Str29	,773	,202	,323
Str30	,796	,201	,294
Str31	,822	,212	,287
Str32	,845	,193	,280
Str33	,847	,180	,282
Str34	,853	,184	,261
Str35	,832	,216	,243
Str36	,795	,269	,248
Str37	,841	,154	,284
Str38	,823	,263	,244
Str39	,832	,173	,279
Str40	,835	,223	,233
Str41	,836	,224	,279
Str42	,809	,233	,252
Str43	,814	,229	,305

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin 3 boyutta belirgin bir şekilde temsil edilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda birinci faktörde toplam 16 madde, ikinci faktörde toplam 14 ve üçüncü faktörde 12 madde toplanmıştır. İlk faktördeki maddeler dikkate alındığında “stratejik kararlara katılma faktörü”, ikinci faktörün maddeleri “operasyonel kararlara katılma” ve üçüncü faktör maddelerine ise “taktik kararlara katılma” faktörü olarak adlandırılmıştır. Faktör maddeleri incelendiğinde orijinal anket değişime uğramadan kalmış, faktörler arasında madde geçişi olmamıştır. Anketteki diğer maddeler anketin ilk haline uygun bir şekilde kalmış ve bizim uygulamamızda da faktör boyutları değişmemiştir. T 13. madde üç faktörde de yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Her üç faktörde de yüksek yük değerine sahip olan maddenin ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur. Üç faktörün açıkladıkları ortak varyans % 58’dir.

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri 0.944 çıkmıştır ve dolayısıyla veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterlidir. Barlett değeri ise (.000) verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve dolayısıyla faktör analizinin bir diğer sayıtlısının karşılandığı anlamına gelmektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2010: 219).

Tablo 3.3. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğinin Faktörleri Arasındaki Korelasyon

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örgütsel Demokrasi
Operasyonel kararlar	1			
Taktik Kararlar	,695**	1		
Stratejik kararlar	,498**	,724**	1	
Örgütsel demokrasi	,819**	,924**	,869**	1

*p<0.05, ** p<0.01

Korelasyon testine göre örgütsel demokrasi ölçeğinin faktörleri arasında içsel korelasyonun güçlü olduğu görülmektedir. Buna göre üç karar da birbirine bağlıdır. Operasyonel kararlar taktik ($r=.70$ $p<0.01$) ve stratejik ($r=.50$ $p<0,01$) kararlarla yakından ilişkilidir. Taktik kararlar operasyonel kararlar ($r=.70$ $p<0,01$) ve stratejik kararlar ($r=.72$ $p<0,01$) ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Stratejik kararlar operasyonel kararlar ($r=.50$ $p<0,01$) ve taktik kararlar ($r=.72$ $p<0,01$) ile güçlü ilişki içerisindedir. Genel olarak örgütsel demokrasi algısı ile operasyonel kararlar ($r=.82$ $p<0,01$), taktik kararlar ($r=.93$ $p<0,01$) ve stratejik kararlar ($r=.87$ $p<0,01$) ile güçlü pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

3.6.4. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır. Testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Güvenirliği ölçmede en çok kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alfa değerlerini incelemektir (Büyüköztürk, 2007:171).

Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin alt boyutları ile birlikte ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Buna göre örgütsel demokrasi algısının Cronbach Alfa katsayısı 0,979 dur. Operasyonel kararlara katılım faktörü 0,943, taktik kararlara katılım faktörü 0.915, stratejik kararlara katılım faktörü ise 0,983'tür. Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

3.6.5. Ankette Kullanılan İş Tatmini Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları

- 1. İş Tatmini Ölçeği:** Ankette iş tatminini ölçmede kullanılan 3 maddeden oluşan verilerin Cronbach Alfa değeri 0.68'dir. Güvenirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek düzeyde olması güvenilirlik için yeterli görülmektedir

(Büyüköztürk, 2007:171). Güvenirlilik katsayısının 0.70'e çok yakın bir sonuç çıkması nedeniyle 0.68 yeterli görülmüştür.

2. **İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Ankette işten ayrılma niyetini ölçmede kullanılan 3 maddeden oluşan verilerin Cronbach Alfa değeri 0.912'dir. Güvenirlilik katsayısının 0.70 ve daha yüksek düzeyde olması güvenirlilik için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007:171). Bu veriler göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenirliliği yüksek düzeydedir.
3. **Örgütsel Adalet Ölçeği:** Araştırmada kullanılan 441 katılımcının oluşturduğu örneklem grubu için faktör yapısı incelenmiştir. Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ölçeği için aldıkları puanların analiz edilmesi sonucunda ölçek maddelerinin 3 faktöre yüklendiği gözlenmiştir. Bu faktörler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi

	Faktörler		
	1	2	3
İşlemsel 1	,164	,769	,159
İşlemsel 2	,061	,817	,132
İşlemsel 3	,314	,756	,243
İşlemsel 4	,280	,642	,213
İşlemsel 5	,323	,662	,335
İşlemsel 6	,190	,743	,184
İşlemsel 7	,358	,586	,337
Bölüşümsel 8	,236	,338	,787
Bölüşümsel 9	,292	,282	,841
Bölüşümsel 10	,260	,280	,853
Bölüşümsel 11	,291	,225	,843
Etkileşimsel 12	,744	,301	,264
Etkileşimsel 13	,797	,282	,258
Etkileşimsel 14	,775	,259	,252
Etkileşimsel 15	,196	,022	,029
Etkileşimsel 16	,764	,146	,099
Etkileşimsel 17	,746	,229	,259
Etkileşimsel 18	,812	,205	,218
Etkileşimsel 19	,779	,260	,217
Etkileşimsel 20	,799	,193	,194

Örgütsel adalet algısı ölçeğinin geneline bakıldığında her üç faktörün açıkladığı toplam varyans oranı % 67.89'dur. Maddeler örgütsel adalet ölçeğini 3 boyutta belirgin olarak tespit etmektedir. Böylece 1-7 numaralı sorular işlemsel adalet, 8-11 numaralı sorular dağıtımsal adalet, 12-20 numaralı sorular ise etkileşimsel adalet boyutunu oluşturmuştur.

Örgütsel adalet algısının işlemsel adalet faktörünün güvenilirliği 0,897 olarak, bölüşümsel adalet algısı faktörünün güvenilirliği 0.939 ve etkileşimsel adalet faktörü ise 0.915 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin genel olarak güvenilirlik oranı ise 0.943'tür.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma çerçevesinde kamu ve özel sektör çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgulara aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Kurum Türüne Göre Dağılımı

Mülkiyet Türü	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kamu	124	28,1	28,1
Özel	313	71,0	99,1
Karma	4	,9	100,0
Toplam	441	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların %28,1'i kamu çalışanı iken, %71'i özel sektör çalışandır. Özel sektör çalışanları toplam 313 kişi, kamu sektöründe çalışanlar ise 124 kişidir.

Tablo 3.6. Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	47	37,9	37,9
Erkek	77	62,1	100,0
Toplam	124	100,0	

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %37,9'u kadın, % 62,1 erkektir. Toplam 124 kamu çalışanının 47'si kadın, 77'si erkektir.

Tablo 3.7. Özel Sektör Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	109	34,8	34,8
Erkek	204	65,2	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektör çalışanlarının %34,8'i kadın, % 65,2'si erkektir. Toplam 313 kamu çalışanının 204'ü erkeklerden, 109'u bayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.8. Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
18-25	18	14,5	14,5
26-35	32	25,8	40,3
36-45	52	41,9	82,3
45-üstü	22	17,7	100,0
Toplam	124	100,0	

18-25 yaş arası katılımcılar kamu çalışanlarının % 14,5'ini, 26-35 yaş arası katılımcılar % 25,8'ini, 36-45 yaş arası katılımcılar %41,9'unu, 45 yaş ve üstü çalışanlar % 17,7'sini oluşturmaktadır.

Tablo 3.9. Özel Sektör Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
18-25	71	22,7	22,7
26-35	133	42,5	65,2
36-45	81	25,9	91,1
45-üstü	28	8,9	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektör çalışanlarının %22,7'si 18-25 yaş arasında, % 42,5'i 26-35 yaş arasında, %25,9'u 36-45 yaş arasında, % 8,9'u 45 yaş ve üzerindedir.

Tablo 3.10. Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evli	89	71,8	71,8
Bekar	35	28,2	100,0
Toplam	124	100,0	

Kamu çalışanlarının %71,8'i evli, % 28,2'si bekar. Toplam 124 kamu çalışanının 35'i bekar, 89'u evlidir.

Tablo 3.11. Özel Sektör Çalışanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evli	190	60,7	60,7
Bekar	123	39,3	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektör çalışanlarının 190'ı evli, 123'ü bekarıdır. Evli katılımcılar özel sektör çalışanlarının % 60,7'sini, bekar katılımcılar ise % 39,3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3. 12. Kamu Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlköğretim	10	8,1	8,1
Lise	42	33,9	41,9
Önlisans	28	22,6	64,5
Lisans	42	33,9	98,4
Yüksek lisans	2	1,6	
Doktora	-	-	
Toplam	124	100,0	100,0

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %33,9'u lise, % 22,6'sı ön lisans, %33,9'u lisans mezunudur. Kamu çalışanlarından sadece 2 kişi yüksek lisans mezunudur. Kamu çalışanları arasında doktora mezunu yoktur. Hipotezlerin test edilmesinde yüksek lisans mezunu katılımcıların sayısının az olması sebebiyle bu çalışanlar lisans grubuna dahil edilmiş ve lisans grubuna lisans ve üstü mezunları grubu adı verilmiştir.

Tablo 3.13. Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlköğretim	56	17,9	17,9
Lise	135	43,1	61,0
Ön lisans	63	20,1	81,2
Lisans	50	16,0	97,1
Yüksek lisans	6	1,9	99,0
Doktora	3	1,0	100,0
Toplam	313	100,0	

Toplam 313 özel sektör çalışanın 56'sı ilköğretim, 135'i lise, 63'ü ön lisans, 50'si lisans, 6'sı yüksek lisans, 3'ü doktora mezunudur. Özel sektör çalışanlarının % 43'ü lise, % 20,1'i lisans mezunudur. Yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcıların sayısı az olduğu için hipotezlerin test edilmesinde bu gruplar lisans mezunu grubuyla birleştirilmiş ve bu grup lisans ve üstü mezunu olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.14. Kamu Çalışanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Aylık Gelir	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1000 ve altı	17	13,7	13,7
1001-1500	40	32,3	46,0
1501-2000	42	33,9	79,8
2001-3000	19	15,3	95,2
3001-5000	6	4,8	100,0
5001 ve üstü	-	-	-
Toplam	124	100,0	

Kamu çalışanlarının % 32,3'ü 1001-1500 TL arası aylık ortalama gelire sahipken, % 33,9'u aylık 1501-2000 TL aylık ortalama gelire sahiptirler. Araştırmaya katılan kamu

çalışanları arasında 5001 TL ve üstü aylık geliri olan bulunmamaktadır. Katılımcılar arasında 3001-5000 TL arası ortalama aylık geliri olan 6 kişi bulunmaktadır. Bu grup aylık geliri 2001-3000 TL olan grupla birleştirilmiştir.

Tablo 3.15. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Aylık Ort. Gelir	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1000 ve altı	126	40,3	40,3
1001-1500	104	33,2	73,5
1501-2000	58	18,5	92,0
2001-3000	13	4,2	96,2
3001-5000	7	2,2	98,4
5001 ve üstü	5	1,6	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektör çalışanlarının %40,3'ü 1000 TL ve altı, %33,2'si 1001-1500 TL., % 18,5'i aylık ortalama 1501-2000 TL gelirleri bulunmaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde 2001 TL ve üstü gruplarda katılımcı sayısının az olması sebebiyle bu gruplar birleştirilmiştir.

Tablo 3.16. Kamu Çalışanlarının Yöneticilik Yapma Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Yönetici Değilim	97	78,2	78,2
1 yıldan az	5	4,0	82,3
1-5 yıl	11	8,9	91,1
6-10 yıl	6	4,8	96,0
11-15 yıl	2	1,6	97,6
16-20 yıl	1	,8	98,4
20yıl ve üstü	2	1,6	100,0
Toplam	124	100,0	

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının % 78.2'si yönetici olmadıklarını belirtmişlerdir. 1-5 yıl arası süredir yöneticilik yapanlar ise kamu çalışanlarının % 8,9'unu oluşturmaktadır. 6-10 yıl arası yöneticilik yapanlar ise araştırmaya katılan kamu çalışanlarının % 4,8' ini oluşturmaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde her gruba düşen katılımcı sayısı az olduğu için gruplarda birleştirmelere gidilmiştir.

Tablo 3.17. Özel Sektör Çalışanlarını Yöneticilik Yapma Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Yönetici Değilim	191	61,0	61,0
1 yıldan az	9	2,9	63,9
1-5 yıl	58	18,5	82,4
6-10 yıl	28	8,9	91,4
11-15 yıl	12	3,8	95,2
16-20 yıl	9	2,9	98,1
20 yıl ve üstü	6	1,9	100,0
Toplam	313	100,0	

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının % 61'i yönetici olmadıklarını ifade etmiştir. % 18,5'i 1-5 yıl arası yöneticilik yapmaktadır. Özel sektör katılımcılarının % 8,9'u 6-10 yıl arası yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.18. Kamu Çalışanlarının Meslekteki Çalışma Sürelerine (Kıdeme) Göre Dağılımı

Kıdem Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 yıldan az	18	14,5	14,5
1-5 yıl	36	29,0	43,5
6-10 yıl	21	16,9	60,5
11-15 yıl	18	14,5	75,0
16-20 yıl	14	11,3	86,3
20yıl ve üstü	17	13,7	100,0
Toplam	124	100,0	

Kamu çalışanlarının kıdem durumu incelendiğinde 1-5 yıl arası meslekte çalışanlar kamu çalışanlarının % 29'unu, 6-10 yıl arası meslekte çalışanlar %16,9'unu, 11-15 yıldır çalışanlar ise % 14,5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 3.19. Özel Sektör Çalışanlarının Meslekteki Çalışma Sürelerine (Kıdeme) Göre Dağılımı

Kıdem Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 yıldan az	47	15,0	15,0
1-5 yıl	176	56,2	71,2
6-10 yıl	49	15,7	86,9
11-15 yıl	17	5,4	92,3
16-20 yıl	10	3,2	95,5
20yıl ve üstü	14	4,5	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektörde çalışan katılımcıların %56,2'sinin kıdem durumu 1-5 yıl iken, %15,7'sinin ise 6-10 yıldır. Katılımcıların %4,5'i 20 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 3.20. Kamu Çalışanlarının Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İşçi (mavi yakalı)	21	16,9	16,9
Personel (ofis elemanı)	68	54,8	71,8
Şef	11	8,9	80,6
Müdür yrd.	3	2,4	83,1
Müdür	6	4,8	87,9
Genel müdür yrd	1	,8	88,7
Genel müdür	1	,8	89,5
Diğer	13	10,5	100,0
Toplam	124	100,0	

Kamu çalışanlarının % 54,8'i personel (ofis elemanı), % 8,9'u şef, % 16,9'u işçi (mavi yakalı) pozisyonundadır.

Tablo 3.21. Özel Sektör Çalışanlarının Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İşçi (mavi yakalı)	122	39,0	39,0
Ustabaşı	29	9,3	48,2
Personel (ofis elemanı)	79	25,2	73,5
Şef	23	7,3	80,8
Müdür yrd.	14	4,5	85,3
Müdür	19	6,1	91,4
Genel müdür yrd	4	1,3	92,7
Genel müdür	14	4,5	97,1
Diğer	9	2,9	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektör çalışanlarının % 39'u işçi, % 25,2'si personel (ofis elemanı), % 6,1'i müdür, % 9,3'ü ustabaşı pozisyonundadır.

Tablo 3.22. Kamu Çalışanlarının Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	73	58,9	58,9
Hayır	51	41,1	100,0
Toplam	124	100,0	

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %58,9'u sendikaya üye, % 41,1'i sendikaya üye değildir.

Tablo 3.23. Özel Sektör Çalışanlarının Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	84	26,8	26,8
Hayır	229	73,2	100,0
Toplam	313	100,0	

Özel sektör çalışanlarının % 26.8'i sendikaya üyeyken, % 73,2'si sendikaya üye değildir.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Bulgular (Ortalama, Standart Sapma)

Örgütsel demokrasi algısı ölçeği operasyonel kararlara katılma, taktiksel kararlara katılma ve stratejik kararlara katılma olmak üzere 3 alt boyuttan ve 42 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler için “1=Neredeyse hiç katılmıyorum”, “2=Ben bu konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim”, “3=Fikrimi söyleyebilirim”, “4=Benim düşüncem dikkate alınır”, “5=Herkesle eşit katılımım olur\Herkes kadar”, “6=Kesinlikle kendim karar veririm”, “7=Böyle bir durum benim işletmemde yok” şıkları işaretlemeleri

istenmiştir. Bu şıklar için verilen puanlar 0 ile 5 arasında değişmektedir. 1 puan “neredeyse hiç yer almıyorum”, 2 puan “ben bu konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim”, 3 puan “fikrimi söyleyebilirim”, 4 puan “benim düşüncem dikkate alınır”, 5 puan “herkesle eşit katılımım olur”dur. 4 ve 5. şıklar belirgin ve kesin olarak örgütsel demokrasiyi ifade eder. 6. şık ise otokratik bir yönetim modelini temsil eder. Çünkü her hangi bir konuda sadece bir kişi tarafından karar verilmesi demokratik değildir, otokratik bir yönetimdir. 7. şık ise anketteki karar verme konularından bazılarının işletmelerde olmaması durumunda işaretlenen bölümdür, Anket 5’li likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yapılan analizlerde 6. ve 7. şıklar 0 (sıfır) puan olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar 0 ile 5 puan arasında değişmektedir.

Tablo 3.24. Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Adalet Algısı Ölçeklerine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	N	Min	Max	Ort.	SS
Örgütsel Demokrasi Algısı (genel)	439	0	5	1,6396	,90985
Operasyonel kararlara katılma	440	0	5	2,088	1,1055
Taktik kararlara katılma	440	0	5	1,620	1,02114
Stratejik kararlara katılma	441	0	5	1,32	1,014
İş Tatmini Ölçeği	441	1	5	3,7506	,94776
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	441	1	5	1,82	1,052
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	439	1	5	3,4770	,79291
İşlemsel Adalet	439	1	5	3,2301	,91495
Bölüşümsel Adalet	439	1	5	3,61	1,094
Etkileşimsel Adalet	439	1	5	3,6092	,84249

Genel olarak örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin aritmetik ortalaması 1,64 standart sapması ise 0,90’dır. Verilerden de görüldüğü üzere katılım ortalamaları çok düşük düzeydedir. En yüksek katılım operasyonel kararlarda olmakta ve bunu taktik kararlar izlemektedir. En az katılımın ise stratejik kararlarda olduğu görülmektedir. Stratejik kararlar işletmenin genelini kapsayan, uzun vadeli kararlardır. Bu bilgiden yola çıkarak araştırmada operasyonel kararlar, taktik kararlar ve stratejik kararlara doğru katılımın

azaldığı gözlenmektedir. Örgütsel demokrasi algısı en yüksek operasyonel kararlardadır (ort= 2.08 ss=1.1). Taktik kararlara katılım ort=1.62 ve ss=1.02 düzeyindedir. Stratejik kararlara katılım ort=1,32 ss=1.01 düzeyindedir.

Tablo 3.25. Kamu Çalışanlarının, Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	N	Min	Max	Ort.	SS
Operasyonel kararlara katılma	123	0	5	2,1985	1,03494
Taktik kararlara katılma	123	0	5	1,5511	1,01768
Stratejik kararlara katılma	123	0	5	1,11	,940
Örgütsel Demokrasi Algısı (genel)	123	0	5	1,5689	,84127

Tablo 3.26. Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algısı, Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	N	Min	Max	Ort.	SS
Operasyonel kararlara katılma	312	0	5	2,0475	1,13575
Taktik kararlara katılma	312	0	5	1,6525	1,02949
Stratejik kararlara katılma	313	0	5	1,40	1,039
Örgütsel Demokrasi Algısı (genel)	311	0	5	1,6703	,94118

Örgütsel demokrasi ölçeğine kamu ve özel sektör çalışanlarının verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde büyük bir farklılık olmamakla birlikte, özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması 1,67 iken, kamu sektörü çalışanlarının verdikleri cevapların ortalaması 1.56' dır.

İş tatminini ölçmek için sorulan 3 soru için verilen cevapların ortalaması ort= 3.75'tir. İş tatminini ölçmek için belirlenen puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. Ölçekteki "genel olarak işimi sevmiyorum" ifadesi için puanlama ters çevrilerek hesaplanmıştır. Örnekleme iş tatmini için verilen puanlar "kararsızım" ile "katılıyorum" arasındadır. Genel itibariyle ortalama puan düşük değildir ve çalışanlar işlerinden memnundur.

İşten ayrılma niyetini ölçmek için sorulan 3 soru için verilen cevapların ortalaması ort= 1.82'dir. Belirlenen puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. “hiç katılmıyorum” 1 puan, “katılmıyorum” 2 puan, “kararsızım” 3 puan, “katılıyorum” 4 puan ve “kesinlikle katılıyorum” 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Örneklemede işten ayrılma niyeti için verilen puanlar “hiç katılmıyorum” ile “katılmıyorum” arasındadır. Genel itibariyle verilen ortalama puan düşüktür ve çalışanlar işlerinden ayrılmayı düşünmemektedir.

Örgütsel adaleti ölçmede sorulan 20 soru için verilen cevapların ortalaması ort= 3.54'tür. Belirlenen puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. “hiçbir zaman” 1 puan, “nadiren” 2 puan, “ara sıra” 3 puan, “çoğunlukla” 4 puan ve “her zaman” 5 puan olarak değerlendirilmektedir. 15. soru için puanlama ters çevrilerek hesaplanmıştır. Örneklemede örgütsel adalet için verilen puanlar “arasıra” ile “çoğunlukla” arasındadır. Genel itibariyle ortalama puan yüksektir ve çalışanlar işyerlerinde adaletin olduğunu düşünmektedirler.

3.7.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada öncelikle örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin iş tatmini ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeği ile ilişkilerinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Örgütsel demokrasi algısının demografik özelliklere göre incelenmesinde Anova analizi ve t testinden yararlanılmıştır. Anova analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. T testi ise, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmede kullanılır (Büyüköztürk, 2007:39-47). Anova testinin uygulanması için ön koşul varyansların homojen olmasıdır. Varyansların homojen olup olmadığını belirlemede levene testinden yararlanılmıştır. Bu ön koşulu sağlamayan veriler için Welch analizinden yararlanılmıştır. Varyansların eşit olduğu

durumlarda Tukey testi, varyansların eşit olmadığı durumlarda ise Tamhane T2 testi sonuçlarına göre farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel demokrasi algısı demografik özelliklere göre incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt ölçeklerin birbirleriyle ilişki düzeyleri korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit eden istatistiksel analizdir. Korelasyon katsayısı ise iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; 0,00 olması ilişkinin olmadığını - 1.00 olması ise mükemmel negatif bir ilişki olduğunu gösterir.

Araştırmada spesifik olarak kamu ve özel sektör çalışanlarını örgütsel demokrasi algılarının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet algısı ile ilişkileri olup olmadığını tespit edilmiştir. Kamu ve özel sektör çalışanlarından elde edilen sonuçları değerlendirirken çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür (Büyüköztürk, 2007: 98). Çoklu regresyon analizinde katılımcıların iş tatmin düzeylerini, işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel adalet algılarını etkileyebileceği düşünülen örgütsel demokrasi algısı ile kurum türünün (kamu-özel) ortak etkisi ölçülmüştür. Elde edilen sonuçların anlamlılığı doğrultusunda kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, işten ayrılma niyetleri, örgütsel adalet algıları ile örgütsel demokrasi algı düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Hipotezlerden elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

H.1. Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çoklu regresyon analizinde katılımcıların iş tatmin düzeylerini etkileyebileceği düşünülen örgütsel demokrasi algısı ile kurum türünün etkisi ölçülmüştür. Elde edilen sonuçların anlamlılığı doğrultusunda kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüştür.

Tablo 3.27. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kurum Türüne Göre Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,912	,339		8,594	,000
	Ö.D.A.	,486	,201	,468	2,417	,016
	Kurum Türü	,408	,186	,219	2,193	,029
	Ö.D.A*Kurum Türü	-,233	,110	-,454	-2,113	,035

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların örgütsel demokrasi algısı (Ö.D.A) ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde kurum türünün (kamu-özel) etkisi vardır ($p<0.05$). Bu sonuçlardan yola çıkarak kamu ve özel sektörde çalışan katılımcılar için korelasyon ilişkisi H.1. ve H.2. hipotezleriyle incelenmiştir.

Tablo 3.28. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algısı ve İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örgütsel Demokrasi	İş Tatmini
Operasyonel	1				
Taktik	,599**	1			
Stratejik	,449**	,664**	1		
Örgütsel Demokrasi	,784**	,897**	,852**	1	
İş Tatmini	,157	,239**	,155	,217*	1

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($r=.217$ $p<0.05$). Örgütsel demokrasinin alt boyutları ele alındığında ise kamu çalışanlarının iş tatmini ile sadece taktik kararlara katılımı arasında zayıf ancak pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür ($r=.239$ $p<0.01$). Bu durumda *H.1. hipotezi kısmen kabul edilmiştir.*

H.2. Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 3.29. Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ve İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örgütsel Demokrasi	İş Tatmini
Operasyonel	1				
Taktik	,738**	1			
Stratejik	,530**	,747**	1		
Örgütsel Demokrasi	,838**	,935**	,877**	1	
İş Tatmini	-,018	,030	,048	,022	1

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Araştırmaya katılan çalışanların kurum türü açısından örgütsel demokrasi algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişkisi karşılaştırıldığında özel sektörde çalışanların örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Örgütsel demokrasinin alt boyutları ele alındığında ise iş tatmini ile ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir. ($p>0.01$). Bu durumda *H.2. hipotezi reddedilmiştir.*

Kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında düşük düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=.217$ $p<0,05$). Fakat özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında korelasyon analizine göre bir ilişki bulunamamıştır. H.1. hipotezi kısmen kabul edilirken, H.2. hipotezi reddedilmiştir.

H.3. Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H.4. Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

Tablo 3.30. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Kurum Türüne Göre Etkisi

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,707	,339		4,509	,000
	Ö.D.A.	,121	,208	,058	,582	,561
	Kurum Türü	-,083	,225	,072	-,368	,713
	Ö.D.A*Kurum Türü	,013	,123	,023	,104	,917

Çoklu regresyon analizi ile katılımcıların işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceği düşünülen örgütsel demokrasi algısı üzerinde kurum türünün (kamu-özel) etkisi ölçülmüştür. Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların örgütsel demokrasi algısı (Ö.D.A) ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki üzerinde kurum türünün (kamu-özel) etkisi bulunamamıştır. ($p>0.05$). Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında korelasyon analizine göre de ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuçlardan yola çıkarak kamu ve özel sektörde çalışan katılımcılar için korelasyon ilişkisini gösteren tablolara yer verilmemiştir. Bu durumda *H.3. ve H.4. hipotezi reddedilmiştir.*

H.5. Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çoklu regresyon analizi ile katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel demokrasi algısı arasındaki ilişki üzerinde kurum türünün etkisi ölçülmüştür. Ve katılımcıların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki üzerinde çalışılan kurumun türünün etkisi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu sonuçtan yola çıkarak kamu ve özel sektörde çalışanların örgütsel demokrasi algıları ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki (H.5.- H.6.) incelenmiştir.

Tablo 3.31. Örgütsel Demokrasi Algısı İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Kurum Türüne Göre Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,249	,038		86,093	,000
	Ö.D.A	,013	,010	,015	1,244	,214
	Kurum türü	-1,753	,030	-1,121	-57,609	,000
	ÖDA*Kurum türü	,534	,007	1,560	80,059	,000

Yukarıdaki tabloya göre bir katılımcının örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki üzerinde çalışılan kurum türünün etkisi bulunmaktadır ($p < 0.05$).

Tablo 3.32. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Korelasyon

	Opnl.	Taktik	Stratejik	Örgütsel Dem.	Adalet Algısı	Etkileşimel	İşlemsel	Bölüşüm.
Operasyonel	1							
Taktik	,599**	1						
Stratejik	,449**	,664**	1					
Örg.Demokrasi	,784**	,897**	,852**	1				
AdaletAlgısı	,029	,195*	,199*	,173	1			
Etkileşimel	,072	,259**	,211*	,219*	,886**	1		
İşlemsel	-,025	,128	,149	,106	,855**	,588**	1	
Bölüşümsel	,020	,069	,131	,091	,792**	,601**	,547**	1

*p<0.05, ** p<0.01

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde; kamu sektörü çalışanlarının *taktik kararlara katılımı* ile *işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları* arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer bir biçimde operasyonel kararlara katılım alt boyutuyla da *işlemsel ve bölüşümsel ve etkileşimsel adalet algıları* arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Diğer taraftan kamu çalışanlarının *taktik* ($r=.259$ $p<0.01$) ve *stratejik kararlara katılımı* ($r=.211$ $p<0.05$). ile *etkileşimsel adalet algısı* arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişkiden söz etmek mümkün görünmektedir. *Bu durumda H.5. kısmen kabul edilmiştir.*

H.6. Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.33. Özel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Korelasyon

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örgütsel Dem.	Örgütsel Adalet	Etkileşimsel	İşlemsel	Bölüşümsel
Operasyonel	1							
Taktik	,738**	1						
Stratejik	,530**	,747**	1					
Örgütsel Demokrasi	,838**	,935**	,877**	1				
Örgütsel Adalet	,052	,024	,038	,042	1			
Etkileşimsel	-,009	-,040	-,037	-,035	,888**	1		
İşlemsel	,117*	,111*	,119*	,131*	,868**	,601**	1	
Bölüşümsel	,034	-,001	,032	,024	,837**	,621**	,665**	1

*p<0.05, ** p<0.01

Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımı ile örgütsel adalet algısının alt boyutlarından bölüşümsel ve etkileşimsel adalet algıları ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Diğer taraftan özel sektör çalışanlarının *operasyonel kararlara katılma* ($r=.117$ $p<0.05$) *taktik kararlara katılma* ($r=.111$ $p<0.05$) ve *stratejik kararlara katılma* ($r=.119$ $p<0.05$) boyutlarıyla *işlemsel adalet algısı* arasında pozitif yönlü bir ilişki karşımıza çıkmaktadır. *Bu durumda H.6. hipotezi kısmen kabul edilmiştir.*

Kamu ve özel sektörde örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel adalet algısı ilişkisi karşılaştırıldığında, özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasinin tüm boyutları işlemsel adalet algısı ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilidir (Operasyonel kararlara katılma $r=.117$, taktik kararlara katılma $r=.111$ ve stratejik kararlara katılma $r=.119$ $p<0.05$). Buna karşın kamu sektöründe çalışanların taktik kararlara katılma ($r=.259$ $p<0,05$), stratejik kararlara katılmaları ($r=.211$ $p<0,05$) ile etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmaktadır.

Özmen ve ark (2007:22) işlemsel adaleti ödül-kazanımların dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyeti olarak belirtmektedirler. Bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu anladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bies ve Shapiro göre (1988:676) çalışanlar kazanımların belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir sonuç ile karşılaşmış olsalar da kazanımları daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır (akt. Özmen ve ark, 2007:22). Kısaca çalışanların bu tür süreçlerde katılım hakları varsa adalet algıları artmaktadır. Etkileşimsel adalette ise örgütlerdeki uygulamalarda nezaket, saygı gibi insani yön ön plandadır. Kamu çalışanlarının kazanımları özel sektör çalışanlarında olduğu gibi örgüt yöneticisi tarafından belirlenmemektedir. Kamu kurumlarındaki merkezi yönetim bu kararların hükümet ve yasalarla verilmesini öngörür. Kamu çalışanları özel sektör çalışanlarına göre bu tür süreçlere çok daha sınırlı katılmaktadırlar. Araştırmada elde edilen sonuçta bu mevcut durumu ve yukarıdaki literatür bilgilerini desteklemektedir. Araştırmada kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile etkileşimsel adalet algıları arasında ilişki bulunurken, özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile işlemsel adalet algıları arasında ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak kamu çalışanları kazanımların dağıtımına ilişkin kararlara çok sınırlı katıldıkları için, örgütsel adalet algılarındaki nezaket, saygı gibi insani yön (etkileşimsel adalet algıları) ile örgütsel demokrasi algıları arasında ilişki bulunmuştur. Fakat özel sektörde kazanımların dağıtımına ilişkin karar almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyeti (işlemsel adalet algısı) ile örgütsel adalet algısı arasında ilişki bulunması sonucu dikkat çekmektedir.

H.7. Çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 3.34. Operasyonel, Taktik, Stratejik Kararlara Katılım Ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

	Operasyon	Taktik	Stratejik	Örgütsel demokrasi	İş tatmini
Operasyonel	1				
Taktik	,695**	1			
Stratejik	,498**	,724**	1		
Örgütsel Demokrasi	,819**	,924**	,869**	1	
İş Tatmini	,074	,118*	,078	,110*	1

*p<0.05, ** p<0.01

Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin alt boyutları olan operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılım ve iş tatmini arasındaki korelasyon incelenmiştir ve iş tatmini ile taktik kararlara katılım arasında ilişki olduğu görülmektedir ($r=.118$ $p<0.05$). Ayrıca örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($r=.110$ $p<0,05$). Bu durumda *H.7. hipotezi kısmen kabul edilmiştir.*

H.8. Çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

Çalışanların örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır. *H.8. hipotezi red edilmiştir.*

H.9. Çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.35. Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutları İle Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örg Demokrasi	İşlemsel	Bölşm.	Etkişim	Adalet Algısı
Operasyonel	1							
Taktik	,695**	1						
Stratejik	,498**	,724**	1					
Örgütsel Demokrasi	,819**	,924**	,869**	1				
İşlemsel	,076	,120*	,134**	,129**	1			
Bölüşümsel	,031	,019	,067	,046	,627**	1		
Etkileşimsel	,000	,045	,044	,034	,598**	,612**	1	
Adalet Algısı	,039	,075	,094*	,081	,863**	,822**	,889**	1

*p<0.05, ** p<0.01

Tabloya göre stratejik karar verme ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r=.094$ $p<0.05$). İşlemsel adalet algısı ile örgütsel demokrasi algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.129$ $p<0.01$). Ayrıca işlemsel adalet algısı ile taktik kararlara ($r=.120$ $p<0,01$) ve stratejik kararlara ($r=.134$ $p<0,01$) katılma arasında ilişki vardır. H.9. Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H.10. Kamu sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır. H.10.hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H.10. hipotezine ilişkin alt hipotezlerin sonuçları şöyledir:

H.10.a. Kamu sektöründe çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t = 0.771$ $p > .05$). H.10.a. hipotezi reddedilmiştir.

H.10.b. Kamu sektöründe çalışanların eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F=0,93$ $p > 0.05$). H.10.b. hipotezi reddedilmiştir.

H.10.c. Kamu sektöründe çalışanların yaşı ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F=1,738$ $p > 0,05$). H.10.c. hipotezi reddedilmiştir.

H.10.d. Kamu sektöründe çalışanların medeni durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t = -0.709$ $p > 0,05$). H.10.d. hipotezi reddedilmiştir.

H.10.e. Kamu sektöründe çalışanların aylık ortalama gelirleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F=0,285$ $p > 0.05$). H.10.e. hipotezi reddedilmiştir.

H.10.f. Kamu sektöründe çalışanların yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t = -2,067$ $p < 0,05$). H.10.f. hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.36. Kamu Sektöründe Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı Düzeyinin Yöneticilik Yapma Durumuna Göre T testi Sonuçları

		Levene Varyans Eşitliği Testi		t testi		
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Örgütsel demokrasi	Eşit varyans Varsayımı	1,411	,237	- 2,067	121	,041
	Eşit olmayan varyans varsayımı			- 2,001	39,978	,052

Ankete katılan kamu sektöründe çalışan yönetici ve yönetici olmayan katılımcıların örgütsel demokrasi algıları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için verilere t testi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin Levene testi sonuçlarına göre iki grubun varyansları homojendir ($p>0,05$). T testi sonuçlarına göre ise yönetici olma durumu ile örgütsel demokrasi algısı arasında fark vardır. H.10.f. hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.37. Kamu Sektöründe Çalışan Yönetici ve Yönetici Olmayan Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Algılarının Dağılımı

	N	Ort.	S.S.	S.H.
Yönetici olmayan Çalışanlar	96	1,4869	,81952	,08364
Yöneticiler	27	1,8607	,86816	,16708

Kamu sektöründe çalışan yönetici ve yönetici olmayan katılımcıların örgütsel demokrasi algı düzeyleri incelendiğinde yönetici olmayan çalışanların $ort=1,48$ iken, yöneticilerin $ort=1,86$ düzeyindedir. Bu sonuca göre yöneticilerin, yönetici olmayan çalışanlara göre örgütsel demokrasi algıları daha yüksektir.

H.10.g. Kamu sektöründe çalışanların kıdem durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F=0,369$ $p>0,05$). H.10.g. hipotezi reddedilmiştir.

H.10.h. Kamu sektöründe çalışanların sendikaya üye olma ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t = -0,332$ $p > 0,05$). H.10.h. hipotezi reddedilmiştir

H.11. Özel sektörde çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır. H.11. hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hipoteze ait alt hipotezlerin sonuçları aşağıda verilmiştir.

H.11.a. Özel sektörde çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t = -0,49$, $p > 0,05$). H.11.a. hipotezi reddedilmiştir.

H.11.b. Özel sektörde çalışanların eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($W = 6,459$ $p < 0,05$). H.11.b. hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.38. Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumu Varyansının Homojenliği

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Örgütsel Demokrasi	8,280	3	307	,000

Ankete katılan özel sektör çalışanlarının eğitim düzeyi ile örgütsel demokrasi algısı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için Anova analizinden yararlanılmıştır. Anova yönteminin kullanılabilmesi için gereken önkoşul varyansların homojen olmasıdır. Tabloda varyansın homojenliği tespit edilmiştir. Özel sektör çalışanlarının eğitim durumu levne testine göre incelendiğinde varyanslar homojen ($p < 0,05$) değildir.

Varyansların homojen olmaması nedeniyle verilerin ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılan Anova testini değerlendirmek için Welch analizi sonuçları incelenmiştir. Welch testi sonuçları aşağıdaki tablo gösterilmektedir. Welch testine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında farklılık bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi Welch testi sonuçlarına göre özel sektör çalışanlarının eğitim durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında farklılık vardır ($W=6,459$ $p<0.05$). Varyansların eşit olmadığı durumlarda Tamhane T2 testi sonuçlarına göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.39. Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumu İçin Welch Testi Sonuçları

		Statistic(a)	sd1	Sd2	P
Örgütsel Demokrasi	Welch	6,459	3	144,041	,000

Tamhane T2 testine göre özel sektör çalışanlarının eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algısı incelendiğinde ilköğretim mezunlarının lise mezunlarına ($p<0.05$), ön lisans mezunlarına ($p<0.05$) ve lisans ve üstü mezunlarına ($p<0.05$) göre demokrasi algıları daha düşüktür. Tamhane T2 testi ektedir.

Tablo 3.40. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

	N	Ort.	SS	S.Hata	Min	Max
İlköğretim	56	1,3108	,64117	,08568	,00	4,33
Lise	133	1,6668	,99089	,08592	,00	5,00
Önlisans	63	1,8091	,85783	,10808	,00	5,00
Lisans ve üstü	59	1,1871	1,06616	,13880	,00	4,81
Toplam	311	1,6703	,94118	,05337	,00	5,00

Yukarıdaki tabloda özel sektör çalışanlarının eğitim durumuna göre örgütsel demokrasi algılarının ortalama değerleri görülmektedir. Lisans ve üstü mezunlarının ort=1,76 ss=0,93; ilköğretim mezunların ise ort=1,31 ss=0,64'tür.

Özel sektör çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel demokrasi algısının alt boyutları arasındaki farklılık aşağıda incelenmiştir.

Tablo 3.41. Operasyonel, Taktik Ve Stratejik Kararlara Göre Eğitim Durumu Varyansının Homojenliği

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Taktik	3,962	3	308	,009
Operasyonel	9,798	3	308	,000
Stratejik	12,551	3	309	,000

Levene testi sonuçlarına göre operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılım verileri homojen değildir ($p < 0.05$). Bu durumda Welch analizi sonuçları aşağıdaki tablo ile incelenmiştir.

Tablo 3.42. Operasyonel, Taktik ve Stratejik Kararlara Göre Eğitim Durumuna Göre Welch Testi Sonuçları

			sd1	sd2	P
Operasyonel	Welch	5,969	3	140,655	,001
Taktik	Welch	5,924	3	143,430	,001
Stratejik	Welch	3,736	3	142,650	,013

Welch analizine göre özel sektör çalışanlarının eğitim durumu ile operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılım arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Tablo 3.43. Operasyonel, Taktik ve Stratejik Kararlara Katılımın Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

		N	Ort.	ss.	S.Hata	Min	Max
Operasyonel	İlköğretim	56	1,6101	,90175	,12050	0	5
	Lise	134	2,0081	1,14388	,09882	0	5
	Önlisans	63	2,2341	1,04565	,13174	0	5
	Lisans ve üstü	59	2,3531	1,28657	,16750	0	5
	Toplam	312	2,0475	1,13575	,06430	0	5
Taktik	İlköğretim	56	1,2742	,71517	,09557	0	5
	Lise	134	1,6439	1,07220	,09262	0	5
	Önlisans	63	1,8073	,90119	,11354	0	5
	Lisans ve üstü	59	1,8656	1,21784	,15855	0	5
	Toplam	312	1,6525	1,02949	,05828	0	5
Stratejik	İlköğretim	56	1,12	,562	,075	0	5
	Lise	135	1,42	1,046	,090	0	5
	Önlisans	63	1,49	1,023	,129	0	5
	Lisans ve üstü	59	1,51	1,328	,173	0	5
	Toplam	313	1,40	1,039	,059	0	5

Eğitim düzeylerine göre operasyonel kararlara katılım incelendiğinde ilköğretim mezunları $ort=1.61$ $ss=.90$, lise mezunları $ort=2.0$ $ss=1.14$, nlisans mezunları $ort=2.23$ $ss=1.02$ ve lisans ve üstü mezunları $ort= 2.35$ $ss=1.28$ olduğu görülmektedir. Bu sıralama taktik ve stratejik kararlara katılımı değişmemektedir. Kararlara katılımın ortalama değerleri incelendiğinde yine operasyonel, taktik ve stratejik kararlara doğru ortalama değerlerin düştüğü görülmektedir. Tamhane T2 testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunlarının operasyonel kararlara katılımı nlisans ($p=0.004$) ve lisans ($p=0,003$) mezunlarından daha düşüktür.

Tamhane Testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunlarının taktik kararlara katılımı lise ($p=0.036$) nlisans mezunlarından ($p=0.003$) ve lisans ve üstü mezunlarından ($p=0.011$) daha düşüktür. Tamhane T2 testi ektedir.

Katılım düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kararlara katılım ortalamaları da yükselmektedir. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen eğitim ile örgütsel demokrasinin arttığı bilgisini destekler niteliktedir (Collom, 2001:34 Ng ve Ng, 2009:194 Hoffman, 2002:26).

H.11.c. Özel sektörde çalışanların yaşı ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F=0.518$ $p>0,05$). H.11.c. hipotezi reddedilmiştir.

H.11.d. Özel sektörde çalışanların medeni durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t= -0.577$ $p>0,05$). H.11.d. hipotezi reddedilmiştir.

H.11.e. Özel sektörde çalışanların aylık ortalama geliri örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($W=3,567$ $p<0.05$). H.11.e. hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.44. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Örgütsel Demokrasi Algısı Varyansının Homojenliği

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Örgütsel Demokrasi	9,079	2	308	,000

Ankete katılan özel sektör çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeyleri ile örgütsel demokrasi algısı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için Anova analizinden yararlanılmıştır. Anova yönetiminin kullanılabilmesi için gereken önkoşul varyansların homojen olmasıdır. Levene testi sonucuna göre varyanslar homojen değildir ($p < 0.05$). Varyansların homojen olmaması durumunda uygulanan Welch analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.45. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Ortalama Gelir Durumu İçin Welch Testi Sonuçları

		Statistic(a)	sd1	Sd2	P
Örgütsel Demokrasi	Welch	3,567	2	63,235	,034

Welch testine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$) ve varyansların eşit olmadığı durumlarda Tamhane T2 testi sonuçlarına göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.46. Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

	N	Ort.	SS	S.Hata	Min	Max
1000 TL ve altı	124	1,5058	,81670	,07334	,29	5,00
1001-2000 TL	162	1,7494	,95679	,07517	,00	5,00
2000 TL ve üstü	25	1,9743	1,26650	,25330	,00	4,81
Toplam	311	1,6703	,94118	,05337	,00	5,00

Yukarıdaki tabloda aylık ortalama gelir durumuna göre örgütsel demokrasi algılarının ortalama değerleri görülmektedir. 1000 TL ve altı aylık ortalama gelir düzeyi bulunan özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ort=1,50 ss=0,81; 1001-2000 TL aylık ortalama gelire sahip olanların ort=1,1.74 ss=0,95 ve 2000TL üstü aylık ortalama gelire sahip olan özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ort=1,97 ss=1,26'dır. Tamhane T2 sonuçlarına göre ise gelir düzeyi 1000 TL ve altında olan çalışanların örgütsel demokrasi algı düzeyleri 1001-2000 TL aylık ortalama geliri olan çalışanlara göre daha düşüktür ($p<0,05$).

Tablo 3.47. Özel Sektörde Çalışanların Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Operasyonel, Taktik Ve Stratejik Kararlara Katılım için Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Operasyonel	2,869	2	309	,058
Taktik	9,651	2	309	,000
Stratejik	16,704	2	310	,000

Levene testi sonuçlarına göre taktik ve stratejik kararlara katılım varyansları ($p<0,05$) homojen değildir. Anova testinin uygulanması için gerekli ön koşul operasyonel kararlara katılım için sağlanmıştır ($p>0,05$). Anova analizi sonuçlarına göre özel sektör çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeyleri ile operasyonel kararlara katılım arasında fark bulunamamıştır ($F=1,973$ $p>0,05$) Taktik ve stratejik kararlara katılımında Welch analizi sonuçları şöyledir:

Tablo 3.48. Özel Sektör Çalışanlarının Taktik ve Stratejik Kararlara Göre Aylık Ortalama Gelir Durumu Welch Analizi Sonuçları

		Statistic(a)	sd1	sd2	p
Taktik	Welch	3,508	2	63,558	,036
Stratejik	Welch	3,261	2	62,275	,045

Welch analizi sonuçlarına göre özel sektör çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeyleri ile taktik ve stratejik kararlara katılımları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 3.49. Taktik ve Stratejik Kararlara Katılımın Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Dağılımı

		N	Ort.	ss.	S.Hata	Min	Max
Taktik	1000 TL ve altı	125	1,4726	,88542	,07919	,00	5,00
	1001-2000 TL	162	1,7531	1,06260	,08349	,00	5,00
	2000 TL ve üstü	25	1,9000	1,34471	,26894	,00	5,00
	Toplam	312	1,6525	1,02949	,05828	,00	5,00
Stratejik	1000 TL ve altı	126	1,23	,844	,075	0	5
	1001-2000 TL	162	1,46	1,062	,083	0	5
	2000 TL ve üstü	25	1,82	1,554	,311	0	5
	Toplam	313	1,40	1,039	,059	0	5

Özel sektör çalışanlarının aylık gelir durumuna göre taktik kararlara katılımları incelendiğinde 1000 TL ve altı gelir düzeyindeki çalışanların $ort=1.47$ $ss=0.88$, 1001-2000 TL arası gelir düzeyindekilerin $ort=1.73$ $ss=1,06$, 2000 TL ve üstü gelir düzeyinde olan çalışanların ise $ort=1,9$ $ss=1,3$ 'tür. Tamhane T2 sonuçlarına göre ise gelir düzeyi 1000 TL ve altında olan çalışanların taktik kararlara katılım düzeyleri 1001-2000 TL aylık ortalama geliri olan çalışanlara göre daha düşüktür. Tamhane T2 testi sonuçları ektedir.

H.11.f. Özel sektörde çalışanların yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=-3,398$ $p<0,05$). H.11.f. hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.50. Özel Sektörde Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı Düzeyinin Yöneticilik Yapma Durumuna Göre T testi Sonuçları

		Levene Varyans Eşitliği Testi		t testi		
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Örgütsel demokrasi	Eşit varyans Varsayımı	17,740	,000	-3,574	309	,000
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-3,398	215,103	,001

Ankete katılan özel sektörde çalışan yönetici ve yönetici olmayan katılımcıların örgütsel demokrasi algıları arasındaki farklılık t testi ile ölçülmüştür. Elde edilen verilerin levene testi sonuçlarına göre varyanslar homojen değildir ($p < 0,05$). T testi sonuçlarına göre ise varyansların homojen olmadığı durumda yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algısı arasındaki farklılık $t = -3,398$ $p < 0,05$ düzeyindedir. Bu durumda H.8.g. hipotezi kabul edilmiştir. İki grubun örgütsel demokrasi algılarının ortalamaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.51. Özel Sektörde Çalışan Yönetici ve Yönetici Olmayan Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Algılarının Dağılımı

	N	Ort.	S.S.	S.H.
Yönetici olmayan Çalışanlar	189	1,5199	,82970	,06035
Yöneticiler	122	1,9034	1,05346	,09538

Özel sektör çalışanlarının yöneticilik yapma durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında t testine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yönetici olmayan çalışanların örgütsel demokrasi algı düzeyleri $ort = 1,51$ iken, yöneticilerin $ort = 1,90$ 'dır.

Gerek kamu gerekse özel sektör çalışanı olsun yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algısı arasında fark vardır. Hem kamu çalışanları hem de özel sektör çalışanları ayrı ayrı ele alınmış ve yönetici olan grubun örgütsel demokrasi algı

düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda yönetici olan çalışanların kararlara katılımı yönetici olmayan çalışanlara göre daha fazladır. Bu sonuç kararlara katılımın daha çok yöneticiler tarafından gerçekleştiğini göstermektedir. Kararların yöneticiler tarafından verilmesi demokratik bir yönetim modeli değildir. Bu kurumların klasik hiyerarşik yapılarını korunduğunun ve demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmediğinin göstergesidir.

H.11.g. Özel sektöründe çalışanların kıdem durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır (F=0.209 p>0.05). H.11.g. hipotezi reddedilmiştir.

H.11.h. Özel sektörde çalışanların sendikaya üye olma ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır (t= -0,568 p>0,05). H.11.h. hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.52. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Arasındaki Farklılıkların Anova Analizi Sonuçları

Kurum Türü	One Way Anova Analizi Sonuçları		
Kamu Çalışanları	Yöneticilik Durumu (t=2,067 p<0.05)		
Özel Sektör Çalışanları	Yöneticilik Durumu (t=3,398 p<0.05)	Eğitim (W=6,459 p<0.05)	Aylık Ortalama Gelir (W=3,567 p<0.05)

Kamu sektöründe çalışanların örgütsel demokrasi algısı sadece yöneticilikteki kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre kamu kurumlarında kararlara katılımı yöneticilik yapma durumunun önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Özel sektörde ise yöneticilikte kıdem unsurunun dışında eğitim ve aylık ortalama gelir unsuru kararlara katılımı etkilemektedir. Tabloda dikkat çeken en önemli özellik kararlara katılım yani örgütsel demokrasi algısında yöneticilikte kıdem unsurunun hem kamu hem de özel sektör için önemli olmasıdır. Bu durumda H.10. ve H.11. ana hipotezleri

kısmen kabul edilmiştir. Kamu sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasındaki farkı inceleyen H.10. ana hipotezinin sadece H.10.f. hipotezi kabul edilmiştir. Özel sektörde çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasındaki farkı inceleyen H.11. ana hipotezinin H.11.b, H.11.e. ve H.12.f alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H.12. Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.53. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Sendika Üyeliğine Göre Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,475	,329		10,566	,000
	SENDIKA	,093	,192	,048	,486	,627
	Ö.D.A.	,363	,176	,349	2,065	,039
	Sendika*ÖDA	-,175	,103	-,324	-1,706	,046

Yukarıdaki tabloya göre bir katılımcının örgütsel demokrasi algısı (Ö.D.A) ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde sendika üyeliğinin etkisi bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bu sonuçlardan yola çıkarak sendikaya üye olan ve olmayan katılımcılar için korelasyon ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.54. Sendikaya Üye Olan Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısı Ve İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örgütsel Demokrasi	İş Tatmini
Operasyonel	1				
Taktik	,609*	1			
Stratejik	,355**	,681**	1		
Örgütsel Demokrasi	,758**	,912**	,835**	1	
İş Tatmini	,071	,222**	,216**	,198**	1

* p<0.05, ** p<0.01

Sendikaya üye olan çalışanların taktik kararlara katılımları ile iş tatmini ($r=,222$ $p<0.01$) arasında ve stratejik kararlara katılımları ve iş tatminleri arasında ($r=,216$ $p<0.01$) düşük düzeyli pozitif yönlü ilişki vardır. Sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($r=,198$ $p<0,05$). Bir diğer grup olan sendikaya üye olmayan katılımcıların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki bulunamamıştır.

H.13. Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.55. Örgütsel Demokrasi Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Sendika Üyeliğine Göre Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,471	,367		4,009	,000
	SENDIKA	,270	,215	,123	1,257	,209
	Ö.D.A.	-,035	,196	-,031	-,180	,857
	Sendika*ÖDA	-,014	,115	-,023	-,120	,905

Yukarıdaki tabloya göre bir katılımcının örgütsel demokrasi algısı (Ö.D.A) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde sendika üyeliğinin etkisi bulunmamaktadır ($p>0.05$). Bu sonuçlardan yola çıkarak sendikaya üye olan ve olmayan katılımcılar için korelasyon analizinin incelenmesine karar verilmiştir. *H.14. hipotezi reddedilmiştir.*

H.14.Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.56. Örgütsel Demokrasi Algısı ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,483	,275		9,032	,000
	Ö.D.A	,535	,161	,324	3,323	,001
	SENDIKA	,445	,147	,510	3,029	,003
	ÖDA*Sendika	-,228	,086	-,502	-2,655	,008

Tabloya göre bir katılımcının örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde sendika üyeliğinin etkisi bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bu sonuçlardan yola çıkarak sendikaya üye olan ve olmayan katılımcılar için korelasyon ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.57. Sendikaya Üye Olan Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algıları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki Korelasyon

	Operasyonel	Taktik	Stratejik	Örgütsel Demokrasi	İşlemsel Adalet	Bölüşümsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Adalet Algısı
Operasyonel	1							
Taktik	,609**	1						
Stratejik	,355**	,681**	1					
Örgütsel Demokrasi	,758**	,912**	,835**	1				
İşlemsel	,126	,268**	,295**	,280**	1			
Bölüşümsel	,077	,139	,161*	,153	,617**	1		
Etkileşimsel	,044	,180*	,187*	,169*	,609**	,643**	1	
Adalet Algısı	,093	,233**	,253**	,236**	,864**	,824**	,897**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($r = .236$ $p < 0.01$). Ayrıca örgütsel demokrasi algısı ile işlemsel adalet ($r = .280$ $p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet arasında ($r = .169$ $p < 0.05$)

ilişki vardır. Taktik karar verme ile işlemsel adalet ($r=.268$ $p<0.05$), etkileşimsel adalet ($r=.180$ $p<0.05$) ve örgütsel adalet algısı ($r=.233$ $p<0.05$) arasında ilişki vardır. Sendikaya üye olmayan çalışanlar için böyle bir ilişki bulunmamıştır.

Yılmaz ve diğ. (2010:105) makalelerinde sendikalı çalışanların toplu iş sözleşmesi oluşturma, yönetime katılma, ücret artışları ..vb. gibi yaşam alanlarında sağlanan iyileştirmelerin iş tatminine katkı sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca sendikal örgütlenmenin güçlenmesiyle ve işçi işveren ilişkilerinin daha belirleyici olması, sendikalı işyerlerinde iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Yukarıdaki tablolarda görüldüğü üzere sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatminleri arasında ve örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Sendikaya üye olmayan katılımcılarda bu ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç Yılmaz ve diğ.'nın da (2010:10) makalesinde belirttiği gibi sendikaya üye çalışanların kararlara katılımları ile iş tatminleri ve örgütsel adalet algıları pozitif yönlü ilişkilidir.

3.8. HİPOTEZ TESTLERİNİN SONUÇLARI

Tablo 3. 58. Hipotez Testlerinin Sonuçları

H.1.	<i>Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</i>	Kısmen Kabul
H.2.	<i>Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.</i>	Red
H.3.	<i>Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.</i>	Red

H.4.	<i>Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.</i>	<i>Red</i>
H.5.	<i>Kamu çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</i>	Kısmen Kabul
H.6.	<i>Özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</i>	Kısmen Kabul
H.7.	<i>Çalışanların (Kamu ve özel sektör çalışanlarının toplamı) operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.</i>	Kısmen Kabul
H.8.	<i>Çalışanların (Kamu ve özel sektör çalışanlarının toplamı) operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.</i>	<i>Red</i>
H.9.	<i>Çalışanların (Kamu ve özel sektör çalışanlarının toplamı) operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile etkileşimsel, işlemsel ve bölüşümsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</i>	Kısmen Kabul
H.10* .	<i>Kamu sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.</i>	<i>Red</i>
H.10.a.	<i>Kamu sektöründe çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.</i>	<i>Red</i>
H.10.b.	<i>Kamu sektöründe çalışanların eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.</i>	<i>Red</i>
H.10.c.	<i>Kamu sektöründe çalışanların yaşı ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.</i>	<i>Red</i>

H.10.d.	Kamu sektöründe çalışanların medeni durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.10.e.	Kamu sektöründe çalışanların aylık ortalama gelirleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.10.f.	Kamu sektöründe çalışanların yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Kabul</i>
H.10.g.	Kamu sektöründe çalışanların kıdem durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.10.h.	Kamu sektöründe çalışanların sendikaya üye olma ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
<i>H.11*</i>	<i>Özel sektörde çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.</i>	<i>Kısmen Kabul</i>
H.11.a.	Özel sektörde çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.11.b.	Özel sektörde çalışanların eğitim durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Kabul</i>
H.11.c.	Özel sektörde çalışanların yaşı ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.11.d.	Özel sektörde çalışanların medeni durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.11.e.	Özel sektörde çalışanların aylık ortalama geliri örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Kabul</i>
H.11.f.	Özel sektörde çalışanların yöneticilik yapma durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Kabul</i>

H.11.g.	Özel sektöründe çalışanların kıdem durumu ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
H.11.h.	Özel sektörde çalışanların sendikaya üye olma ile örgütsel demokrasi algıları arasında fark vardır.	<i>Red</i>
<i>H.12.</i>	<i>Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>H.13.</i>	<i>Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>H.14.</i>	<i>Sendikaya üye olan çalışanların operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</i>	<i>Kabul</i>

*: En az 3 alt hipotezin kabul edilmesiyle ana hipotez “Kısmen Kabul” olarak belirlenmiştir. H.10. hipotezinin alt hipotezlerinden sadece bir (H.10.f.) hipotez kabul edildiği için ana hipotez reddedilmiştir.

SONUÇ

Araştırmanın ana amacı; demokrasinin örgütlerde mümkün olduğunca uygulamaya geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktır. Bu amaca ulaşmak için yapılan literatür taraması sonucunda demokrasinin devletlerin yönetiminde uygulanan bir yönetim modeli olmasının yanında örgütlerde de uygulama çalışmalarının olduğu ve bunu geliştirmek için pek çok yönetim bilimcinin literatüre katkıda bulunduğu görülmektedir. Johnson (2006:250) Maslow'dan esinlenerek daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar karşılandığında kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek seviyelerdeki ihtiyaçların öne çıktığını ve örgütsel demokrasinin de bunları takiben gerekli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Davies (1967:271) benzer bir eğilimin Argyris'in "Şahsiyet ve Organizasyon" adlı kitabında görüldüğünü ifade etmektedir. Collom (a) (2001:7-11) demokratik örgütlerin sanayileşmeyle birlikte geliştiğini ve 1930'lardan sonra sendikacılığa bir alternatif olarak örgütsel demokrasi ile örgütlerde karar verme aşamasının tabana yayıldığını vurgulamaktadır. Kerr (2004:81) profesyonel, eğitilmiş işgücünün, dış çevre koşullarına bilinçli bir şekilde adapte olma ihtiyacının ve serbest çalışma ilişkilerine artan yönelimlerin örgütlerde demokratiklik kavramını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Butcher ve Clarke (2002:37) günümüz örgütlerinin müşteri ihtiyaçlarıyla daha yakından ilgili olduklarını ve böylece müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında yönetimin gücünün azaldığını ve tabana yayıldığını ifade etmektedir. Sonuç olarak örgütlerde kararlara katılma tarihsel bir süreçte gelişerek bugün demokrasinin ilkelerini de içinde bulunduran örgütsel demokrasi modelini karşımıza çıkartmaktadır.

Literatür bilgileriyle birlikte çalışmada örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki Balıkesir Merkezde kamu ve özel sektör çalışanları üzerine uygulanan anket tekniği ile belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel demokrasi algısının belirlenmesinde kullanılan ölçek Weber, Unterrainer ve Schmid (2008) tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak Avusturya, İtalya ve Güney Almanya'da uygulanmıştır. Yazarlar tarafından anketin Amerika'da da uygulanmakta olduğu belirtilmiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğini Türkiye'de uygulamak için yazarlara

internet ortamında ulaşılmıştır. Her yazarın oluru alındıktan sonra uygulamaya geçilmiştir. Ayrıca Weber, G. Wolfgang'ın örgütsel demokrasi ile ilgili görüşlerine bizzat mail kanalıyla başvurulmuştur. Yapılan pilot uygulama sonucunda anketin uygulanmasına karar verilmiştir. 441 kişilik örneklemeden oluşan araştırmada elde edilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin alt faktörleri olan operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılım arasında içsel korelasyon incelenmiş ve pozitif yönlü güçlü korelasyon bulunmuştur. Spss 11.0 istatistik programı ile hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın ana amacından yola çıkarak uygulanan anket çalışması sonuçlarına göre örgütsel demokrasinin en önemli özelliği olan katılımın kamu ve özel sektör kurumlarında çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca ulaşmak için çalışanların örgütsel demokrasi algısı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde kamu ve özel sektör çalışanları arasında çok büyük farklılık olmamakla birlikte, özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyi ort=1.67 iken, kamu sektörü çalışanlarının verdikleri cevapların ortalaması ort=1.56'dır. Kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Çünkü kamu kurumları merkezi yönetim modeli ile yönetilirler. Merkezi yönetim modeli çalışanların yapmış oldukları faaliyetlerde katılımı zayıflatmaktadır. Bu da kamu kurumlarında örgütsel demokrasi uygulamalarının gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Araştırmaya katılan tüm çalışanların (kamu ve özel sektör çalışan toplamı=441katılımcı) örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde kararlara katılım düzeylerinin çok düşük seviyede olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin ortalama puanlarının çok düşük olması nedeniyle normal dağılım yakalanamamıştır. Genel olarak ankete katılanların örgütsel demokrasi algısı ölçeğine verdikleri cevapların puanları "1= Neredeyse hiç katılmıyorum" ve "2=Ben konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim" düzeyi arasındadır (ort=1.64). Bu durumda örgütsel demokrasi ölçeğinin diğer ölçeklerle korelasyon düzeyleri örgütsel demokrasinin alt boyutlarında ve çok düşük düzeylerde görülmektedir.

Genel olarak operasyonel kararlara katılma ort=2.08, taktik kararlara katılma ort=1.62 ve stratejik kararlara katılma ise ort=1,32 düzeyindedir. Kamu sektöründe operasyonel kararlara katılma ort=2,19, taktik kararlara katılma ort=1.55, stratejik kararlara katılma ort=1.11'dir. Özel sektörde ise operasyonel kararlara katılma ort= 2,04, taktik kararlara katılma ort=1.65, stratejik kararlara katılma ort= 1.40'dır. Gerek kamu, gerekse özel sektör olsun kararlara katılım düzeylerinin operasyonelden stratejik kararlara katılma doğru düştüğü görülmektedir. Bu kamu ve özel sektördeki kararlara katılımda hiyerarşik yapının korunduğunun göstergesidir. Ayrıca bu yoruma ulaşmanın bir diğer göstergesinde yöneticilik durumuna göre kararlara katılım düzeyleridir.

Araştırmada örgütsel demokrasi algısının yöneticilik yapma durumuna göre farklılığı incelenmiştir. Kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları yöneticilik yapma durumlarına göre farklılık göstermektedir ($t= -2.067$ $p<0.05$). Kamu sektöründe çalışan yöneticilerin örgütsel demokrasi algı düzeyleri ort=1,86; yönetici olmayan çalışanların ise ort=1.48'dir. Özel sektörde de çalışanların örgütsel demokrasi algıları yöneticilik yapma durumuna göre farklılık göstermektedir ($t= -3.398$ $p<0.05$). Özel sektörde örgütsel demokrasi algı düzeyi ise yöneticilerde ort=1.9; yönetici olmayan çalışanlarda ise ort=1,51'dir.

Sonuç olarak gerek kamu gerekse özel sektörde kararlara katılım düzeyleri operasyonelden stratejik kararlara doğru azalmaktadır. Bununla birlikte hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütsel demokrasi algısı yöneticilik yapma durumuna göre farklılık göstermektedir. Yönetici pozisyonunda çalışanların yönetici olmayan katılımcılara göre örgütsel demokrasi algıları daha yüksek düzeydedir. Kamu ve özel sektörde kararlara katılımın daha çok yönetici boyutunda olduğu ve katılımda hiyerarşik yapının korunduğu görülmektedir. Bu sonuç örgütlerin demokratik yönetimden uzaklaştığının ve otokratik bir yönetim modeli olduğunun göstergesidir. Kararların sadece yöneticiler tarafından verilmesi demokratik bir yönetim modeli değildir.

Klasik örgüt yönetiminde yetki üst yönetimde toplanır. Bu; örgütlerde bir nevi monarşik yönetim olduğunu aklımıza getirmektedir. Ancak ülkelerin monarşik yönetiminde

olduğu gibi işletmelerin yönetiminde de yetkinin üst basamaklarda toplanması veya merkezileşmesi o işletmenin demokratik yönetilemeyeceği anlamına gelmez. Demokrasinin seçme ve seçilme hakkı özellikle kar amacı sağlayan örgütlerde yoktur. Bunun yanında eşitlik, adalet, katılım vb. özellikler hem örgütler açısından hem de devlet yönetimi açısından demokrasinin ortak özellikleridir. Eğer bir örgüt bu özellikleri uyguluyorsa örgütsel demokrasiye uygun şekilde yönetiliyor denilebilir. Örgütlerin demokrasisi sadece yöneticinin seçimle başa getirilmesiyle ölçülmez.

Hipotez testleri sonucunda örgütsel demokrasi algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ölçülmeye çalışılmıştır. Özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algısının eğitim düzeyine, aylık ortalama gelire ve yöneticilik yapma durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı sadece yöneticilik yapma durumuna göre farklılık göstermektedir. Kamu kurum ve kuruluşları özel sektöre göre daha durağan ve mekanik yapıya sahiptir. Yazdani (2010:53-71) makalesinde mekanik yapılarda örgütsel demokrasi uygulamalarının zor olacağını belirtmiştir. Çünkü mekanik yapılı örgütler kesin bir şekilde belirlenmiş görev, sorumluluk ve yetkilerle yönetilirler, bilgi üst yönetimde toplanır, örgütte hiyerarşik yapı ve dikey iletişim mevcuttur, faaliyetlerin yönetiminde kararlar ve talimatlar geçerlidir. Örgütsel demokrasi uygulamalarında ise örgütün amaçları önplandadır, bu amaçlara ulaşmak için yatay iletişim kurulur ve emir – komuta zinciri yerine önerilere açık bir yönetim ile bilgiye ulaşma sağlanır. Kararlar sadece üst yönetimin tekelinde değildir, çalışanlarda kararlara katılırlar. Araştırmada kamuda çalışan katılımcıların örgütsel demokrasi düzeyleri ile demografik özellikler arasında yöneticilik durumu dışında farklılık bulunamamıştır. Ayrıca kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları özel sektör çalışanlarına göre daha düşük düzeydedir. Sonuç olarak kamu kurumlarında olduğu gibi mekanik yapılı örgütler örgütsel demokrasi uygulamalarından uzaklaşmaktadır.

Özel sektör çalışanlarının kararlara katılım düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kararlara katılım ortalamaları yükselmektedir. Lise ve ilköğretim mezunları daha çok operasyonel kararlara

katılmaktadır. Welch analizi ve Tamhane T2 testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunlarının örgütsel demokrasi algıları diğer mezunlara göre düşük düzeydedir. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalardaki elde edilen eğitim ile örgütsel demokrasi algısının arttığı bilgisini desteklemektedir (Collom (a), 2001:34; Ng ve Ng, 2009:194; Hoffman, 2002:26).

Kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile iş tatminleri arasında ilişki bulunurken; özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile iş tatminleri arasında ilişki bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve kamu ve özel sektörlerin örgüt yapılarından doğan farklılıklar nedeniyle iş tatminini etkileyen faktörler arasında da farklılık olduğunu göstermektedir (Çarıkçı, 2004:92; Eğinli, 2009:50-51). Günümüzde özel sektöre göre kamu sektöründe çalışanların işleri açısından kendilerini daha güvende hissetmeleri kamu sektöründe çalışma isteğini arttırmaktadır. Fakat kamu sektöründe çalışma saatleri, ücret ve çalışma haklarına ilişkin düzenlemeler.. gibi iş tatminini etkileyen faktörleri değiştirmek çok zordur. Çünkü bunlar kamu çalışanının üst yöneticisi tarafından değil, merkezi yönetim ve yasalarla belirlenir. Kamu çalışanı zaten bu faktörleri kabul ederek işine devam eder. Bu durumda çalışma koşulları ile ilgili faktörlerin dışında kamu çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen farklı faktörler oluşmaktadır ki araştırmamızda da kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı ile iş tatminleri arasında ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak kamu sektöründe çalışanların taktik kararlara katılımları iş tatminleri arasında ilişki vardır. Özel sektör için böyle bir sonucun çıkmamasının sebebi özel sektör çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen öncelikli faktörlerin farklı olmasıdır.

Araştırmada kamu sektöründe çalışanların taktik ve stratejik kararlara katılımları ile *etkileşimsel adalet algıları* arasında ilişki bulunmuştur. Buna karşın özel sektör çalışanlarının operasyonel, taktik ve stratejik kararlara katılımları ile *işlemsel adalet* algıları arasında ilişki bulunmuştur. Kamu sektöründe ödül, terfi, ücret gibi kazanımlar kurumdaki yönetici tarafından belirlenmemektedir ki araştırmada da kamu sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki tespit

edilmiştir. Özel sektörde ise kazanımlar ile ilgili süreçler kurumdaki yöneticilere aittir. Araştırmada özel sektör çalışanlarının kararlara katılımı ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Özel sektörde çalışanlar kazanımlarla ilgili kararlara katıldıklarında adalet algıları artmaktadır. Buna karşı kamu sektöründe çalışanlar bu sürece çok sınırlı düzeyde katıldıkları için kamu çalışanlarının adalet algılarında saygı, nezaket gibi insani yön önplana çıkmaktadır.

Sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır. Ayrıca sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel adalet algılarının tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Sendikaya üye olmayan katılımcılar arasında böyle bir ilişki bulunamamıştır. Sendikaya üye olan katılımcıların kararlara katılımı ile iş tatminleri ve örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır. Örgütsel demokrasinin bir göstergesi olan sendikalar temsili demokrasi yoluyla yönetime katılırlar. Fakat sadece sendika üyeliği örgütsel demokrasi için yeterli değildir. Sendikal faaliyetlerin artmasıyla çalışan yönetim ilişkilerinin gelişimi sağlanacaktır.

Demokratik yönetim modelinin örgütlerdeki uygulaması olarak karşımıza çıkan örgütsel demokrasi konusunun önemi günümüzde giderek artmaktadır. Ülkemizde de örgütler açısından demokrasi konusu henüz yeterince ampirik çalışmalarla desteklenmemiştir. Örgütsel demokrasi konusunun önem kazanması için devlete, sendikalara, akademisyenlere, örgüt yöneticilerine ve çalışanlara büyük görevler düşmektedir.

Avrupa şirketlerinde örgütsel demokrasi konusu yasalarla desteklenmektedir. Avrupa şirketleri için çıkarılan Avrupa Şirketleri Mevzuatı* örgütsel demokrasinin temel özelliği olan çalışanların katılımını simgeleyen en önemli yasalardan biridir. Ülkemiz

* Madde 12.2'ye göre SE'nin tescili, bunun bir çalışan katılımı sözleşmesi yapmış olmasına kadar gerçekleşmez. Avrupa Şirketi (Societas Europea- SE) Avrupa çapında faaliyet gösterir ve Avrupa Birliği Hukuku ile yönetilir. Avrupa Şirket Tüzüğü (ECS) Mevzuatı (2157\2001) ve 2001\86\ AT sayılı Konsey Direktifi'nde bir SE'nin oluşumunda çalışan katılımına ilişkin müzakereler yapılması gerektiği belirtilmektedir. Çalışan katılımı direktif tarafından "çalışan temsilcilerinin şirket içerisinde alınacak kararlar üzerinde nüfuz kullanabileceği, bilgilendirme, danışma ve katılımı da içeren her türlü mekanizma olarak tanımlanmaktadır (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/781/tr/1/EF10781TR.pdf>).

yasalarında çalışanların sadece sendikalar yoluyla yönetime temsili katılımı desteklenmektedir. Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu'nun çalışmalarıyla hazırlanan kurumsal yönetim modeli örgütsel demokrasiyle örtüşen bir yönetim modelidir. Fakat bu yönetim modelinde uyulması gereken ilkeler anonim şirketler içindir. Ülkemizde de pek çok şirketin şahıs, limited ve adi şirketler olduğunu düşünürsek kurumsal yönetim ve örgütsel demokrasinin uygulamaya geçirilmesi zor gözükmektedir. Ayrıca kurumsal yönetimde Sermaye Piyasası Kurulunun ilkelerindeki menfaat sahipleri ve özellikle çalışanların katılımıyla ilgili bölüm tavsiye niteliğinde olup bununla ilgili ilkelere uyma zorunluluğu yoktur. Kurumsal yönetim ilkelerinin yasalarla desteklenmesi ilkelere uyma sürecini hızlandıracaktır.

Sendikalar çalışanların yönetime katılımını destekleyecek eğitimlerle üyelerini bilinçlendirmelidirler. Ampirik çalışmamızın sonuçlarına göre sendikaya üye olan çalışanların konuya önem verdiklerini söyleyebiliriz. Çünkü sendikaya üye katılımcıların kararlara katılımları ile iş tatmini ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki bulunurken; sendikaya üye olmayan çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Günümüzde Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de sendikal trend yavaş yavaş önemini yitirmektedir. Yeni gelişmeler örgütsel demokrasi kavramını destekler niteliktedir. Sendikaların da bu gelişmeler karşısında kendilerini yenilemeleri ve örgütsel demokrasi konusunda faaliyetlerini geliştirmeleri ayakta kalmalarını destekleyecektir.

Örgütsel demokrasinin benimsenmesi için önemli görevler düşen bir diğer taraf ise yönetici ve çalışanlardır. Yöneticilerin örgütlerini demokratik şekilde yönetmeleri ve örgütsel demokrasi modelini uygulamaları için örgütlerinde yapmış oldukları faaliyetlerde demokratik yönetim inanç ve değerlerini benimsemelidirler. Çalışanlarına güvenerek yetkilerini devretmelidirler. Bunun için çalışanların da eğitim almaları ve geliştirilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü demokratik bir yönetim modeli benimseyen yöneticinin çalışanlarını eğitmemesi örgütsel demokrasi modelinde aksaklıklar oluşturacaktır. Bu konuda çalışanlarına gerekli eğitim ve geliştirme imkanlarını tanıyarak ödül ve teşvik sistemlerini uygulamaları katılımı güçlendirecektir. Ayrıca

yöneticilerin örgütsel demokrasi modelini uygularken dikkat etmeleri gereken bir diğer önemli konu ise bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaları ve açık-şeffaf bir yönetim modeli benimsemeleridir. Çünkü bir örgütün vizyonunu, misyonunu, finansal durumunu ..vb. bilmeyen çalışanın bu tür uygulamalara katılımının sağlanması mümkün değildir. Örgütsel demokrasi uygulamalarında en önemli nokta bilgiyi paylaşmaktır. Klasik yönetim modelinde bilgi paylaşımı dikey iletişim ve kapalı bir yönetim tarzı ile daha az sağlanırken; örgütsel demokrasi uygulamalarında yatay-çok yönlü iletişim ve açık bir yönetim modeli ile bilgi paylaşımı artmaktadır.

Tabii ki örgütlerde otokratik bir yapıyı kaldırıp yerine hemen örgütsel demokrasi uygulamalarını getirmek pek mümkün olmayacaktır. Bunun yerine öncelikle demokratik uygulamaları destekleyen; amaçlara göre yönetim, yetki devri, personeli güçlendirme, kalite çemberleri oluşturma gibi uygulamalara yer verilebilir.

Ayrıca devletin örgütsel demokrasi uygulamalarını yasalarla desteklemesinin yanında üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler fakültelerindeki programlara işyeri demokrasisi ya da örgütsel demokrasi adı altında bir dersin konulması henüz çalışma hayatına adım atmayan öğrencileri bu konuda bilinçlendirecektir. Örgütsel demokrasi dersiyle öğrenciler çalışma hayatındaki haklarını öğrenecek, bir işe girerken neler yapılması gerekir, çalışana düşen sorumluluklar nelerdir, çalışanlar örgütlerde nasıl katılım sağlar, katılımcılıkla ilgili yönetim modelleri nelerdir, bu demokratik uygulama modellerinin avantaj ve dezavantajları nelerdir gibi konuları çalışma hayatına adım atmadan öğrenmiş olacaklardır. Bu dersi alan öğrenciler çalışma hayatına daha bilinçli bir şekilde başlayacaklardır.

Örgütsel demokrasi uygulamalarının arttırılmasında; konuyla ilgilenen akademisyenlere de görevler düşmektedir. Akademisyenlerin öncelikle örgütsel demokrasi ile ilgili araştırmaları arttırmaları gerekir ki sonrasında yasalarla uygulama sağlansın.

Gelecekteki Çalışmalara Öneriler

Bu çalışmada örgütsel demokrasi algısı konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet algısı gibi değişkenlerin örgütsel demokrasi konusu üzerine etkileri incelenmiştir.

Araştırma kamu ve özel sektör çalışanları üzerinedir ve elde edilen bulgular bu çerçevede değerlendirilmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğü açısından yeterli sayıya ulaşılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmaların daha spesifik boyutta ve daha benzer (sadece hizmet sektörü veya sadece üretim sektörü; yöneticiler ve çalışanların karşılaştırılması gibi) bir grup içinde yapılması hipotezlerin daha iyi sınanmasını sağlayacaktır.

Bunlarla birlikte örgütsel demokrasi algısı ölçeği sadece bir işletme çalışanlarına uygulanarak yöneticilerin ve çalışanların bu konu hakkındaki görüşleri karşılaştırmalı olarak ele alınabilir. Elde edilen sonuçlara göre çalışan katılımı ve o işletme üzerine etkileri incelenip gelecek çalışma dönemlerinde bu sonuçlara bağlı olarak düzenlemeler yapılabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel ve bireysel performansa etkileri incelenebilir. Ayrıca iş tatmini ile ilgili daha geniş ölçekli anketlerle sınanarak daha iyi sonuçlara ulaşılabilir. Ve bu tür çalışmalar örgütsel demokrasi konusunun daha da önem kazanması için önemli sonuçlar ortaya koyacaktır.

KAYNAKÇA

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

Akkaş, H. H., (2009). “*Küresel Diyalogu Sürdürmede Demokrasi Tartışmaları ve Türk Demokrasisine Etkileri*”, SDÜ 1. Uluslararası Davaz Kongresi, Isparta

Aktan, C. C., (2005). **Yeni Bir Siyasal Sistem Arayışı: Demokrasi, Poliarşi ve Demarşi**, Çizgi Kitabevi, Konya

Argüden, Y., (2009). **Kurumsal Yönetişim Neden Önemli?** http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0206/19574, 25.04.2011

Arı, G.S., Bal, H., Bal, E.Ç. (2010). “*İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İştten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 15 Sayı 3.

Arslanoğlu, İ., (2008) **Türkiye’de Demokrasinin Tarihsel Gelişimi**, 31.10.2010 Uluslar arası Türkiye Cumhuriyeti Sempozyumu, Isparta <http://w3.gazi.edu.tr/~iarslan/demokrasiningelisimi.doc>, 31.01.2012

Aşukin N.S. Butırski, A., (1979). **Politika Sözlüğü**, Çev Mazlum Beyhan Sosyal Yayınları, İstanbul

Ateş, T., (1995). **Demokrasi Kavram, Tarihi Süreç, İlkeler**, Ümit Yayıncılık, Ankara

Aydoğanolu, E., (2009). **Dünyada ve Türkiye’de Sendika-Siyaset İlişkisi**, Mattek Matbacılık, Ankara <http://www.esk-ses.org/ses/kutuphane/Sen.pdf>

Bakan, İ., Büyükbeşe T., (2008). “*Katımlı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Isparta C.13 S.1

Bakır, O., Akdoğan, D., (2009). **Türkiye’de Sendikalaşma ve Özel Sektörde Sendikal Örgütlenme**, Liman-İş Sendikası Yayınları, Ankara

Barro, R. J., (1996). “*Democracy and Growth*”, Journal of Economic Growth 1 (1) March pp1-27

Başaran, İ. E., (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara

Başgil, A. F., (1960). **Esas Teşkilat Hukuku**, Baha Matbaası, İstanbul

Baymur, F., (1990). **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul

Bayram, A.K., Çınar, K., (2007) *İktidar ve Siyasetin Gölgesinde Bürokrasi ve Demokrasi İlişkisi: Idealler, Zorunluluklar, Gerilimler*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 9(1).

Beetham, D., Boyle, K., (1998). **Demokrasinin Temelleri 80 Soru ve Cevap**, Çev. Vahit Bıçak Liberte Yayınları, Ankara

Ben-Ner, A., Tzu-Shian, H., Jones, D. C. (1996). **The Productivity Effects of Employee Participation in Control and in Economic Returns: A Review of Empirical Evidence**, in U. Pagano and R. Rowthorn (eds) *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*, London, Routledge.

Birecikli, İ. B. (2011). Amerika'nın Kuruluşu ve ABD-Avrupa İlişkileri (1776-1876). *History Studies ABD ve Büyük Ortadoğu İlişkileri Özel Sayısı*.

Block, P. (1993). **Stewardships: Choosing Service Over Self-Interest**, CA:Berrett-Koehler, San Francisco

Brown, H. L., (1985). “*Democracy In Organizations: Membership Participation And Organizational Characteristics In U.S. Retail Food Co-operatives*”, European Group For Organization Studies, Vol: 6:313 Published by Sage

Brunetti, A., (1997). “*Political Variables in Cross- Country Growth Analysis*” Journal of Economic Surveys Cilt 11 Sayı 2 s:163-190

Buhlungu, S., (2009). “*The Rise And Decline Of The Democratic Organizational Culture In The South African Labor Movement , 1973 To 2000*”, Labor Studies Journal 2009 vol:34:91 Published by Sage

Buran, H., (2009). “*Siyasal Rejim Sınıflamalarının Yeniden Gözden Geçirilmesi Üzerine*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C 14 sayı 1

Butcher D., Clarke M., (2002). “*The Cornerstone For Organizational Democracy*”, Organizational Dynamic Vol.31 No:1 pp.35-46

Büyüköztürk, Ş., (2007). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, PegemAyayıncılık, Ankara

Cammann, C., Fichman, M.G., Jenkins, D. ve Klesh, J.R. (1979). **Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members**, John Wiley & Sons Inc

Can, H. (1997). **Yönetim ve Organizasyon**.Siyasal Kitabevi, Ankara

Cervellati, M., Piergiuseppe F., Uwe S., (2006). **Growth And Endogenous Political Institutions**, Institutions and Growth, Der. Theo S. Eicher ve Cecilia Garcia Penalosa , MIT Press

Cheney, G. Mumby, D. Stohl, C. Harrison, T. (1995). “*Communication And Organizational Democracy: Introduction*”, Communication Studies Vol.48 Winter,1997

Cihangiroğlu, N., (2011). “*Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi*” Gülhane Tıp Dergisi Sayı 53

Cloke K., Goldsmith J. (2002). **The End Of Management And The Rise Of Organizational Democracy**, San Francisco CA, Jossey-Bas

Collom, E., (2001-a). “*Social Inequality and The Politics of Production: Americans’ Attitudes Toward Workplace Democracy*”, University of California Riverside Doktora Tezi

Collom, E., (2001-b). “*Social Inequality and The Politics of Production: Identifying Potential Supporters Of Economic Democracy*”, Sociological Forum, Vol. 16 no:13 September 2001

Collom, E., (2000-c). “*Worker Control: The Bases of The Women’s Support*”, Economic and Industrial Democracy & 2000 Sage, London Vol.21

Collom, E., (2001-d) “Clarifying The Cross-Class Support for Workplace Democracy” Berkeley Journal of Sociology, 45 September 2001

Colquitt J. A., (2001). “*On The Dimensionality Of Organizational Justice A Construct Validation of A Measure*”, Journal Applied Psychology vol 86:3

Conyon, M., Freeman, R. B., (aug. 2001). “*Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence*”, National Bureau of Economic Research, Cambridge

Courpasson, D., Dany, F., (2003). “*Indifference of Obedience? Business Firm As Democratic Hybrids*”, Organization Studies vol.24:8

Crane, A., Matten, D., (2005). “*What is Stakeholder Democracy? Perspectives and Issues*”, Vol. 14 no:1 January 2005 Blackwell Publishing Ltd. , USA

Çam, M. (2004). Cumhuriyetin 80. Yılında Türkiye Sendikacılık Hareketi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi Sayı:47 www.iudergi.com.tr, 31.10.2010

Çam, S., (2009). “*Şahsına Münhasır Bir Nesil: Devir Y Devri*”, Progroup Bülten Sayı:3 Ekim 2009 http://www.progroup.com.tr/musteri_katalogu_indir.asp?id=25 31.01.2012

Çarıkçı, İ. H., (2004). “*Hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*” Amme İdaresi Dergisi Cilt 37 Sayı 4 Aralık

Çelik, N., (2006). “*İşyeri İşçi Temsilciliği*”, Cilt 55 Sayı 1 İktisat Fakültesi Mecmuası, Prof. Dr. TokerDereli'ye Armağan www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armağanlar/tokerdereli22.pdf. 31.01.2012

Çelik, A. ve Lordoğlu, K. (2006). “*Türkiye’de Resmi Sendikalaşma İstatistiklerinin Sorunları Üzerine*”, Çalışma ve Toplum, Sayı:9, http://www.calismatoplum.org/sayi9/celik_lordoglu.pdf 08.07.2011

Çelik, O., (2007). **İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara

Çetin, C., Günay G., (2001). “*Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama*”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul

Dahl, A. R., (2001). **Demokrasi Üstüne**, (çev.B.Kadıoğlu), Phoenix Yayınevi, Ankara.

Dahl, R., (2001). “*A Right to Workplace Democracy? Response to Robert Meyer*”, Review of Politic, vol. 63

Davies, B., (1967). “*Some Thoughts On Organizational Democracy*”, Journal of Management Studies, Blackwell Publishing Limited Vol.4 issue 3

Demir, N., (2010). “*Demokrasinin Temel İlkeleri Ve Modern Demokrasi Kuramları*”, Ege Akademik Bakış 10 (2) http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/10_2/C10-S2-.M9.pdf, 31.01.2012

Desai, N., (2009). *“Management By Trust In A Democratic Enterprise: A Law Firm Shapes Organizational Behavior To Create Competitive Advantage”*, Wiley InterScience Global Business and Organizational Excellence Ekim\Kasım 2009

Deist, H. V., (2008). *“Possibilities Of Democratisation in Organisations”*, Social Epistemology, vol. 22 Ocak- Mart

Dicle, A., (1980). **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları, Ankara

Diener, R. B., (2011). **Positive Psychology As Social Change**, Springer Dordrecht Heidelberg, London

Dinçer, Ö., Fidan, Y., (2003). **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayım, İstanbul

Dinler, A. M., (2009). *“Kurumsal Yönetim Paradoks, Ekonomi”*, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi) Yıl:5 Sayı: 2 Temmuz 2009
http://www.paradoks.org/old/makale/yil5_sayi2/mdinler52.pdf, 31.10.2010

Doğan, A., (2006). *“Demokrasi ve Ekonomik Gelişme”*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı 25 Temmuz Aralık

Doğan, İ., (2001). **Modern Toplumda Vatandaşlık Demokrasi ve İnsan Hakları**, Pegem Yayınevi, Ankara

Doğan, S., Demiral, Ö., (2007). *“İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Sayı 12 Yıl 9 Haziran

Dworkin, J. Hobson, S., Frieling, E., Oakes, D., (1983). *“How German Workers View Their Jobs”*, Columbia Journal of World Business, 18, 48-54.

Efil, İ., (1998). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Vipaş AŞ. Bursa

Eggertsson, T., (1990). “*Economic Behaviour and Institutions*”, Cambridge University Press.

Eğimli, A.T., (2009). “*Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 23 Sayı 3

Erdoğan M., (2000). **Demokrasi Laiklik Resmi İdeoloji**, Liberte Yayınları, Ankara

Erdoğan, M., (1992). **Liberal Toplum, Liberal Siyaset**, Siyasal Kitabevi, Ankara

Erdoğan, M., (2001). **Anayasal Demokrasi**, Siyasal Kitabevi, Ankara

Eren, E., (2006). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.

Eren, H. (2002). *Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun Öngördüğü Memur Sendikacılığı* Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt 6 Sayı 1-4

Erkan, H., (1995). **Demokrasinin Kültür Değerleri**, Ege Bölgesi Sanayi Odası, İzmir

Erkan, S. (2010) *Savaş ve Barış Bağlamında XIX. Yüzyılda Uluslararası İlişkilerinin Özellikleri* Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:22 Aralık

Ertuğrul, İ. N., (2008). **Cumhuriyet Tarihi El Kitabı**, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayınları, Ankara

Fenton, L. T., (2002). **Democractic Company For Organizations Transforming Our Workplace and Our World**. World Dynamic Inc, USA

Fişek, K., (1977). **Yönetime Katılma**, Sevinç Matbaası, Ankara

Gasiorowski, M. J., (2000). “*Democracy and Macroeconomic Performance in Underdeveloped Countries: An Empirical Analysis Comparative Political Studie*”, vol. 33 (3)

Genç, N., (2004). **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Gözler, K., (2004). **Anayasa Hukukuna Giriş**, Ekin Kitabevi, Bursa
www.anayasa.gen.tr/demokrasi.htm, 31.10.2010

Gözübüyük, Ş., (1997). **Anayasa Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., (2008). “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”
Akademik Bakış Sayı 15 Ekim Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırgızistan.

Güney, Ç. (2005). *Büyük Ortadoğu Çerçevesinde İslam ve Demokrasi*. Avrasya Dosyası Cilt 11 Sayı 3

Gürbüz, S. (2008). “*İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*” Amme İdaresi Dergisi Cilt 41 sayı 4.

Hayek, F. A., (1960). **The Constitution of Liberty**, Routledge and Keagan Paul, London. <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/demokrasi/demokrasi3.pdf>31.10.2010

Helm, J., (1986). “*Codetermination In West Germany: What Difference Has It Made?*”, West European Politics, vol 9(3)

Hikmet, K., (2007). **Tek Partili Dönemde İşçi Örgütlenmeleri Ve Sendikal Hareketler**, http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=14304, 07.07.2011

Hoffman, M. F., (2002). “*Do All Things With Counsel*” *Benedictine Women And Organizational Democracy*”, *Communication Studies* 53(3) Fall, 2002
<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713721871>31.10.2010

<http://www.csgeb.gov.tr>. 19.04.2012

http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/makale/liderlik_2.htm31.10.2010

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/781/tr/1/EF10781TR.pdf> **Avrupa Şirket Tüzüğü Kapsamında Şirketlerde Çalışan Katılımı**, Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı Yayınları

<http://www.resmigazete.gov.tr>,31.10.2010

<http://www.spk.gov.tr> 31.10.2010

<http://www.tdk.gov.tr>, 31.10.2010

http://usa.usembassy.de/etexts/turkish/amerikan_tarih_anahatlar.pdf. 31.10.2010
Amerikan Tarihinin Ana Hatları.

<http://www.worldblu.com>, 31.10.2010

İlgar, L., (2005). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kırklareli

Imai, M., (1994). **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Türkçe Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

İleri, Ü., (2008). “*Tek Partili Dönem’de (1923-1946) İşçi Örgütlenmelerini Güçleştiren ve Hazırlayan Etmenler*”, *TUHIS İş Hukuku ve İktisat Dergisi* Cilt:21 Sayı:5-6 Ağustos-Kasım http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt21_sayi5-6/cilt21_sayi5_6_bolum5.pdf
31.10.2010

İşbaşı, J., (2001). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü” Yönetim Araştırmaları Dergisi Ekim 1 (1) 51-73

İşcan, Ö. F., Naktiyok A., (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Sayı 59-1

Johnson P., (2006). “*Whence Democracy? A Review and Critique of The Conceptual Dimentions and Implications of The Business Case for Organizational Democracy*”, University of Sheffield, UK. Volume 13(2), London Thousandoaks, CA and New Delhi Organization Article

Kalaycıoğlu, E., (1995). **Türkiye’de Siyasal Kültür ve Demokrasi**, Türkiye’de Demokratik Siyasal Kültür TDV Yayınları, Ankara

Karabulut, T., (2005) *Türkiye’deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:7 Bahar

Karadağ, A., (2006). “*Sürdürülebilir Demokrasi*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 7 Sayı 1 s:75-90

Karahan, A., (2009). “*İnsan Kaynakları Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği*”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2009 Cilt 7 Sayı 1

Karahasan, F.(2004). *Gelecek Demokratik Şirketlerin Olacak*. <http://www.milliyet.com.tr/2004/07/13/isyasami/is02.html>, 17.07.2011

Karayazı, A., (2007). “*Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri Kahramanmaraş*”, Sütçü İman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Kerr, J., (2004). “*The Limits Of Organizational Democracy*”, Academy of Management Executive Vol. 18 no:3

Keser, A., (2002). “*Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:4 Sayı:1 Sıra:7 No:275

Keser, H., (2009). “*Demokrasi ve Hukuk Devleti İlkesi Arasındaki Etkileşim*”, Süleyman Demirel Üniversitesi 1. Uluslar arası Davaz Kongresi, Isparta 24-27 Eylül <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/demokrasi/demokrasi2.pdf> 21.10.2010

Kılıç, T., Seymen, O., (2011). “*Türk Turizm Sektöründe Sendikal Örgütlenme Neden Güçlü Değil? Baskın Faktörlerin Rolü ve Etkileri Üzerine Yazınsal Bir Değerlendirme*”, 2. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu 11-13 Mart 2011 Akdeniz Üniversitesi, Antalya

Kızıltan, Y., (2006). “*1. Meşrutiyetin İlanı ve İlk Osmanlı Meclis-i Mebusan'ı*”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 26 Sayı 1 <http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2006/1/2006-1-252-272-17-yclmazkiziltan.pdf> 31.10.2010

Kieval, Y. M., (1999). “*Organizational Democracy: A Quality Mandate For Health Care Organizations*”, University Of Miami Doktora tezi

Koçel, T., (2003). **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı Beta Basım, İstanbul

Koparal, C., Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., Ceylan, R. (2005). **Yönetim ve Orgizasyon**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kongar, E., (2001). “*Demokrasi Kültürü Sorunları*”, Kültürel Açıdan Avrupa Birliğine Yaklaşım Sempozyumu 22-24 Kasım 2001, İstanbul www.kongar.org/makaleler/Demokrasi_Sorunlari.php

Kök, S.B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 20

Kurzman, C. R Werum and Ross E. Burkhant (2002). “*Democracy’s Effect ün Economic Growth: A Pooled: Time –Series Analysis, 1951-1980*”, Studies in Comparative International Development Spring, 37 (1) pp:3-33

Kutlu, E., (2007). **Günümüzde Ortaya Çıkan Ekonomik Oluşumlar ve Türk Dünyasına Etkileri**, AOF Yayınları, Eskişehir <http://aof.edu.tr/kitap/ioltp/2292/unite10.pdf>, 31.01.2012

Lansbury, D. R., (2009). “*Workplace Democracy And The Global Financial Crisis*”, Journal of Industrial Relations Sage Publications, London vol. 51

Luhman, J. T., (2006). “*Theoretical Postulations on Organization Democracy*”, Journal of Management Inquiry vol.15

Luna, A. B., Jolly, J., (2008). “*An Analysis Of The Nuances And Practical Applications Of Situational Leadership In The Management And Administration of International Health Care Organizations*”, International Journal Of Business And Management Vol.3 no:5

Mahiroğulları, A., (2001). “*Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:2 Sayı:1

Manan, Ö., (2009). “*Kurumsal Yapı Olarak Demokrasi Ve Ekonomik Özgürlüklerin Ekonomik Performansa Etkisi: Türkiye Örneği*”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı)

<http://okulweb.meb.gov.tr/5\01\753435\T%C3%BCrkiye'de%20Demokrasinin%20Geli%C5%9Fimi.doc>, 31.01.2012

Mert, İ.S. (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” Savunma Bilimleri Dergisi Cilt 9 Sayı 2.

Meydan, C.H, (2010). “Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü” Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı 36.

Meyer, T. Nicole Breyer’in işbirliğiyle (2005). **Sosyal Demokrasinin Geleceği Sosyal Demokrasi**, Vakfı izniyle Agora Kitaplığı, İstanbul

Mihçioğlu, C., (1983). “Türkiye’de Yönetime Katılma”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Cilt: 38 no:1-2

Mısır, M., (2003) Gerçek Demokrasi Olanakları: Paris Komünü Praksis Kapitalizm ve Demokrasi Dergisi Sayı 10

Mobarak, A., (2005). “Democracy, Volatility And Economic Development”, The Review of Economics and Statistics Cilt 87 Sayı 2 s 348-361

Mobley, W.H, Griffeth R, Hand H., Meglino B. M. (1979). “Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process”, Psychological Bulletin 86 pp 493-522

Mumcuoğlu, M., (1982). “Çağdaş Demokrasi Kuramlarında Katılım ve Türkiye’de Katılımını Gelişimi”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Doçentlik Tezi, Ankara <http://auhf.ankara.edu.tr/auhf-yayinleri-arsivi/maksut-mumcuoglu/turkiye-katiliminin-gelişimi.pdf>, 31.01.2012

Ng, C., Ng, E., (2009) “Balancing The Democracy Dilemmas: Experience Of Women Workers’ Cooperatives In Hong Hong”, Economic and Industrial Democracy Vol.30

Ogden, S. G., (1995). “Profit Sharing and Organizational Change”, Accounting Auditing & Accountability Journal, Volume 8, No: 4, MVB University Press

Olk, S., (2003). “*The Relationship Between Economic Development And Democracy In Africa: Quantitative And Qualitive Perspective*”, www.politic.uni-trier.de/pubs/ma/olk.pdf, 31.01.2012

Onay, M., Kılıcı, S. (2011) “İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşları” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 3 Sayı 2

Ortaylı, İ., (2009). **Türk Demokrasinin Başlangıcı**, Milliyet Gazetesi 14 Şubat 2009

Önder, D. G., (2009). “*İş Yaşamında Kuşaklar*”, 12. Eğitimciler Zirvesi 13. Mayıs 2009 HRdergi, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi <http://www.hrdergi.com/upload/data/File/dogangunesonder.ez2009.pdf>, 31.01.2012

Özbudun, E., (2003). **Türk Anayasa Hukuku**, Gözden Geçirilmiş 7. baskı Yetkin Yayınları, Ankara

Özkan, G., (2010). “*Anayasa Mahkemesine Göre Hukuk Devletinin Anlamı ve Yargının Konumu*”, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi Nisan 2010 Sayı:1

Özmen, Ö., Arbak, Y., Özer, P., (2007). “*Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış 7(1)

Paksoy, H.M., (2000). “*İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve ŞanlıUrfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri ile Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması*”, Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs, Nevşehir.

Poole M., Lansbury, W. N., (2001). “*A Comparative Analysis Of Developments In Industrial Democracy*”, *Industrial Relations*. Vol:40(3)

Poyraz, K., Kara, H., Çetin, S.A. (2009). “*Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 9.

Remtulla, K. A., (2007). “*The Knowledge-Based Economy And E-Learning: Critical Considerations For Workplace Democrac*”y, Convergence Vol.XL No:1-2 International Council For Adult Education

Roos, J., (1997). “*Measuring Your Company’s Intellectual Performance*”, Long Range Planning Vol.30 No:3 s.413

Sabuncuoğlu, Z., (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003). **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı Furkan Ofset, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol T., (1997). **İşletme 1-2**, Furkan Ofset, Bursa

Sarros, J. C., Tanewski, R. P., Winter, J. C., Santora, J. C. and Densten, I. L. (2002). “*Work Alienation and Organizational Leadership*”, British Journal of Management vol.13

Sartori, G., (1996). **Demokrasi Teorisine Geri Dönüş**, Çev. Tuncer Karamustafaoğlu, Mehmet Turan Yetkin Yayınları, Ankara

Schmidt, M. G., (2002). **Demokrasi Kuramlarına Giriş**, Çev. M. Emin Köktaş Vadi Yayınları, Ankara

Schumpeter, J. A., (2007). **Kapitalizm, Sosyalizm, Demokrasi**, Çev. Hasan İlhan 2. Baskı Alter Yayınları, Ankara

Seçer, B., (2009). “*Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına*”, Çimento, İşveren Cilt:23 Kasım sayı 6
www.ceis.org.tr\dergiDocs\makale240.pdf

Semler, R., (1997). **Maverick, Şirket Kültürü**, Çev. Tevfik Ertan Sistem Yayıncılık, İstanbul

Sermaye Piyasası Kurulu (2005). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>, 31.01.2012

Smith, M., (1976). “*Barriers To Organizational Democracy In Public Administration*”, *Administration&Society*, Vol.8 no:3

Stohl C., Cheney, G., (2001). “*Participatory Processes\Paradoxical Practices: Communication and The Dilemmas of Organizational Democracy*”, *Management Communication Quarterly*, 14 Published By Sage

Strejan, J., (2002). “*A Look At Organizational Democracy In Civil Society The European Consortium for Political Research-The Joint Sessions*”, Italy March 22-27, Workshop 7. Rescuing Democracy: The Lure Of The Associative Elixir.

Sütel, D., (2010). “*Demokrasi Kültürü*”, *Eğitim Dergisi- E-Eğitim Bilim ve Sanat Dergisi Sayı:25* 25.01.2010 <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/59-25/447-demokrasi-kulturu.html>, 31.01.2012

Şahin, F. (2011). “*Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*” *Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt 11 Sayı 2*

Şale, İ., (2001). **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Şaylan, G., (1998). **Demokrasi ve Demokrasi Düşüncesinin Gelişimi**, TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Ankara

Şimşek, M., (2001). **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı Alfa Yayınları, İstanbul

Spector, P. E., (1997). **Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences**, Advanced Topic In Organizational Behavior Sage Publication Ltd, London

Taçman, M., (2009). “*İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Demokratik Tutumları*”, Cypriot Journal Of Educational Sciences <http://www.world-education-center.org/index.php/cjes/article/viewPDFInterstitial/6/4>

Tanilli, S., (2000). **Devlet ve Demokrasi**, Adam Yayınları, İstanbul

Tanör, B., (1992). **Osmanlı-Türk Anayasal Gelişmeleri**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul

Taşkent, S., (1994). **Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması**, Belediye İş Yayını, İstanbul

Tekin, M., (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.Kitap Satış Bürosu, Konya

Tekin, Y., (2000). “*Osmanlı’da Demokrasi Tartışmalarının Miladı Olarak Meşrutiyet Öncesi Tartışma Platformu*”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi cilt 55 sayı 3 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/475/5485.pdf> , 31.01.2012

Tengilimoğlu, D., (2005). “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özeliklinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 2005 sayı 14 <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16.pdf>

Tengilimoğlu, D., Atilla A., Bektaş, M., (2008). **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara

Tengilimoğlu, D., Yiğit, A., (2005). “*Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi Cilt.8 Sayı.5 s:380-400

Tocqueville, A., (1994). **Amerika’da Demokrasi**. Çev. Ihsan Sezel Fatoş Dilber Yetkin Yayınları, Ankara

Topaloğlu, I. G., (2010). **İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Atılım Üniversitesi SBS Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tosun, H., (2002). “*Türkiye’de Demokrasinin Gelişim Sürecine Genel Bir Bakış*”, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi Sayı 52 Cilt 18- Mart sayısı <http://www.atam.gov.tr/index.php?Page=DergiIcerik&IcerikNo=226> 27.10.2010

Touraine, A., (2002). **Demokrasi nedir?**, (Çev: Olcay Kunal). Yapı Kredi Yayınları. İstanbul

Tunç, H., (2008). “*Demokrasi Türleri ve Müzakereci Demokrasi Kavramı*”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C.12 sa 1-2 1113-1132 http://www.hukuk.gazi.edu.tr/editor/dergi/12_42.pdf, 31.01.2012

Tutar, H., (2000). **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık İstanbul

Türk Dil Kurumu Sözlüğü <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 24.04.2011

Türk, M., Özgen, H., (1997). “*Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)*”, Amme İdaresi Dergisi Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997 s:75-86

Türkyılmaz, M., **Hukuk Devleti İlkesi ve Güçler Ayrılığı Anayasal Demokrasinin Temel Güvencesini Oluşturur: AB Açısından Değerlendirme**, www.turkhukuk sitesi.com, Türk Hukuk Sitesi Kütüphanesinde yayınlanmıştır. 08.07.2011

Uçkan, B., Kağnıcıoğlu, D., (2004) **Endüstri İlişkileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 1573 Eskişehir

Ulutaş, A., Sönmez, İ., (2011). Eğitimci Kadınların Sendikal Örgütlenme Eğitimleri ve Sendikal Sürece Katılım Düzeyleri Üzerine Bir İnceleme (Eskişehir Örneği) Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu.

Uvalic, M., (1996). **People's Capitalism: Profit Sharing and Financial Participation in Capitalist Enterprises**, in U. Pagano and R. Rowthorn (eds) Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise. London: Routledge.

Ülgen, H., Mirze S. K., (2006). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Ünal, A., (1998). **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayınları, Ankara

Ünsal, E., (2006). **Endüstriyel Demokrasi**, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul
No:30

Üstün, A., Yılmaz, M., (2008). “*Üniversite Öğrencilerinin Aile İçi Demokrasi İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet ve Anne-Baba Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi*”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 9 Sayı 2 s:77-90

Weber, W., Unterrainer, C., Schmid, B., (2009). “*The Influence Of Organizational Democracy On Employees Socio-Moral Climate And Prosocial Behavioral Orientations*”, Journal of Organizational Behavior 27 May 2009 p:1127-1149

Weber, W., (2001). **Threats to and Prospects for Organizational Democracy Research**, Extended Version of a contribution for the International Conference "Participation Between Markets and Organizational Democracy", Organized by Manfred Moldaschl & Wolfgang G. Weber, 16-17 Feb. http://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/prospects_for_organizational_democracy.pdf, 31.01.2012

Weber, W., Unterrainer, C., Schmid, T. H., (2008). “*Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations In Enterprises With Different Levels Of Structurally Anchored Participation*”, Zeitschrift für Personal forschung 22(2)

Williamson, O. E., (1985). **The Economic Institutions of Capitalism**, Free Press, Collier Macmillan, London

Yaraşır, V., (2006). **Uluslar arası İşçi Hareketleri: Deneyimler, Sovyetler, Konseyler, Komiteler**, Bibliotek Yayınları, İstanbul

Yavuz, B., (2009). “*Çoğulcu Demokrasi Anlayışı ve İnsan Hakları*”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. 13 www.hukuk.gazi.edu.tr/editer/dergi/13_12.pdf, 31.01.2012

Yayla, Y., (1984). **Osmanlı Devletinde Meşrutiyet Kavramı Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi**, C.4 İletişim Yayınları, İstanbul

Yaylacı, A. F., (2000). **Türk Eğitim Sisteminde Demokratikleşme**, Türkiye Sanal Eğitim Bilimleri Kütüphanesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.<http://www.egitim.aku.tr/afyayla2.htm>

Yazdani, N., (2010). “*Organizational Democracy and Organizational Structure Link:Role Of Strategic Leadership Enviromental Uncertainly*”, Research Journal Of The Institute of Business Administration, Karachi Vol.5 No.2

Yazıcı, Ç., (2008). “**Öz Yönetim Modelinin Güncelliğinin Değerlendirilmesi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Yelboğa, A., (2012). “*Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*” Ege Akademik Bakış. Cilt 12 Sayı 2

Yeniçeri, Ö., (1999). **İşletme Yönetimi**, Tutubay Yayınları, Ankara

Yıldırım, F., (2007). “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Sayı:62,

Yılmaz, A., (2000). **Modern Demokrasi Gelişimi ve Sorunları**, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara

Yılmaz, G. , Keser, A., Yorgun, S., (2010). “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” Paradoks Ekonomi, Sosyalleşme ve Politika Dergisi Ocak 2010 Cilt: 6 Sayı:1

Yılmaz, T., (2006). **İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Paylaşım Planları**, 2006 <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/48.pdf>. Toker Dereli'ye Armağan

Yorgun, S., (2005). “Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler ve Alternatif Öneriler”, Çalışma ve Toplum Dergisi Sayı:5

Yüksel, M., (2000). “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Dergisi, Sayı 58-3

Zavala A. V., (2006). **Katılımcı Demokrasi, Dünyadaki Katılımcı Demokrasi Deneyimleri**, Çev. Naile Aras Dipnot Yayınları, Ankara

Zeffane, R., Macdonald, D., (1993). “*Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Workplace, Restructuring*”, International Journal of Sociology and Social Policy 13(5/6)

EKLER

EK 1. ANKET ÇALIŞMASI

Değerli Katılımcı,

Sizlere ulaştırdığımız bu anket devam etmekte olan doktora tezi çalışması için düzenlenmiştir. Anketimize vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak, şahsınız veya işletmenizle ilgili özel bir değerlendirme yapılmayacaktır.

Bu bilimsel araştırmaya vereceğiniz desteğin öncelikle bizim araştırmamıza, bu konuda araştırma yapacaklara ve işletmelere katkı sağlayacağına inanıyor, çalışma yaşamınızda mutluluk ve başarı dileklerimizle teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Öğr. Grv. Pınar Erkal
B.Ü. Balıkesir Meslek Yüksekokulu
İşletme Bölümü
p.cosan@yahoo.com

Yard.Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
Celal Bayar Üniversitesi, İİBF,

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER			
1. Cinsiyetiniz: 1. () KADIN 2. () ERKEK			
2. Eğitim durumunuz: 1.() İlköğretim 2.() Lise 3.() Ön lisans (2 yıllık meslek yüksekokulu) 4.() Lisans (4 yıllık üniversite) 5.() Yüksek lisans 6.() Doktora			
3. Yaşınız: 1.() 18-25 2.() 26-35 3.() 36-45 4.() 46 ve üstü			
4. Medeni haliniz: 1.() Evli 2.() Bekar			
5. Ortalama Geliriniz: 1.() 600-1000 2.() 1001 – 1500 3.() 1501 -2000 4.() 2001-3000 5.() 3001-5000 6.() 5001 ve üstü			
6. Pozisyonunuz: 1.() işçi (mavi yakalı) 2.() ustabaşı 3.() personel (ofis elamanı) 4.() şef 5.() müdür yard. 6.() müdür 7.() genel md. yard. 8.() genel müdür 9.() diğer (belirtiniz).....			
7. Eğer yönetici iseniz kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? 1.() 1 yıldan daha az 2.() 1-5 yıl arası 3.() 6-10 yıl 4.() 11-15 yıl 5.() 16-20 yıl 6.() 21 yıl ve üstü			
8. Bu meslekte kaçınıcı yılınız? 1.() 1 yıldan daha az 2.() 1-5 yıl arası 3.() 6-10 yıl 4.() 11-15 yıl 5.() 16-20 yıl 6.() 21 yıl ve üstü			
9. Sendikaya üye misiniz? 1.() Evet 2.() Hayır			

Aşağıdaki bölümler işinizle ilgili bazı ifadelere ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yansıtan rakamı işaretleyiniz.

İŞ TATMİNİ		1 - Hiç katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle katılıyorum
1	Bir bütün olarak baktığımda, işimden doyum sağladığımı söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
2	Genel olarak işimi SEVMİYORUM.	1	2	3	4	5
3	Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.	1	2	3	4	5

İŞTEN AYRILMA NİYETİ		1 - Hiç katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle katılıyorum
1	Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
3	Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5

Araştırmamızın aşağıdaki bölümleri **örgütsel kararlara katılımınız** ile ilgilidir. Bunlar sadece, bir şirkette herhangi bir zamanda ortaya çıkabilecek bir grup olası kararlardır. Lütfen bu kararlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

Kararlara katılım derecesi:

1. Neredeyse hiç yer almıyorum
2. Ben konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim
3. Fikrimi söyleyebilirim.
4. Benim düşüncem dikkate alınır
5. Herkesle eşit katılımım olur/herkes kadar
6. Kesinlikle kendim karar veriyorum
7. Böyle bir durum benim işletmemde yok

		1 - Nereydeyse hiç yer almıyorum	2 - Ben konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim.	3 - Fikrimi söyleyebilirim	4 - Benim düşüncem dikkate alınır	5 - Herkesle eşit katılım olur \ Herkes kadar	6 - Kesinlikle kendim karar veriyorum	7 - Böyle bir durum benim işletmemde yok
1	İş emri, planlama ve kontrol işleri	1	2	3	4	5	6	7
2	Personel yerleştirme ve görev dağılımı (kim, nerede, ne yapar)	1	2	3	4	5	6	7
3	Bölümünde maliyetleri düşürmek için tasarlanmış aktiviteler	1	2	3	4	5	6	7
4	Yapılması gereken işin miktarındaki değişimler	1	2	3	4	5	6	7
5	Görev ve emir verme	1	2	3	4	5	6	7
6	Ne zamandan ne zamana tatil yapabileceğin	1	2	3	4	5	6	7
7	Çalışma saatlerinin ne zamandan ne zamana olacağı (ör. İş başlangıcı, fazla mesai ve vardiya çizelgesi)	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalışma koşullarındaki fiziksel, ergonomik ya da örgütsel gelişmeler (gürültü, güvenlik, sağlık, araçlar, odayı bölmek gibi)	1	2	3	4	5	6	7
9	İşinle ilgili kişisel donanım, cihaz değişimi (örneğin elektronik ofis cihazları, araç, kıyafet gibi)	1	2	3	4	5	6	7
10	Uygun olursa mesleki eğitim kursuna devam edip edemeyeceğin (iş saatlerinde)	1	2	3	4	5	6	7
11	Uygun olursa firmada başka bir işe devam edip edemeyeceğin	1	2	3	4	5	6	7
12	Yeni güvenlik prosedürlerinin gelişimi	1	2	3	4	5	6	7

Yukarıdaki listeyi bir bütün olarak ele aldığımızda (1'den-12. soruya kadar) bu kararlara katılımınız ne sıklıkta oluyor?

- 1.() Günlük 2.() Haftada birkaç kez 3.() Haftada bir 4.() Ayda bir
5.() Yılda birkaç kez 6.() Yılda bir kez 7.() Daha az 8.() Asla

13	Kurumundaki üretim planlaması veya satış planları, karışık iş planları veya hizmet yelpazesi	1	2	3	4	5	6	7
14	Inovasyon-Yenilik (örneğin teknolojik gelişimi, iş planlaması, üretim veya hizmet gelişimi gibi.)	1	2	3	4	5	6	7
15	Yeni işletim kaynakları, medya işletimi, teçhizat satın alma (makine ve araçlar, pc)	1	2	3	4	5	6	7
16	Kurumunun katılımcı/temsilci kurul ya da komisyonlarına sizin departmanınızdan temsilci ya da katılımcı seçimi	1	2	3	4	5	6	7

		1 -Neredeyse hiç yer almıyorum	2- Ben konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim.	3- Fikrimi söyleyebilirim	4- Benim düşüncem dikkate alınır	5- Herkesle eşit katılım olur\Herkes kadar	6- Kesinlikle kendim karar veriyorum	7- Böyle bir durum benim işletmemde yok
17	Yeni bölüm başkanının ataması	1	2	3	4	5	6	7
18	Çalışma grubuna sözcü ya da senin üstünü atama	1	2	3	4	5	6	7
19	Yeni çalışanların seçimi ile ilgili kriterlerin ve iş prosedürlerinin oluşturulması	1	2	3	4	5	6	7
20	Yeni işçileri işe alma	1	2	3	4	5	6	7
21	İşçileri işten çıkarma	1	2	3	4	5	6	7
22	Eğitim/öğrenme metotlarının dizaynı	1	2	3	4	5	6	7
23	Personel planlama (bir grup ya da bölümde kaç kişinin çalışacağı)	1	2	3	4	5	6	7
24	Ücret ve maaşlardaki farklılıklar (örneğin belirli bir maaş grubunun ne kadar kazanacağı)	1	2	3	4	5	6	7
25	Çalışma saatleri sistemindeki değişimler	1	2	3	4	5	6	7
26	İş çalışma tekniklerinin kullanılıp kullanılmayacağı (Örneğin Kronometre, zaman ve talep çalışmaları gibi)	1	2	3	4	5	6	7
27	Danışmanlık şirketi ile bağlantı kurmak	1	2	3	4	5	6	7

Yukarıdaki listeyi bir bütün olarak ele aldığımızda (1'den-12. soruya kadar) bu kararlara katılımınız ne sıklıkta oluyor?

- 1.() Günlük 2.() Haftada birkaç kez 3.() Haftada bir 4.() Ayda bir
5.() Yılda birkaç kez 6.() Yılda bir kez 7.() Daha az 8.() Asla

28	Müşterek ilerlemelerde, veya misyon durumu, tüzük veya ana sözleşme değişiklikleri	1	2	3	4	5	6	7
29	Bütçe planlaması (kazanç dağılımı, çalışanların sermayeye katkıda bulunması, hisse kapsamı ve kar dağılımı gibi.)	1	2	3	4	5	6	7
30	Firmanın bütçesini aşmak	1	2	3	4	5	6	7
31	Büyük sermaye yatırımı (örneğin üretim yolu ekleme, yeni şube açma gibi)	1	2	3	4	5	6	7
32	Borçlanma ya da kredi alma	1	2	3	4	5	6	7
33	Diğer şirketlerden hisse alma	1	2	3	4	5	6	7
34	Kurumunun\Firmanın bir bölümünün satışı (arsa, bina, makine vb.)	1	2	3	4	5	6	7

		1 - Nereyseye hiç yer almıyorum	2- Ben konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim.	3- Fikrimi söyleyebilirim	4- Benim düşüncem dikkate alınır	5- Herkesle eşit katılım olur \Herkes kadar	6- Kesinlikle kendim karar veriyorum	7- Böyle bir durum benim işletmemde yok
35	Bir ya da daha fazla bölümün organizasyonundaki büyük değişiklikler	1	2	3	4	5	6	7
36	İstihdam yaratma, iş yaratma	1	2	3	4	5	6	7
37	Denetleme kurulu, üyeleri, denetçi seçimi	1	2	3	4	5	6	7
38	Kurumunun\Firmanın tamamen yeni bir ürünü ya da hizmeti üretip üretmemesi gerektiğini belirlemek	1	2	3	4	5	6	7
39	Yönetim kurulu üyelerini veya baş temsilcilerinin seçimi	1	2	3	4	5	6	7
40	Yeni hisse sahibi, hissedar, sermayedar kabulü (örneğin anonim şirket üyeleri veya ortakları)	1	2	3	4	5	6	7
41	Kalite planlaması, kalite yönetimi için konsept oluşturma	1	2	3	4	5	6	7
42	Pazarlama prensipleri oluşturma	1	2	3	4	5	6	7
43	Kazanç sağlamayan aktiviteler, yardım etkinlikleri, gösteri, sosyal yükümlülükler	1	2	3	4	5	6	7
44	Çeşitli (eğer katıldığınız diğer karar süreçleri varsa lütfen belirtin)							

Yukarıdaki listeyi bir bütün olarak ele aldığımızda (1'den-12. soruya kadar) bu kararlara katılımınız ne sıklıkta oluyor?

- 1.() Günlük 2.() Haftada birkaç kez 3.() Haftada bir 4.() Ayda bir
5.() Yılda birkaç kez 6.() Yılda bir kez 7.() Daha az 8.() Asla

Aşağıdaki yer alan;

Kazanımlar ifadesi: aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb.dir.

Süreçler ifadesi: kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler dizisidir.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Çoğunlukla	Her zaman
I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.					
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?	1	2	3	4	5
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanır mı?	1	2	3	4	5
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanır mı?	1	2	3	4	5
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılır mı?	1	2	3	4	5
6.Süreçlerde ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mu?	1	2	3	4	5
II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. İş sonuçlarınıza) ilgilidir.					
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mu?	1	2	3	4	5
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mu?	1	2	3	4	5
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.					
12 Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14. Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi mi?	1	2	3	4	5
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mı?	1	2	3	4	5
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

EK 2 ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER

2.1. Hewlett-Packard Şirketi

Demokratik yönetimin öncüsü olarak gösterilen Hewlett-Packard Şirketi örgüt çalışmasının doğası ve demokratik sürecin rekabetçi değeri arasındaki ilişkinin yararlı bir örneğini sergiler. HP; ölçüm araçlarını ve elektronik testlerin geliştiricisi ve üreticisi olarak işe 1939 yılında başladı. Elektronik endüstrisi hızlı büyümeye daha yeni başlıyordu ve endüstrinin artan gelişmiş engellere hitap etmek için yeni teknik araçlara olan ihtiyacına cevap vererek şirketin ürün yelpazesi hızlı bir şekilde gelişti. Ayrıca hükümet anlaşmaları HP için önemli bir öğrenme ve iş kaynağı oldu. Çünkü hem 2.Dünya Savaşı hem de Kore Savaşı orduyu iletişim ekipmanı, radar dalgası cihazları ve mikrodalga üreticisi gibi en son elektronik teknolojiyi kullanmaya zorladı. Bu anlaşmalar şirketi bu ürün kategorilerinde teknik gelişmenin öncüsü yapan becerileri geliştirmesine yardımcı oldu ve savaş sonrası ticari pazarlar için önemli deneyim sağladı (Kerr, 2004:89).

Hewlett-Packard iş gücünün doğası ve demokratik sürecin rekabetçi değeri arasında iyi bir örnektir. Gelişiminin ilk günlerinde, HP özellikle icatları ve teknik alandaki uzmanlıklarıyla bilinen bir grup kişiyi şirkete alarak elektronik alanda yaratıcılığının avantajını kullandı. Bazı şirketlerin çok başarılı ürünleri (örneğin, ünlü HP mühendislik ve finansal hesap makinaları) zaten kendi başına bu özel alanda önemli, gelişme göstermiş bireylerin kiralanması sonucu üretilmiştir. HP ayrıca en son eğitimle yetişen genç ve parlak mühendisleri kazanmak için Stanford, Cal Tech ve diğer teknik okullarla bağlantı kurmuştur. Şirket temel akademik araştırmalara destek olmuştur, önemli ödüller ve hediyeler vermiştir ve gelecek vaat eden bireyleri ve fikirleri almak için önde gelen akademik ve endüstri araştırmacıları ile yakın bağ kurmuştur. Ama HP nin önemli stratejisinin başarısı sadece yeteneği tanımlama kabiliyetine değil; ayrıca yeni ve eski yeterlilikleri birleştirmesine bağlıdır (a.g.e., 2004:89).

Bazıları HP' nin erken başarısını doğru zamanda ve doğru yerde olarak nitelendirdi. Fakat, çevre yeni teknik çözümlere ihtiyaç sağlayabilirken, yönetim sadece bir ya da iki başarılı tasarımın geniş yığınını meydana getirmesinden ziyade yenilikçi ürünlere olan

ihtiyaca cevap vererek örgütün çalışmasını tanımlayan bilinçli bir karar verdi. **Bundan başka, HP nin başarısındaki kritik esas yöneticilerin açık, ortak ve katılımcı yönetim süreçleriyle en iyi başarılan eşgüdümlü girdi çeşitliliğini gerektiren, çıktı çeşitliliğini erken fark etmeleridir. HP çalışan merkezli yönetim sistemleri ve kültürü ile çığır açan ürünleri kadar ünlü oldu.** “HP Way”in vurgulanan başarısı cesaretlendirdiği serbest iletişimleri, işbirliği ve takım çalışması, bireye ve yetenek ile yaratıcılığın büyümesine saygı duyması ve onlara güvenmesinden kaynaklanmaktadır. Önceki HP için, yenilik örgüte nasıl değer eklediği ve müşterilerin niçin ürünlerini satın aldığıydı. Bu yüzden, katılımcı yönetim sistemleri yoluyla kaynaklarını kullanma ve tamamen teşvik etme yeteneği performansını sürdürmesini sağlayan kritik ve rekabetçi bir yeterlilikti (a.g.e., 2004:91).

2.2. Southwest Hava Yolları

Southwest Hava Yolları katılımcı yönetim stili, bürokrasiden ziyade öz kontrol ve bireysel teşvike verdiği önem ve demokratik, hiyerarşik olmayan kültürü ile ün kazanmıştır. Çalışanlar yaratıcı olarak kendilerini ifade edebilme yeteneklerine göre seçilirler. Yer istasyonu müdürleri “istasyonlara” sahip olmak için ve yönergeleri veya izin almadan yaratıcı şekilde sorunları çözmek için cesaretlendirilir ve eğitilirler. Çalışanlar görev çeşitliliğini ve üretimi artırmak için eğitilirler. Sorun çözmede katılım beklenir ve herkes kar paylaşımından ve stok alım planlarından faydalanır. Sendikalar muhalif olarak değil, partner olarak görülür ve Southwest sanayide en iyi iş ilişkilerini yaşar (Kerr, 2004:90).

Süreklilik, güvenilirlik ve etkililik örgütün nasıl kendine değer kattığının ve müşterilerin neden hizmet aldığıının kanıtıdır. Yaratıcılık ve yenilik önemli olabilir, fakat onlar hizmete bağlıdır (müşteriyi ve sistemi konuya geri yöneltmek, gecikmelerden sonra dengeyi yeniden kurma, uçuşları ayarlama, kaçırılan bağlantılar için araçlar gibi.) (a.g.e., 2004:90)

O halde demokratik süreç neden Southwest’in yapısının ve kültürünün önemli bir parçasıdır? Cevap yine örgütün nasıl tanımlandığı ve işe nasıl yaklaştığı sorusuna gider. Southwest yenilikle değil; endüstriye en yüksek seviyede etkililiği uygulamayla rekabet eder. Etkililiği uygulamadaki karışık formülü fiziksel varlıktaki yatırımları içerir. Ama o bile iş gücünün motivesine ve uygulanmasına bağlıdır. Southwest endüstrisi çalışma gücünün üreticiliğine rehberlik eder. Daha sıkı, daha rahat, ve daha işbirlikçi çalışarak, Southwest çalışanları rakiplerinde daha çok uçak üretir ve daha çok yolcu uçurur. Fakat aynı zamanda uçuş deneyimi ne şişirilmiştir, ne de yolculara “ucuz” hissettirmez. Southwest dikkatlice seçilmiş çalışanlarına gayet kişisel ve özel durumlarda müşterilerle iletişim kurmaya izin vererek bambaşka (güvenli ve etkili) bir uçuş deneyimi yaşatır. Gayri resmi, mizahçı ve saf enerjiyle, Southwest hem örgütün toplu bireyselliğinin hem de çalışanlarının bireysel kişiliklerinin yansıması olan kişiliği ile hizmetini “marka”laştırır. Bu yolda çalışmak için, öncelikle çalışanlar tam olarak

kendi değer sınırlarını anlamalı ve sonra bu sınırlar içinde yaratıcı ve rahat bir şekilde çalışmak için yetkili hissetmelidir (a.g.e., 2004:90).

Bir endüstride, çalışma gücünün değerlerinde, davranışlarında, ve eğitimde yatan bir avantajlar önemlidir ve güçlü rekabetçi bir silahtır. Fakat böyle bir avantajı fark etmek ve uygulamak sadece demokratik süreçle olabilir. Çalışanlar isteğe, yeteneğe ve bağımsızca ve teşvikle hareket eden rahatlığa sahip olmalıdır, ama aynı zamanda stratejik ve örgütsel uyumu sağlamalıdır (a.g.e., 2004:90).

Southwest hava yolları için, demokratik sürecin değeri iş gücünün aydın yaklaşımıyla az ilgili, sosyo-duygusal yönüyle çok ilgilidir. Stratejisinin çalışması için, şirket dışı dönük ve sosyal kabule ihtiyaç duyan, sempatik ve hizmet gönüllüsü ve ayrıca farklı durumlar oluştuğunda sorumluluk alabilecek özgür bir ruha ve akla sahip bireyleri toplama ihtiyacındadır. Southwest'in kontrolü bürokratiklikten çok kültürelidir. Bu yüzden kurallar ve düzenlemelerden ziyade beklentilere ve sosyal normlara cevap veren örgüt üyelerine ihtiyaç duyar. Böyle bireyler sadece ait oldukları için değil, ayrıca buldukları örgüte aktif olarak katkıda buldukları için motive olmuşlardır. Aslında katılımcı, işbirlikçi, demokratik örgütler böyle durumlara izin verir ve cesaretlendirir (a.g.e., 2004:91).

2.3. SEMCO - Semler Aile Şirketleri

Recardo Semler ailesinin şirketini, -Brezilya'daki en eski şirketlerinden olan Semco'yu- başarılı bir şekilde yönetmekle kalmayıp bu süreci adeta bir işletme öyküsü durumuna getirmiştir. Semco sisteminin temeli demokrasiye dayanmaktadır. Fabrikalar komiteler aracılığıyla temsili demokrasiye sahiptir. Fabrikanın başka bir yere taşınması gibi önemli kararlarda tüm çalışanlar doğrudan bir oya sahiptir. Daha önemlisi astlar amirlerini değerlendirmektedir (Semler, 1997:385).

Yönetim insanların birbirine karışmasına olanak tanıyacak şekilde düzenlenmiştir. Bürolarda duvarlar yoktur. İnsanlar duvarlar yerine sadece bitkilerle birbirinden ayrılmaktadır (a.g.e., 1997:385).

Her Semco biriminde işçi grupları, makine operatörleri, büro personeli, bakım işçileri, depo personeli, teknik ressam ve yönetimin dışında kalan diğer türde çalışanlar-komitelerde hizmet verecek temsilciler seçerler. Bu komiteler her birimde üst düzey yöneticiler ile her türden işyeri meseleleri ve politikalarını tartışmak üzere düzenli olarak toplantılar yaparlar. Grev çağrısı yapma, defterleri denetleme ve yönetimin her yönünü sorgulama yetkisine sahiptirler (a.g.e., 1997:386).

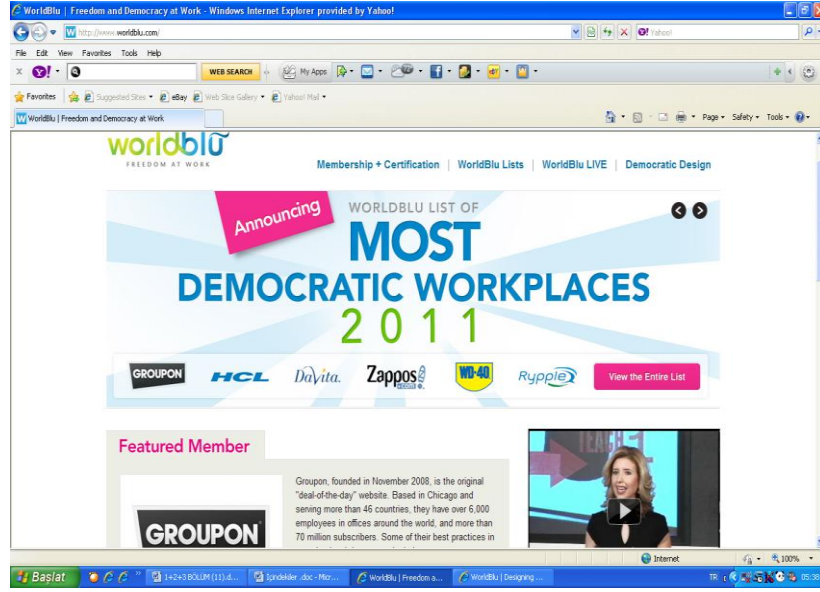
Yöneticiler görevlerini birbirleriyle değiş tokuş etmeye teşvik edilir ve belli bir yılda yüzde 25'e varan bir oranda bu gerçekleşir. Aynı işte en az iki yıl, en çok beş yıl yeterlidir. Semco'nun diğer programlarında olduğu gibi bu konuda inisiyatif çalışanlara bırakılır (a.g.e., 1997:386).

Semco'da dağıtılacak karın temel yüzdesi hakkında işçilerle müzakereler yapılır ve sonra bunun nasıl paylaşılacağına onlar karar verir (Semler, 1997:387). Ücretlendirme, stratejiler, üretkenlik istatistiklerinden kar marjına kadar şirketle ilgili hemen hemen tüm bilgilerden herkes haberdardır (Semler, 1997:388).

Bir liderlik pozisyonuna alınacak ya da terfi ettirilecek her hangi birinin önce onun için çalışacak olan tüm insanlar tarafından mülakata alınması, değerlendirilmesi ve

onaylanması gerekir. Yöneticiler denetledikleri insanlar tarafından her altı ayda bir değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Bu puanlama herkesin görmesi için asılır ve sürekli olarak zayıf not alanlar Semco'dan ayrılır (a.g.e., 1997:389).

2.4. Traci Fenton-Organizational Democracy- www.worldblu.com



İşletmelerin demokratikleştirilmesini savunan bir misyona sahip olan Traci Fenton Worldblu Inc.'in kurucusu ve Ceosudur. Worldblu her yıl dünya çapında merkezileşmeden uzaklaşan, şeffaf ve işbirliğine dayanan en demokratik işyeri listesini yayımlar. Yahoo, South Soutwest, Harvard Üniversitesi gibi örgütlerde örgütsel demokrasi ve özgür-merkezileşmeden uzaklaşan liderlere hitap eder. 100'den fazla ülkede örgütsel demokrasi dinleyicileri ile tek tek mesajlarını paylaşır. Bundan dolayı

pek çok medya grubundan daha önemli bir rolü vardır. On yılı aşkın süredir demokratik işyeri yaratmak ve dizayn etmek için gerekli araç ve metodları kullanır.

Worldblu.com web sitesine örgütsel ve bireysel üye olarak sertifika programına katılabilir. 2011 yılında yapmış oldukları organizasyon 3 bölümden oluşmaktadır.

Birincisi Dizayn: Gelecekteki demokratik uygulamalar için yeni prensipler bulmak.

İkincisi Liderlik: Demokratik işyerlerini oluşturan tecrübeli liderlerle toplantı yapmak

Üçüncüsü Stil: İş kurallarını yeniden yazan dünyadaki düşünce-liderlerini buluşturmak ve reviyon sağlamak (www.worldblulive.com).



EK 3 AMPIRİK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Demokrasi Algıları Arasındaki Farklılık Tamhane T2 Testi Sonuçları

Tamhane

(I) EĞTYENİ	(J) EĞTYENİ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İlköğretim	Lise	-,3560(*)	,12134	,023
	Önlisans	-,4983(*)	,13792	,003
	Lisans ve Üstü	-,5605(*)	,16312	,005
Lise	İlköğretim	,3560(*)	,12134	,023
	Önlisans	-,1423	,13807	,887
	Lisans ve üstü	-,2044	,16324	,763
Önlisans	İlköğretim	,4983(*)	,13792	,003
	Lise	,1423	,13807	,887
	Lisans ve üstü	-,0621	,17592	1,000
Lisans ve üstü	İlköğretim	,5605(*)	,16312	,005
	Lise	,2044	,16324	,763
	Önlisans	,0621	,17592	1,000

Özel Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Operasyonel ve Taktik Kararlara Katılımları Arasındaki Farklılıkların Tamhane T2 Testi Sonuçları

Dependent Variable	(I) EGYE	(J) EGYE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Operasyonel	İlköğretim	Lise	-,3980	,15584	,069
		Önlisans	-,6240(*)	,17854	,004
		Lisans ve üstü	-,7430(*)	,20634	,003
	Lise	İlköğretim	,3980	,15584	,069
		Önlisans	-,2260	,16468	,678
		Lisans ve üstü	-,3450	,19447	,390
	Önlisans	İlköğretim	,6240(*)	,17854	,004
		Lise	,2260	,16468	,678
		Lisans ve üstü	-,1190	,21310	,994
	Lisans ve Üstü	İlköğretim	,7430(*)	,20634	,003
		Lise	,3450	,19447	,390
		Önlisans	,1190	,21310	,994
Taktik	İlköğretim	Lise	-,3697(*)	,13309	,036
		Önlisans	-,5330(*)	,14841	,003
		Lisans ve üstü	-,5914(*)	,18512	,011
	Lise	İlköğretim	,3697(*)	,13309	,036
		Önlisans	-,1633	,14653	,845
		Lisans ve üstü	-,2217	,18362	,792
	Önlisans	İlköğretim	,5330(*)	,14841	,003
		Lise	,1633	,14653	,845
		Lisans ve üstü	-,0584	,19501	1,000
	Lisans ve üstü	İlköğretim	,5914(*)	,18512	,011
		Lise	,2217	,18362	,792
		Önlisans	,0584	,19501	1,000

Özel Sektör Çalışanlarının Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Durumlarına Göre Taktik Kararlara Katılımları Arasındaki Farklılıkların Tamhane T2 Testi Sonuçları

Dependent Variable	(I) GELIRYEN	(J) GELIRYEN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Taktik kararlar	1000 ve altı	1001-2000	-,2805(*)	,11507	,045
		2001-üstü	-,4274	,28036	,361
	1001-2000	1000 ve altı	,2805(*)	,11507	,045
		2001 ve üstü	-,1469	,28160	,939
	2001 ve üstü	1000 ve altı	,4274	,28036	,361
		1001-2000	,1469	,28160	,939