



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL  
DEMOKRASİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**Rabia KARA**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Mert AKTAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK 2020**

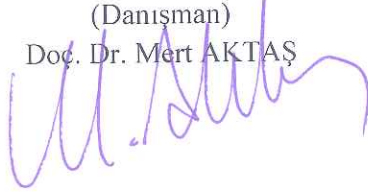
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Rabia KARA tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Demokrasinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışma 07/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Oya KORKMAZ  
(Tarsus Üniversitesi)



Jüri Üyesi  
(Danışman)  
Doç. Dr. Mert AKTAŞ



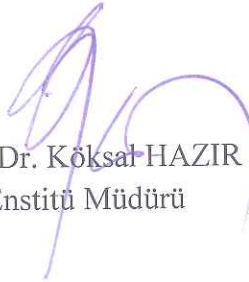
Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ



Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 07/01/2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Köksal HAZIR  
Enstitü Müdürü



## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07/01/2020  
(Adı Soyadı)  
Rabia KARA

İmza



# AİLE İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Rabia KARA

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2020

## ÖZET

Bu araştırmada, “Aile İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Demokrasinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” incelenmiştir. Araştırma, aile işletmelerinde çalışanların algılarına göre, örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemek amacıyla, ilişkisel modelde tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin ilindeki Tarsus şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Berdan Cıvata A.Ş.’de çalışmakta olan 300 katılımcı arasından basit tesadüfî yöntemle seçilen 300 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği olmak üzere toplam iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versiyon 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği üzerindeki etkisi için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon analizlerinde normal dağılım gösteren sayısal verilerin karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir. Araştırmada; çalışanları işten ayrılma niyeti düşük ( $1,88 \pm ,98$ ) olarak bulunmuş olup çalışanların almış oldukları

ortalama puana göre işten ayrılma niyetlerinin olmadıkları tespit edilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, çalışanlarının örgütsel demokrasi düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların örgütsel demokrasi düzeyleri arttıķça işten ayrılma niyeti düzeylerinin de azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, alışanlarının örgütsel demokrasi düzeyleri, Berdan Cıvata A.ř. sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** rgtsel Demokrasi, İşten Ayrılma Niyeti

**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON  
FAMILY COMPANIES  
(M. Sc. Thesis)**

**Rabia KARA**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE  
2020**

**ABSTRACT**

In this study, The Effect of Perceived Organizational Democracy in Family Companies on intention to quit work ”was examined. The study was designed in a correlational model in order to examine the effect of organizational democracy on intention to quit work, according to the perceptions of employees in family companies. The universe of the research consists of the companies in the Mersin Province Tarsus The sample of the research is Berdan Civata A.Ş. 300 volunteers selected by simple random method. A total of two data collection tools, Organizational Democracy Scale and Intention to Quit Scale, were used. All statistical analyzes were performed using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences version 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, USA). Descriptive statistics were expressed as frequency (n), percentage (%), mean, standard deviation, minimum and maximum values. Whether the scales fit the normal distribution assumption was determined by looking at the skewness and kurtosis coefficients. While independent samples t-test was used in comparison of two groups of variables with normal distribution, one-way ANOVA was used in comparisons of three and more groups.

In addition, linear regression analysis was performed for the effect of the Organizational Democracy Scale on the Intention to quit work. Statistical significance was evaluated at  $p < 0.05$ . Pearson Correlation test was used to compare numerical data showing normal distribution in correlation analysis. Statistical significance was evaluated at  $p < 0.05$ . In the study; employees were found to have low intention to leave ( $1,88 \pm, 98$ ). When the relationships between the variables were examined, it was found that there was a negative correlation between organizational democracy and intention to quit work, and the level of intention to quit work decreases as employees' organizational democracy levels increase. It is also found that, organizational democracy levels of employees negatively affects the employees' intention to quit work.

**Key Words:** Organizational Justice, Intention to Quit Work

## TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesinin değerli akademisyenlerinden başta Prof.Dr. Süleyman TÜRKEL'e, Doç.Dr. Mert AKTAŞ'a, her zaman kişisel gelişime ve eğitime destek veren BERDAN CİVATA A.Ő. nin değerli kurucusu ve yönetim kurulu başkanı sayın Hasan ŐEMSİ beyefendiye teşekkürü bir borç bilirim.

07./01/2020

Rabia KARA

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ .....	1
Araştırma Probleminin Tanımı.....	1
Araştırmanın Amacı .....	3
Araştırmanın Önemi .....	3
Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	5
Araştırma Deseni .....	6
Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	7
Varsayımlar .....	7
Araştırmanın Kısıtları.....	7
Tanımlar .....	7

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİ

1. AİLE İŞLETMELERİ .....	8
1.1. Aile İşletmesinin Tanımı .....	9
1.2. Aile İşletmesinin Türleri .....	13
1.2.1. Tek patronlu aile işletmesi.....	13
1.2.2. Kardeş ortaklığı .....	14
1.2.3. Geniş aile işletmesi .....	16
1.3. Aile-İşletme İlişki Düzeni .....	16
1.3.1. Aile-ortaklık ilişki düzeni .....	18
1.3.2. Aile-profesyonel yönetici ilişki düzeni.....	18
1.4. Kurumsal Yapı ve İşleyiş .....	19
1.5. İşletmenin Büyüklüğü .....	23
1.5.1. Organizasyonel büyüklük .....	24
1.5.2. Finansal büyüklük.....	24



1.6.Yönetici Kaynak Şekli.....	26
1.6.1.Akrabalık .....	27
1.6.2.Profesyonel yöneticilik .....	27
1.6.2.1. Profesyonel yöneticilik tanımı .....	28
1.6.2.2. Pozisyonlarına göre profesyonel yöneticilerin özellikleri.....	29
1.7.Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	30
1.7.1.Aile işletmelerinin avantajları.....	31
1.7.2.Aile işletmelerinin dezavantajları .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

<b>2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ.....</b>	<b>33</b>
2.1.Demokrasi Kavramının Tanımı .....	33
2.2.Demokrasinin Sorunları.....	35
2.3.Demokrasi İle İlgili Kavramlar ve Bileşenleri .....	36
2.4.Örgütsel Demokrasi.....	38
2.4.1.Örgütsel demokrasinin uygulanması .....	41
2.4.1.1.Demokratik örgüte hazırlık .....	42
2.4.1.2.Örgütsel demokrasinin uygulanmasının ön koşulları.....	42
2.4.2. Örgütsel demokrasinin boyutları .....	43
2.4.2.1. Katılım.....	44
2.4.2.2. Eleştiri .....	45
2.4.2.3. Şeffaflık.....	46
2.4.2.4. Adalet .....	47
2.4.2.5. Eşitlik .....	47
2.4.2.6. Hesap verilebilirlik.....	48
2.4.2.7. Gücün paylaşımı .....	48
2.4.3.Örgütsel demokrasi modelleri.....	49
2.4.3.1.Danışmalı yönetim .....	50
2.4.3.2.Katılmalı yönetim.....	51
2.4.3.3.Öz yönetim .....	52
2.4.4.Örgütsel demokrasinin beklenen yararları.....	53

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

<b>3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>55</b>
3.1.İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Kapsamı .....	56
3.2.İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	58
3.1.1.Bireysel faktörler .....	58
3.1.2.Örgütsel faktörler .....	59
3.1.3.Örgüt dışı faktörler .....	60
3.2.İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları.....	61
3.4.İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Çalışmalar .....	62

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

<b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR.....</b>	<b>68</b>
4.1. Araştırmanın Yöntemi .....	68
4.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	68
4.3. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirliği.....	68
4.3.1. Ölçeğin Geçerlilik Çalışması .....	69
4.3.2. Ölçeğin Güvenirlik Çalışması.....	71
4.4. Verilerin Analizi.....	72
4.5. Çalışanların Kişisel Bilgilerine Yönelik Bulgular.....	73
4.5.1. Çalışanların cinsiyet durumu dağılımı.....	73
4.5.2. Çalışanların yaş durumu dağılımı .....	73
4.5.3. Çalışanların eğitim durumu dağılımı .....	74
4.5.4. Çalışanların medeni durumu dağılımı .....	74
4.5.5. Çalışanların sektöründeki deneyim durumu dağılımı.....	74
4.5.6. Çalışanların iş yerindeki pozisyon durumu dağılımı .....	75
4.5.7. Çalışanların gelir durumu dağılımı .....	75
4.5.8. Çalışanların işletmedeki çalışan sayısı durumu dağılımı.....	76
4.6. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular .....	76

4.7. Berdan Cıvata Şirketindeki Çalışanlarının Kişisel Bilgileri İle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	86
--	----

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ .....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
TARTIŞMA.....	98
ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA.....	104
EKLER .....	113
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket.....	113
ÖZGEÇMİŞ .....	116

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Araştırma evrenine ilişkin bulgular .....	6
Çizelge 1.2. Aile şirketleri ile diğer şirketler arasındaki temel farklılıklar .....	12
Çizelge 1.3. Gelişim evrelerine göre aile şirketlerinde kurumsal anlayış farklılıkları .....	20
Çizelge 2.1. Örgütsel demokrasi nedir, ne değildir? .....	34
Çizelge 2.2. Temel demokratik özelliklerin siyasi ve örgütsel yapıda karşılaştırılması .....	40
Çizelge 4.1. Örgütsel demokrasi ölçeği ve alt boyutlarına ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu.....	71
Çizelge 4.2. Çalışanların cinsiyet durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi .....	73
Çizelge 4.3. Çalışanların yaş durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	73
Çizelge 4.4. Çalışanların eğitim durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	74
Çizelge 4.5. Çalışanların medeni durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi .....	74
Çizelge 4.6. Çalışanların sektöründeki deneyim durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi .....	75
Çizelge 4.7. Çalışanların iş yerindeki pozisyon durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi	75
Çizelge 4.8. Çalışanların gelir durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi .....	76
Çizelge 4.9. Çalışanların işletmedeki çalışan sayısı dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	76
Çizelge 4.10. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analiz sonuçları .....	77
Çizelge 4.11. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları.....	78
Çizelge 4.12. Örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları .....	81
Çizelge 4.13. Eleştirinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları .....	82
Çizelge 4.14. Şeffaflığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları .....	83
Çizelge 4.15. Adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları .....	84
Çizelge 4.16. Eşitliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	85
Çizelge 4.17. Hesap verebilirliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	86
Çizelge 4.18. Cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	87
Çizelge 4.19. Yaş aralığı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları .....	88
Çizelge 4.20. Eğitim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	89

Çizelge 4.21. Medeni durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	90
Çizelge 4.22. Sektöründeki deneyim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları .....	91
Çizelge 4.23. Gelir durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	92

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel muhalefet stratejisi tipolojisi (Edmondson ve Munchus'a göre).....	45
Şekil 2.2. M.J. Elden'in örgütsel demokrasi modeli.....	50
Şekil 4.1. Teorik model.....	69
Şekil 4.2. Hatalar ilişkilendirildikten sonra oluşturulan teorik model.....	70

## GİRİŞ

### Araştırma Probleminin Tanımı

Endüstri devrimiyle birlikte fabrikalaşmanın yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan kötü çalışma koşulları tepkilere yol açmıştır. Bu dönemde işçiler, kurdukları sendikalarla haklarını korumaya çalışmışlar, ücretlerin arttırılmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve sonrasında da karar süreçlerinde katılım hakkı istemişlerdir. Bu gelişmeler sonucunda da endüstriyel demokrasi kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Zaman içinde endüstriyel demokrasi kavramı işletme yönetimine katılma, sektör düzeyinde katılma gibi boyutlar kazanmış, 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra da işletmelerin verimlilik hedeflerine odaklanması, işçi kuruluşlarının giderek öneminin artması, örgüt ve yönetim ilişkilerinin gelişmesi, siyasal demokrasi kavramının daha ön planda olmasıyla da giderek daha önem kazanmıştır. Örgütsel demokrasinin ortaya çıkışının temeli olarak kabul edebileceğimiz endüstriyel demokrasi kavramı; ülkemizde de endüstriyel demokrasinin uygulama modelleri olan, yönetime katılma, birlikte yönetim, özyönetim gibi kavram ve uygulamalarla tartışılmıştır. Ancak bunların her birisi gerek tarihsel gelişimleri itibariyle gerekse uygulama özellikleri ile geniş birer araştırma alanıdır ve kuşkusuz sendikalaşma tarihiyle de birlikte değerlendirilmelidir (Coşan & Gülova, 2014).

Demokrasi, örgütler açısından karşımıza bir örgütün yönetim şekli olarak çıkmakta ve örgütsel demokrasi kavramıyla ifade edilmektedir. Örgütsel demokrasi ya da demokratik örgütten bahsedebilmek için çalışanların kararlara eşit şekilde katılabilmeleri, yönetimin aldığı kararları ve uygulamalarını eleştirebilmeleri, çalışanların alınan kararlar ve uygulamalar hakkında bilgilendirilmeleri, çalışanlara adil davranılması ve örgüt yöneticilerinin hesap verebilir olmasını gerektirmektedir (Işık, 2017).

İş görenleri doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda onların düşüncelerine başvurma veya kurumsal iradenin kullanımına iş görenleri katma örgütsel demokrasinin zorunlu koşuludur. Kurumsal iradenin birlikte kullanımı anlamına gelen örgütsel demokrasi katılmalı yönetimi ve güçlendirilmiş çalışanları gerektiren bir yönetsel anlayışı ifade eder. Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için şu asgari koşulların bulunması gerekir: Yöneten yönetilen arasında açık ve çok yönlü iletişimin

bulunması, örgütsel karar sürecine ilgili tarafların iradesinin yansıtılması, kararların uygulamasının birlikte izlenmesi ve süreçlerin sonucunun birlikte denetlenmesi, kişisel hakların yasaların yanında ahlak ve etik ilkeler çerçevesinde korunması, kurumsal imkânlardan herkesin eşit koşullarda yararlanma olanağının bulunması, yönetim organlarında görev alacakların seçimle tayin edilmesi veya yönetilenlerin denetimi için gerekli araçların bulunması, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmeye uygun bir kurumsal iklimin bulunması, çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün bulunması, yöneticilerin kendilerini hukuk kurallarıyla bağlı hissetmeleri, işgörenlerin kendileriyle ilgili her tür karar konusunda yeterli bilgiye sahip olması, kurumsal güven açıklık ve şeffaflığın bulunması. Kurumsal demokrasinin araçlarını şu şekilde belirleyebiliriz: Paylaşılan etik ve normatif değerler, açık, çok yönlü ve interaktif iletişim iklimi, yenilikçi ve kendini yöneten takımlar, uygulamaya dönük ve işbirliğine açık kolaylaştırıcı iş süreçleri, kendini sürekli denetleyen düzeltmeye elverişli bir örgütsel yapı... (Sadykova & Tutar, 2014)

İş yerinde çalışanlara karşı adil bir yönetim anlayışının olması, çalışanların haklarının gasp edilmeden çalışana adil bir biçimde verilmesi, işyerinde çalışanlarla ilgili alınan kararlarda çalışanların görüşlerine de başvurulması, çalışanların işyerindeki yanlış uygulamaları rahatlıkla eleştirebilmesi örgüt yöneticilerinin açık, şeffaf, adil ve hesap verebilir olmaları çalışanların iş yerindeki performanslarını ve sürekliliğini etkileyeceği düşünülmektedir. Bunların olmadığı ya da aksi durumların olduğu örgütlerde, başka bir ifadeyle örgütsel demokrasinin olmadığı kurumlarda, çalışanların ilk fırsatta iş yerinden ayrılacağı öngörülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Aile işletmeleri özellikle yönetim kademesindeki yapısal farklılıklar nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu ayrım kimi zaman işletmelere fayda sağlarken, bazı durumlarda ise dezavantajlı durumların ortaya çıkmasına neden olur. Bu bağlamda bu araştırma aile şirketlerinde örgütsel demokrasi kavramı ve çalışanların işten ayrılma niyetini irdelemektedir. Aile şirketlerinde, çalışanların işten ayrılma davranışı göstermelerinde bireysel, kurumsal ve ekonomik olmak üzere birçok faktörler etkili olmasının yanı sıra, örgütsel demokrasinin çalışanların işten ayrılma niyetinin arasında bir ilişki olduğu anlayışından yola çıkılarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada, aile şirketlerinde, örgütsel demokrasinin çalışanların işten ayrılma niyeti



üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma, giriş, kuramsal çerçeve, yöntem, bulgular ve sonuç ve tartışma ve öneriler olmak üzere beş bölümden meydana gelmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya ait evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın modeli, araştırma kapsamında yapılan istatistiki yöntem ve analizler, araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları açıklanmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, “Aile İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Demokrasinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” incelenmiştir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ne düzeydedir?
2. Çalışanların işten ayrılma niyetlerine yönelik algıları ne düzeydedir?
3. Çalışanların örgütsel demokrasi algıları katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Çalışanların işten ayrılma algıları katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların algılarına göre örgütsel demokrasi ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?
6. Çalışanların algısına göre, örgütsel demokrasi işten ayrılmayı yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Demokrasi kavramının uzun yıllardır ülkelerin yönetim şekillerinde yer aldığı bilinmektedir. Ancak günümüzde demokrasi yalnızca bir yönetim şekli olarak kalmamış aynı zamanda bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Dolayısıyla demokrasinin temeli olan eşitlik, adalet, katılım, fikir paylaşımı ve insanların değerlerine saygı duyma gibi kavramlar gerek tartışmalarla gerekse uygulamalarla her alanda kendini göstermektedir. Topluma mal ve hizmet sağlayan örgütler de bu alanlardan biridir. Demokrasinin iş yaşamındaki uygulama ve yansımaları örgütsel demokrasi olarak adlandırılmaktadır (Turabik, 2019)

Demokratik örgütlerde; işveren ile işgören arasında açık ve çok yönlü bir iletişimin bulunduğu, örgütsel karar verme sürecine her iki tarafın da istek ve dileklerinin yansıtıldığı düşünülmektedir. Ayrıca Tutar ve Sadykova'ya (2014) göre kararların birlikte uygulanması

ve sonuçlarının birlikte denetlenebilmesi, kişisel hakların korunması, kurumsal fırsatlardan herkesin eşit koşullarda yararlanabilmesi de demokratik örgütlerin özelliklerindedir. Bu örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini özgürce ifade etmeye imkân veren bir örgüt iklimi bulunurken, yöneticiler kendilerini hukuk kurallarına bağlı hissederler. Aynı şekilde kurumsal güven, açıklık ve şeffaflığın bulunması gibi asgari koşulların bu tip örgütlerde bulunması beklenir.

Örgütlerin belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirebilmeleri ve etkinliklerini sürdürebilmelerinin işgörenlerin örgüte ilişkin tutumlarıyla yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin buldukları örgütlere olan tutumlarını etkileyen faktörlerden birinin de demokratik çalışma ortamlarının varlığı olduğu söylenebilir. İşgörenler, kendilerinin de örgütte söz sahibi olabilmelerini, belirli düzeyde de olsa karara katılma haklarının ve gerektiğinde yetkiyi devralabilme haklarının olmasını istemektedirler (Erkal-Coşan ve Altın-Gülova, 2014).

Bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe önem verilmeyen örgütlerde, işgörenlerin duyguları önemsiz ve onlarla gerekli iletişim sağlanmazsa örgüt içinde örgüte karşı olumsuz tutumlar gelişecektir (Yetim ve Ceylan, 2011). Örgüt kararlarına katılmamanın verdiği eksiklik duygusu ile birlikte adil olmayan liderlerin hatalı ve başarısız uygulamaları sonucu işgörenlerde olumsuz davranışlar ortaya çıkabilmektedir (James ve Baker, 2008). Bu olumsuz davranışlardan birisi de işten ayrılma niyetidir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işe olan bağlılıklarının zayıflaması sebebiyle işlerinden ayrılma düşüncesine girmeleri olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin arasında yönetim politikaları, personelin yetki alanlarının belli olmaması, görev tanımlarının eksik olması, personel ve yönetici arasındaki iletişim, personelin yeterli performans göstermemesi olarak sayılabilir (Özdevecioğlu, 2004: 99).

İşten ayrılma isteği yüksek olan çalışanların bunu hayata geçirme olasılıkları da yüksek olduğundan, işgöreni ayrılma isteğine iten faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (Bakan 2011, s.222). İşten ayrılma niyeti, örgütlere maliyet getiren ve zaman kaybettiren, aynı zamanda çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyen, moral ve motivasyon düşüren bir olgu olması ve işgörenin hala örgütte kalması için ikna edilebilir olması hasebiyle

örgütler için bir sorun niteliğindedir (Kazak 2012, s.33). Bu sebeple konularında iyi yetişmiş personelin işten ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak, örgütler için oldukça önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008, s.148).

İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi belli bir süreci takip eder. “İşten ayrılma niyetinin henüz eyleme dönüşmemiş olması işten ayrılma nedenlerinin belirlenmesine, yöneticilerin potansiyel ayrılmaları önlemek için gerekli tedbirleri almasına ve performansı yüksek, örgüt için önem teşkil eden işgörenin kazanılmasına imkân sağlamaktadır (Yıldız, 2008: 41).

Bir örgütteki her işgörenin ekonomik ve sosyal yönlerden farklı olan ihtiyaçlarını giderme ve onları doyum noktasına ulaştırmada çeşitli motive edici araçların olduğu bilinmektedir (Milhaud ve Bize, 1990: 24). Bireyi, herhangi bir işi yapmaya ya da işten ayrılmaya yönelten nedenlerden her birinin çalışma yaşamındaki farklı önem düzeyi ve belirleyicileri vardır. Kişilerin işten ayrılma niyetleri kendilerinden kaynaklanan bireysel sebeplerle beraber örgütün kişinin beklentilerini karşılamaması ile ilgili bilinçli bir eylemdir. İşgörenin örgütten kaynaklanan nedenlerle işinden ayrılması örgütün dikkat etmesi ve örgüt iklimini tekrar gözden geçirmesini gereken bir durumdur (Karataş, 2016).

Ulusal yazında işten ayrılma niyeti üzerinde özellikle bağlılık, iş tatmini gibi kavramların etkisi araştırılmış ama örgütsel demokrasinin etkisi üzerinde fazla durulmamıştır. Böylece, bu çalışma özellikle ulusal yazındaki mevcut eksikliğin giderilmesine katkı sağlanması açısından önemlidir. Bu çalışma yöneticilere teorik ve yönetsel açıdan katkıda bulunmaktadır. İlk olarak yöneticilere, işten ayrılma eğilimini ve çalışan verimliliğini etkileyen unsurları açıklayabilmeleri açısından yol göstermektedir. İkinci olarak örgütsel demokrasi algısının oluşumuna ilişkin bilgiler vererek, yöneticilere, çalışanların daha pozitif tutum ve davranışları nasıl sağlayacakları yönünde bilgi vermektedir. Bu çalışma ayrıca yöneticilere değerli çalışanlarını ellerinde tutma, demokrasi algılarını artırma, verimliliklerini artırma ve işten ayrılmaları azaltma yönündeki gereksinimleri daha iyi anlamalarını sağlamak adına katkıda bulunmaktadır.

### **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Mersin ilindeki Berdan Cıvata şirketi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 350 katılımcı arasından basit tesadüfi yöntemle seçilen 300

gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma örneklemine ilişkin bilgiler Çizelge 1.1'de sunulmuştur.

**Çizelge.1.1. Araştırma evrenine ilişkin bulgular**

	Değişkenler	N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	54	18,0
	Erkek	246	82,0
<b>Yaş</b>	20-29 yaş arası	95	31,7
	30-39 yaş arası	139	46,3
	40-49 yaş arası	57	19,0
	50 yaş ve üzeri	9	3,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise ve altı	192	64,0
	Lisans	89	29,7
	Lisansüstü	19	6,3
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	84	28,0
	Evli	216	72,0
<b>Kıdem</b>	1-5 yıl	118	39,3
	6-10 yıl	101	33,7
	11-15 yıl	54	18,0
	16 yıl ve üzeri	27	9,0
<b>Pozisyon</b>	Yönetici-İdareci	13	4,3
	Çalışan	287	95,7
<b>Gelir Durumu</b>	2001-3000 TL arası	201	67,0
	3001-4000 TL arası	90	30,0
	4000 TL ve üzeri	9	3,0
	<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

### **Araştırma Deseni**

Bu araştırma, aile işletmelerinde çalışanların algılarına göre, örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemek amacıyla, ilişkisel modelde tasarlanmıştır. İlişkisel araştırma türleri, araştırma değişkenleri arasındaki muhtemel ilişkileri ve bağlantıları irdeleyen ve araştırmacının çıkarımlarda bulunmasına olanak sağlayan araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2009, s. 22). İlişkisel araştırmalarda genellikle değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde durulur. Ancak, değişik istatistikî yöntemler kullanılarak bu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine de bakılarak bu değişkenler arasındaki neden ve sonuç ilişkileri de ortaya konulabilmektedir (Gül, 2019, s. 65).

### **Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği olmak üzere toplam iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik yapılmış 28 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Eleştiri, Şeffaflık, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik'tir. Ölçek 5'li likert formundadır. Araştırma kapsamında kullanılan bir başka veri toplama aracı ise Grandey (1999) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğidir. Ölçek 3 maddeden oluşmaktadır.

### **Varsayımlar**

Bu araştırmada çalışanlara, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği olmak üzere toplam iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Katılımcıların bu ölçeklerdeki sorulara içtenlikle doğru bir biçimde cevap verdiği ve verdikleri cevapların kendi düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma 2019 yılında Mersin ilindeki Berdan Civata şirketinde çalışmakta olan işçilerin örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırma verileri ve bu verilere ilişkin bulgular, araştırma kapsamında kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği ve bu ölçeklerdeki sorular ile sınırlıdır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında elde edilen veriler ve bu verilere ilişkin araştırma bulguları örnekleme alınan çalışanlar ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Aile İşletmesi:** Birbirine kan bağıyla bağlı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı organizasyonlardır (Ateş, 2005: 1).

**İşten Ayrılma Niyeti:** Çalışanların, mevcut işe olan bağlılıklarının zayıflaması sebebiyle işlerinden ayrılma düşüncesine girmeleri olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984).

**Örgütsel Demokrasi:** Demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasıdır (Tutar ve Sadykova, 2014: 2).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ

#### 1. AİLE İŞLETMELERİ

Toplumunu oluşturan en önemli yapı taşlarının başında aile gelmektedir. Evlilik ve kan bağına dayanan, karı-koca, çocuklar, kardeşler ve bazı durumlarda diğer yakın akrabalar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu, toplum içindeki en küçük birim olarak da tanımlanan aile mekanizmasının varlığının ekonomik, sosyal ve hukuki sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar mikro anlamda ailenin kendisini etkilemekte iken; makro anlamda da tüm toplum üzerinde etkide bulunur.

Aile kurumu, varlığını devam ettirebilmek için sürekli olarak gelir elde etmek durumundadır. Bu gelir kimi zaman aile fertlerinin bağımlı çalışması şeklinde gerçekleşirken, bazı durumlarda da bağımsız girişimler şeklinde olur. Her bir girişimin amacının büyümek, kâr elde etmek ve bu kârlılığı gelecek kuşaklara taşımak olduğu düşünüldüğünde, girişimlerin şirketleşme sebebi çok daha iyi anlaşılacaktır.

Aile bireyleri birbirlerine hem kan bağı hem de duygusal bağ ile bağlıdır. Bu bağlılık nedeniyle kişiler aile bireyelerine diğer kişilere nazaran çok daha fazla güvenirlere. Bu sebeple de ekonomik girişimlerini aile bireyleri ile yapmayı tercih ederler. Birden fazla aile bireyinin aynı işyerinde çalışmaya başlaması ile de aile girişimleri ortaya çıkar. Bu girişimler aynı zamanda aile şirketlerinin de temelini oluşturur. Bu temel üzerinde başarı ile yükselmeyi başarabilen, duygusallıktan uzak ve profesyonellik içerisinde yönetilme imkânı bulan şirketler devamlılığa sahip olur. Ailevi duygusallığın hakim olduğu girişimler ise genellikle belirli bir süre sonunda yokluğa mahkum olmaktadır (Fındıkçı, 2007: 46-47).

Bu bölümde öncelikle aile işletmelerinin mahiyeti ve özellikleri incelenecek ve ardından da ortaklık yapılarına yer verilecektir. Ayrıca yöneticilerin seçilme şekli ile aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarına da değinilerek, aile işletmelerinin her yönüyle değerlendirilmesi sağlanacaktır. Aile işletmeleri hem sosyal hem de iktisadi yönü olması

nedeniyle diğer işletmelere göre farklı özellikler sergilemektedir. Bu farklılıkların ortaya konması, aile işletmelerinde insan kaynaklarına yönelik hareketlerin de doğru bir şekilde değerlendirilebilmesini sağlayacaktır.

### 1.1. Aile İşletmesinin Tanımı

Aile şirketlerini ön plana çıkaran iki unsur aile ve şirket kavramlarıdır. Bu sebeple de aile şirketi tanımlamasından önce iki kavramın doğru bir biçimde tanımlanması yerinde olacaktır. Aile; *“özünde anne, baba ve çocuklardan oluşan duygusallığın hâkimiyetinde, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşı”* olarak tanımlanmaktadır (Büte, 2010: 4). Şirket ise; *“Kâr elde etmek ve hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya gelmesini sağlayan ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten veya pazarlayan ekonomik ve sosyal bir kuruluş”* olarak tanımlanmaktadır (Ak, 2006: 147). Var olmanın doğası itibariyle kendiliğinden ortaya çıkan aile kavramının ekonomik faaliyetleri olarak da değerlendirilebilecek olan aile şirketi ise; *“Birbirine kan bağıyla bağlı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı organizasyonlar”* olarak nitelendirilebilirler (Ateş, 2005: 1). Farklı bakış açıları ile yapılmış olan aile şirketlerine yönelik diğer tanımlamalar şu şekildedir;

- *“Ailenin temel ihtiyaçlarını gidermek ve geçimini sağlamak, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin reisi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerince idame ettirilen, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme”* ler aile işletmeleridir (Karpuzoğlu, 2001: 18-19).
- Aile işletmesi; *“Herhangi bir ailenin bir girişim ile meydana getirdiği, yönetiminde sadece ya da büyük ölçüde ailenin fertlerinin yer aldığı, her görev alan aile sahibinin bir göreve haiz olduğu ve gelir dağılımı da aile içerisinde söz konusu olan organizasyon yapılarıdır”* (Fındıkçı, 2005, s. 16).
- *“Akrabalık bağına sahip olan kişilerin mal/hizmet üretmek maksadıyla kurdukları ve kâr amacı güttükleri örgütler”* aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Güler ve Akgün, 2010: 48).

- “Mirasların dağıtılmasını önlemek adına ve ailenin geçimini sağlayan kişiler tarafından yönetilen, yönetimde faaliyette bulunanların çoğunun aile bireyleri olan bir kurumlar” aile şirketleridir (Büyükhelvacıgil, 2010: 16).
- “Bir ailenin en az iki nesli ile yakından ilişkili ve bu bağın şirket politikası, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde karşılıklı etkisi olduğu işletmeler” şeklinde tanımlamıştır (Donneley, 2010: 94).
- Aile işletmesi, “Bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2004: ix).

Görüldüğü üzere aile işletmeleri ile ilgili farklı bakış açıları ile yapılmış pek çok tanımlama bulunmaktadır. Tanımlamalarda en fazla dikkat çekilen unsurlar ise aile bağı, mülkiyet, yönetim şekli ve miras gibi konulardır. Gerçekten de bu unsurlar, aile şirketlerini diğerlerinden ayıran önemli hususları oluşturmaktadır. Tanımlamalardan yola çıkarak aile işletmelerinin bir kısım özelliklerini aşağıdaki gibi sayabilmek mümkündür (Öner ve Turhan, 2010: 121);

- Aile işletmelerinde en az iki nesil, şirket yönetimi içerisinde yer alır.
- Aile işletmelerinde yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmede görev alır.
- Aile işletmesinin yönetiminde kimlerin olacağı aile konseyi kararına ve aile bağlarına bağlıdır.
- Aile bireyinin işletme içerisindeki görevi ve konumu aynı zamanda aile içerisindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmelerinde ailevi ilişkiler ile işletme içi ilişkilerin birbirini etkiliyor olması, her iki unsurun da birbirine bağımlı değişkenler olmasına neden olmaktadır. Bu açıdan aile işletmelerinin profesyonel anlayışı yakalamalarının diğer şirketlere nazaran daha zor olacağı düşünülebilir. Zira aile ilişkileri yoğun olarak duygusallığa bağlı ilişkilerdir. İşletme yönetimi ise duygusallıktan uzak ve ussal bir yönetim tarzına ihtiyaç duyar. Bu ikilem çoğu zaman aile işletmelerinin bekasını tehdit eder bir nitelik arz etmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran farklı belirleyiciler ise şu şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001: 20-21);



- Şirket politikası ile aile çıkarları birbirine paralel olarak işler. Aile çıkarlarındaki bir değişiklik şirket politikasının da değişmesine neden olur.
- Şirketin sermayesinin tamamı veya önemli bir kısmı aileye aittir.
- Aile bağları ve iç iletişim, yönetim kademesinin belirlenmesinde etkilidir.
- Aile şirketinin kurucuları ile üst düzey yöneticilerinin öncelikli amaçları içerisinde, şirketin gelecekte miras olarak çocuklarına kalması vardır. Bu sebeple de kurucu ve mevcut yöneticiler, çocuklarının yönetimde yer alması için çalışırlar.
- Şirketin itibarı ile ailenin itibarı iç içe geçmiş durumdadır. Bu nedenle de şirketin itibar kazanması, ailenin de itibarını ve değerini artırır.
- Aile şirketi ile ailenin bütünleşmiş olması nedeniyle aile bireylerinin şirket içerisindeki konumları, aile içerisindeki konumlarını da belirleyecektir.
- Aile şirketleri mali ve finansal anlamda zor bir duruma düştüğünde aile bireyleri tarafından desteklenir ve ayakta kalması sağlanır.
- Aile şirketleri güven teması üzerinde kurulu olduğundan dolayı, belirli bir görev için personel seçiminde dışarıdan kişiler yerine aile bireyleri tercih edilir. Özellikle kritik noktalarda bu ayrım çok daha fazla görülür.
- Aile şirketlerinde en üst düzey yönetici çoğunlukla şirketin kurucusu veya sahibidir. Bu durum özellikle genç aile şirketleri için geçerlidir.
- Aile içerisinde genel kabul gören kurallar aynen veya benzer bir şekilde şirket içerisinde de uygulanır.

Aile şirketi içerisinde yer alan kişilerin iş dışında da etkileşim içerisinde olması, aile şirketlerini diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biridir. Bu nedenden ötürü kişiler arasında bir yandan şirket içi ilişkiler kurulup devam ettirilirken, diğer yandan da aile içi ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi de planlanır. Aile bireyleri bu sebepten dolayı yalnızca işin gerektiği şekilde ve profesyonellik içerisinde değil, aynı zamanda aile olmanın verdiği duygusallık içerisinde de davranışlarda bulunurlar. Bu durum iktisadi rasyonelliğe aykırı bir durum oluşturmaktadır (Mumcuk, 2016: 12).

Aile şirketlerinin kâr elde etme dışındaki diğer önemli hedefleri, aile bireylerinin istihdam edilmesi, elde edilen kazancın aile içerisinde kalması, şirketin isminin büyümesi ile birlikte ailenin de isminin yükselmesi ve şirket yönetiminin aile üyelerinde kalması olarak sayılabilir. Bu unsurlar aile şirketlerinin büyümesinde ve gelişmesinde engelleyici bir role

sahiptir. Dışa açılmayı başaramayan aile şirketlerinin çoğunlukla yerelleşmeden kurtulamadıkları ve büyük pazar paylarını elde edemedikleri görülmektedir. Ancak aile içi ilişkiler ile şirket ilişkilerini ayırmayı başarabilen aile şirketleri kurumsallaşmanın faydasını fazlası ile görmekte ve içinde yer aldıkları pazar içerisinde hatırı sayılır pazar paylarını elde edebilmektedirler (Ateş, 2005: 15-16).

**Çizelge 1.2. Aile şirketleri ile diğer şirketler arasındaki temel farklılıklar**

Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Aile işletmelerinin yönetiminde aile bireyleri görev alırlar.	Diğer işletmelerde çoğunlukla profesyonel yöneticiler görev alırlar.
Aile üyelerinin işletmedeki pozisyonları, kendi kişisel çıkarlarına uygun olarak ömür boyunca devam edebilir.	Profesyonel yöneticilerin işletme olan iş ilişkileri sözleşme süreleri ile sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerlerinin tamamı aile işletme içerisinde gelişir.	Profesyonel yöneticiler istisnai durumlar haricinde çok sayıda işletmede çalışırlar.
Aile üyeleri işletmeye sınırsız zaman ayırabilirler.	Profesyonel yöneticiler işletmeye mesai anlayışı içerisinde bağlıdırlar.
Yönetici olan aile bireylerinin yöneticilik görevinin sona ermesi az rastlanan bir durumdur.	Profesyonel bir yönetici hata yaptığında yada düşük performans gösterdiğinde görevine son verilebilir.
Aile bireylerinin kişisel kazanımları işletmenin büyümesine ve aile servetinin genişlemesine yardımcı olur.	İşletme çalışanlarının kişisel kazanımları, terfi, ücret artışı ve yükselme gibi sonuçlara neden olur.
Şirketin performansı genellikle aile üyelerine mal edilir.	Şirket performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
İşletme içerisinde resmi olmayan kontrol sistemleri mevcuttur.	İşletmenin resmi ve herkes tarafından bilinen kontrol sistemleri bulunur.
Aile içinde yaşanan çatışmalar işletme içerisinde alınan kararları ve işleyişi etkiler.	İşletme içerisinde yaşanan çekişmeler ve görüş ayrılıkları zamana bağlı olarak etkisini yitirir.

**Kaynak:** Demir ve Sezgin, 2014:710

Aile şirketlerinin bir kısım dezavantajları olmakla birlikte diğer şirketlere göre artı değerleri de bulunmaktadır. Çoğu zaman aile üyeleri şirketi ailenin bir parçası olarak görürler. Bu yüzden özveri ile çalışırlar. Aynı zamanda şirketin geleceği ailenin sosyo-ekonomik geleceğini de belirlediğinden dolayı şirket öncelikli planda yer alır. Bu bilinç aile üyeleri içerisinde sinerjinin oluşmasını sağlar. Kişisel rekabetten ziyade şirketi belirli bir

yere taşımak için ortak çaba gösterilmesi ön plandadır. Aile bireyleri yalnızca para amacıyla çalışmadıklarından, şirkete olan sadakatleri de oldukça yüksektir. Bu avantajları kullanabilen ve dezavantajları bertaraf eden şirketlerin büyümesi çok daha kolay olmaktadır (Binicioğlu ve Acuner, 2015: 495). Aile şirketleri ile diğer şirketler arasındaki farklılıkların anlaşılması açısından aşağıda yer alan Çizelge önemlidir.

Aile şirketlerinin tarihi seyrine bakıldığında, aile şirketlerinin ekonomik aktörler içerisinde en eskiye dayanan oluşumların başında geldiği görülmektedir. Aileler öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir kısım ekonomik ve ticari faaliyetlerle uğraşmaya başlamış ve özellikle toplumsal yaşamın ortaya çıkması ve akabinde sanayi devrimi ile birlikte var olan kitlesel üretimle birlikte de şirketleşmeye başlamıştır. Dünya üzerindeki şirketlerin ortalama %70'inin aile şirketi kökenli oluşumlar olduğu tahmin edilmektedir. Bu oran Türkiye'de %95, ABD'de %80, Kanada'da %70 ve İsviçre'de %85 civarındadır. Görüldüğü üzere hem dünya çapında hem de gelişmiş ülkeler bazında aile şirketlerinin önemli bir ağırlığı bulunmaktadır (Kömeçoğlu, 2009: 7).

## **1.2. Aile İşletmesinin Türleri**

Aile işletmeleri, kuruluşları ile kurumsallaşmaları arasında geçen zaman dilimi içerisinde, birbirinden farklı karakteristik özelliklere ve yönetim tarzlarına sahip olurlar. Özellikle ilk kuruluş aşamasında tek elden yönetilen aile işletmeleri zaman geçtikçe büyür ve birden fazla kişinin işi içerisinde yer almasını gerekli kılar. Küçük aile işletmeleri ilk etapta tek bir kişinin kontrolünde işlerliğini sürdürürken, büyümeye ve gelişmeye bağlı olarak bu durum fiilen imkânsız hale gelir. Bu noktadan sonra önce diğer aile bireyleri, ardından da profesyonel çalışanlar işe dâhil olurlar. Böylelikle kurucu yöneticinin yönetim kadrosunu genişletmesi ile birlikte işletmenin çalışma sistemi ve yönetim kapasitesi de genişlemiş olur.

### **1.2.1. Tek patronlu aile işletmesi**

Aile işletmeleri özellikle ilk kuruluş dönemlerinde tek bir kişi tarafından yönetilir. İşletmeyi kuran kişi aynı zamanda işletmenin tek sahibi olarak yönetim yetkisini ve sorumluluğunu da elinde bulundurur. İşletmenin tüm yönetimi, sorunların çözülmesi işleyişin sürdürülmesi ve kontrolünün sağlanması gibi görevler tek bir kişi üzerinde toplanmıştır. Bu kişiye yardımcı olan çocuklar, eş ve diğer akrabalar bulunmakla birlikte

sayılan bu kişilerin yetki ve sorumlulukları hiçbir zaman patron yönetici ile kıyaslanabilecek seviyede değildir. Dolayısı ile patronun gücünü sınırlayabilecek, yapmış olduğu işleri denetleyebilecek ve yönetime ortak olacak bir birimden bahsedebilmek mümkün değildir (Karpuzoğlu, 2004; 94-97).

Tek patronlu aile işletmelerinin yasal olarak mutlaka tek bir sahibinin olması gerekmez. Özellikle yasal yükümlülükleri yerine getirebilmek için eş ve çocukların kimi zaman şirket ortağı olduğu görülebilir. Ancak bu ortaklık çoğunlukla kâğıt üzerindedir ve fiili işleyişe yansımaz. Diğer ortak yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirir. Bununla birlikte bazen diğer ortak vekâlet vererek bu işlerin dahi patron yönetici tarafından gerçekleştirilmesini sağlayabilir.

Tek patronlu aile işletmelerinde patron olan kişi işletmeyi adeta kendi çocuğu gibi görür. Neredeyse tüm vaktini işletmeyi ayakta tutmak ve geliştirmek için harcar. Tüm bilgi ve deneyimini bu amaç için kullanmaya çalışır. Ancak bir işletmenin yönetiminde üretim, finansman, muhasebe, insan kaynakları, pazarlama ve daha pek çok uzmanlık gerektiren iş olmasından dolayı patronun bu işlerin her biri ile mücadele etmesi oldukça zordur. İşletmenin her bir yönü ile ilgili tam bilgi sahibi olmaya çalışan bu kişi, bilgisi ve becerisi oranında başarıya ulaşabilir. Yani; tek patronlu aile işletmelerinde kişinin başarısı ile işletmenin başarısı paralel bir seyir izler (Ateş, 2003; 49).

Tek patronlu aile işletmeleri çoğunlukla işletmenin ilk kuruluş yıllarında görülür ve izleyen yıllarda yönetim diğer paydaşlarla paylaşılır. Ancak yine de istisnai olarak ilerleyen yıllarda da patron sıfatına haiz olan kişinin bireyselliği sürdürme çabası içerisinde olduğu ve yetkilerini paylaşmayı istemediği görülür. Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin ortalama % 40 oranında ilk kuruluş döneminde kapandığını göstermektedir. Bu durumun en önemli sebebi ise patron yöneticilerin yeterli bilgiye, tecrübeye ve sermayeye sahip olmamaları gösterilmektedir (Fındıkçı, 2007; 22).

### **1.2.2.Kardeş ortaklığı**

Aile şirketleri içerisinde en yaygın olarak rastlanan ortaklık türlerinden biri kardeş ortaklıklarıdır. Kardeş ortaklıkları şirketin ilk kuruluş aşamasında görülebileceği gibi, bir kurucu tarafından kurulmuş ve belirli bir süre sonunda kardeşlere de bırakılmış olabilir. Yine kardeşler gibi kuzenler tarafından yönetilen aile şirketleri de aynı kapsamda düşünülebilir.

Kardeş ortaklıklarında yöneticilerin aynı neslin içerisinde yer almaları uyumlu çalışma açısından önemlidir. Uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması halinde kardeş ortaklıkları başarılı olabilir ve büyük bir hızla büyüyebilirler. Bu tip ortaklıklarda işbölümünün yapılabilmesi ve tek bir yöneticinin tüm işlerle baş etmek zorunda olmaması önemli bir avantajdır. Özellikle iki ayrı uzmanlık alanına sahip olan kardeş veya kuzenler, işletmenin farklı yönleri ile ilgilenebileceğinden, başarıyı yakalamaları çok daha kolay olacaktır. bu tür ortaklıklarda genellikle iyi bir sinerji yakalanabilir (Günver, 2012: 19).

Kardeş ortaklıklarının avantajlı yönleri bulunmakla birlikte bir kısım riskleri de bulunmaktadır. Öncelikle işletmenin ortaklık oranlarında anlaşılması, çoğunlukla ortaklar arasında çatışmalara neden olmaktadır. İşletme mülkiyetinin dağılım yüzdesini belirlemek her zaman kolay olmamaktadır. Yine benzer bir konu olan yönetimde hiyerarşik yapının şekillendirilmesi ve nihai karar vericinin seçilmesi de ayrı bir zorluk olarak görülmektedir. Zira tüm karar süreçlerinin oybirliği ile geçilmesi uygulamada mümkün değildir. Çelişkili durumlarda hangi kararın uygulanacağına yönelik olarak düzenlemeler yapılması gerekli ise de, kardeşlerin her zaman duruma soğukkanlı ve prensipli bir şekilde yaklaşmaları mümkün olmayabilir. Bu riskler işletmenin gelişimini yavaşlatabileceği gibi işletmenin dağılmasına varan ağır sonuçlara da neden olabilmektedir (Ward, 1993).

Kardeşler tarafından yönetilen aile işletmeleri belirli bir kurucu tarafından kardeşlere devredildiğinde, belirtilen uyuşmazlıkların yaşanmaması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması için çoğunlukla kurucu veya bir önceki yönetici tarafından kurallar konulduğu görülmektedir. Böylelikle ilk yönetici, işletmenin kendisinden sonra da devamının sağlanması için katkıda bulunmuş olur.

Kardeşler tarafından yönetilen aile işletmelerinde genellikle tek patronlu aile işletmeleri kadar büyük acemilikler ve yönetim sorunları görülmez. Kardeşlerin sayısına bağlı olarak işbölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkar. Bununla birlikte yine de tam bir kurumsal yapıdan bahsetmek mümkün değildir. Dolayısı ile bu yönetim tarzında da kişisel başarı ve yeteneklerle işletme başarısı arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilecektir (Yalçın ve Günel, 2004: 73).

### 1.2.3.Geniş aile işletmesi

Aile işletmelerinin bir kısmı, aynı veya farklı nesillerden gelen çok sayıda aile bireyinin yönetimi altında faaliyet gösterir. Bu türlü aile şirketlerinin az bir bölümü, ilk kuruluş aşamasında böyle bir özelliğe sahiptir. Ancak çoğunlukla da ilk kuruluş evresini atlatmış, acemiliği üzerinden atmış ve yükseliş dönemine geçmiş işletmelerden oluşmaktadır. Kurucu ilk neslin henüz işletmeden ayrılmadan önce alt nesil aile bireylerini istihdam ettikleri dönem, bu tür işletmelere örnek gösterilebilmektedir. Geniş aile işletmelerinde aile bireylerinin birbirlerine olan güvenleri, aile fertlerinin özverili çalışmaları, mesai kavramının ön planda olmaması ve kişilerin özveri ile çalışmaları aile işletmelerinin büyüme hızını artıran faktörlerdir (Karpuzoğlu, 2000: 114). Çok sayıda aile bireyinin işletme içerisinde yer alması nedeniyle uzmanlaşma konusunda büyük mesafeler kat edebilme imkânı bulunmaktadır.

Geniş aile işletmelerinde aile bireylerinin işletmeye dahil olması ve yönetim kademesinde yer alması, tek patronlu aile işletmeleri veya kardeşlerin sahip olduğu aile işletmeleri kadar kolay değildir. Aile bireylerinin işletme içerisindeki pozisyonları, işletme yönetiminde yer alan kişiler tarafından tartışılarak karara bağlanır. Bu noktada işletmenin geleceğinin aile bireylerinin geleceğinin önüne geçmeye başladığı görülür. Dolayısı ile işletme aleyhine bir karar alınmamaya çalışılır. Ayrıca geniş aile bireylerinin olduğu işletmelerde aile bireyleri arasında kıyasıya bir mücadele görülür. Yönetimde daha fazla yetki sahibi olabilmek ve daha yüksek kademelerde görev alabilmek için hem profesyonel iş yaşamında hem de aile yaşamında rekabet ön plandadır. Bu rekabette kişilerin liyakati kadar ileri yaşta olan ve işletmede hali hazırda söz sahibi olan kişilerin tercihleri de ön planda olacaktır (Aşan, 2010: 42).

### 1.3.Aile-İşletme İlişki Düzeni

Aile işletmeleri, insan kaynakları alanı hariç diğer işletmeler ile aynı veya benzer koşullarda faaliyet gösterirler. Dolayısı ile başarılı olmak ve devamlılığı sağlamak için piyasaya ilişkin tüm koşulları yerine getirmek zorundadırlar. Ancak insan kaynaklarının temini ile ilgili olarak bir takım farklılıklara ve zorunluluklara sahiptirler. Diğer işletmeler tamamen profesyonel bir şekilde insan kaynaklarının temin edilmesi, eğitimi, oryantasyonu,

istihdam edilmesi ve yükselmesi gibi uygulamalara yer verirken, aile işletmelerinde bu uygulamalara yönelik bir kısım farklılıklar görülür. Aile işletmelerinde çalışan kişiler arasındaki en önemli ayırım aile ve aile dışı kökenli olmak üzerine kuruludur. Aile üyesi olmadığı halde istihdam edilen kişilerde süreç, aynı diğer işletmelerde olduğu gibi ussal devam edebilir. Ancak aile bireylerinin istihdamında önemli farklılıklar görülür. Bu anlamda kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri uzun ömürlü olmayı başaracaklardır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019).

İşletmeleri ayakta tutan ve diğer üretim faktörlerinden en iyi şekilde faydalanmayı sağlayan unsur işgücüdür. Gerek yönetim ve denetim, gerekse de uygulamaya yönelik çalışan işgücünün verimliliği, diğer üretim faktörlerinin verimliliğini de belirlemektedir. Dolayısı ile işgücünden yüksek verim elde eden işletmelerin aslında tüm üretim faktörlerinden yüksek verim elde edebilecekleri söylenmelidir.

Ailenin ortaklık ve profesyonel yöneticilerle olan ilişkisine yön veren temel unsur; kurumsallaşmadır. Aile şirketleri, kuruluş anından tam kurumsallaşmayı sağladıkları zamana kadar geçen zaman içerisinde uzun sürecek bir kurumsallaşma sürecine girerler. Bu anlamda kurumsallaşma; *“bir kurumun kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere bağlı olarak yönetilmesi, işleyişin; kendine özgü hareket şekillerine, iş yapma yol ve yöntemlerine sahip olması, böylelikle diğer kuruluşlardan farklı ve ayırt edici bir kimliğin oluşturulması”* şeklinde tanımlanabilir (Sadri, 2013: 47). İşletmelerin orta ve uzun vadede ayakta kalabilmelerinin yegâne yolu kurumsallaşmadan geçmektedir. Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde, işletmenin başarısı kişisel başarılarla endekslidir. Dolayısı ile kişilerin pozisyonlarının değişmesi veya işletmeden ayrılmaları, işletmelerin geleceğini etkilemekte ve hatta bazı durumlarda yaşam süresinin sona ermesine neden olmaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte sistemli bir işleyişin sağlanması, pozisyonların görev ve yetki tanımlarının yapılması ile birimler arasındaki ilişkinin düzenlenmesi anlaşılabilir. Böylelikle işletme içerisinde çalışan her seviyedeki personelin işletmeden ayrılması çok daha kolaylıkla telafi edilebilir olacaktır (Kırım, 2007: 10).

Aile şirketlerinde sorun yaşanan ve mutlaka kurallara bağlanması gerekli olan iki ilişki türü, aile ortaklık ilişkisi ve aile profesyonel yönetici ilişkisidir. Duygusallığın ve rasyonelliğin çatışma ihtimali olan bu iki ilişki türünün sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, aile şirketlerinin gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır.

### 1.3.1.Aile-ortaklık ilişki düzeni

Aile işletmelerinde ortaklık yapısı incelendiğinde, işletme hisselerinin tamamının aile içerisindeki bir veya daha fazla kişiye ait olduğu yâda aile dışı ortaklar olmakla birlikte yine de ezici hisse çoğunluğunun aile içerisinde kaldığı görülmektedir. Bu nedenle de ortaklar arasındaki aile ve ortaklık ilişkisi kesintisiz ve karmaşık bir yapı içerisinde devam etmektedir. Aile bireylerinin ortaklık konusunda karşılaştıkları en önemli sorunların başında, ailede ortaya çıkan bir sorun veya gelişmenin direkt olarak işletme içi ilişkileri de etkilemesi gelmektedir.

Aile işletmeleri içerisinde gerek ortak gerekse de çalışan sıfatı ile yer alan kişiler genellikle ailevi ilişkilerini işletmeye yansıtma eğilimi gösterirler. Kişilerin aile ile işletmeyi ayıramamaları ve ailesel yaşamı ilgilendiren konulardaki gündemi işletmeye yansıtmaları, işletmelerin yapay sorunlarda baş etmek zorunda kalmasına neden olur. Aile ve iş yaşamının ayırt edilememesi aile ilişkilerini bozacağı gibi işletmenin performansını da olumsuz yönde etkileyecektir (Karpuzoğlu, 2004:27).

Aile işletme ikileminden kurtulmanın ve aile ortaklık ilişkisini sağlam bir zemine oturtmanın en önemli yolu, aile fertlerinin iş rolleri ile aile içerisindeki rollerinin birbirinden farklı olduğunun bilincinde olmalarıdır. Ev içerisinde işyerindeki rolünden, işletme içerisinde de aile içerisindeki rolünü devam ettiren kişilerin yaşadıkları ikilemler kendileri olduğu kadar işletmeye de zarar vermektedir. Bu durumun en sık örneği, baba ve çocuklar ile kardeşler arasında görülmektedir. Sorunun çeşitli çözüm yolları bulunmakla birlikte, kişilerin sorunun üstesinden gelmeyi istemeleri ön şarttır. Daha sonra uzman bir danışmandan destek almak, işletme içi kuralları yazılı hale getirerek uygulamasını sağlamak ve işletmeyi kişisel kararlardan ziyade önceden belirlenmiş prensiplerle yönetmek, sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır (Günver, 2012: 23).

### 1.3.2.Aile-profesyonel yönetici ilişki düzeni

Aile şirketlerinde kurucu ve ilk nesil çalışanlar çoğunlukla işin çıraklığını yapmış ve sektörün içerisinden yetişmiş kişilerden oluşur. Dolayısı ile işin yapılışına yönelik bir bilgi sahibi olma durumu söz konusudur. Ancak yalnızca üretime yönelik bir bilginin, işletmenin



genelinin yönetilmesinde yeterli olmayacağı açıktır. Bu yüzden ilk aşamadan itibaren konusunda uzman ve işini profesyonelce yapan kişilerin bulunması mecburidir.

Aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalar, işletmelerin belirli bir büyüklüğün üzerine çıkana kadar ailelerin yönetimde çok etkin olduğunu göstermektedir. Diğer işletmelerde yöneticiler bilgi, beceri ve tecrübeleri ile saygı görürler. Aile işletmeleri içerisindeki aileden gelen yöneticiler ise ailede sevilme düzeyi, yaşça büyük olma, cinsiyet ve ailenin büyüklerini etkileyebilme gücüne göre de saygıyı elde edebilirler. Ancak sayılan bu hususların sübjektif ve esasen çalışma sistemlerine doğrudan fayda sağlamayan unsurlar olduğu düşünüldüğünde, aile işletmelerindeki yönetici seçiminde ortaya çıkma ihtimali bulunan sapmalar çok daha iyi anlaşılabilir (Güney, 2008: 266-267).

Aile işletmelerinin hiçbirinde aile üyelerinin yönetim ve işleyişi sadece profesyonel yöneticilere bırakması ve işletmeden çekilmeleri mümkün değildir. Ancak yapılan işin niteliğine göre aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında bir denge kurulması ve bu denge içerisinde profesyonel yöneticilere hareket alanı sağlanması gereklidir. Aile bireylerinin her birinin bu uygulamaya gönül rızası ile uymaları düşünülemeyeceğinden, profesyonel yöneticilerin hareket kabiliyetlerinin sınırları en tepe yönetim tarafından kabul edilmeli diğer aile fertlerine kabul ettirilmelidir (Alayoğlu, 2003: 45).

#### **1.4.Kurumsal Yapı ve İşleyiş**

Aile şirketleri de diğer şirket ve organizasyon yapıları gibi sürekli olarak değişim gösteren ekonomik birimlerdir. Bu sebeple ilk ortaya çıktıkları andan kurumsallaşmalarını tamamlayana kadar gerek yönetim anlayışı gerekse de diğer faaliyetler açısından farklı uygulamalara sahiptirler. Dolayısı ile tüm aile şirketlerinde ve her zaman için aynı yönetim anlayışından bahsedebilmek mümkün değildir. Aşağıda yer alan Çizelge aile şirketlerinin zamana bağlı olarak yönetsel anlayış farklılığını göstermektedir.

Aile işletmelerinde zamansal değişim bu denli önemli olmakla birlikte, tek belirleyici değildir. İşletmenin kurucusu ve yönetim kurulu üyelerinin yönetim biçimi tercihi de işletmenin işleyişinde önemli rol oynamaktadır. Bu tercihler genellikle üç ayrı uygulama üzerinde şekillenmektedir. Bunlar; merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetimdir.

**Çizelge 1.3. Gelişim evrelerine göre aile şirketlerinde kurumsal anlayış farklılıkları**

	<b>Birinci Nesil Aile Şirketleri</b>	<b>Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri</b>	<b>Kompleks Aile Şirketleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	Şirket Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında Karmaşık
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	Şirket Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler Ve Aile Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
<b>Karar Alma Sekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey ve Çapraz	Çok Boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç Ve Dış Piyasa Değerleri

**Kaynak:** Ateş, 2005: 56.

Merkeziyetçi (Paternalist) yönetim tarzında tüm kararlar girişimci ve üst yönetim tarafından alınır. Özellikle tek kişi yönetimlerinde işletmede çalışan herkesin yetkisi ve sorumluluğu tek kişi veya çok az kişiden oluşan topluluk tarafından belirlenir. Merkeziyetçi yönetimlerde alt kademe çalışanlar ile aile bireyleri dışında kalan kişilerin söz hakkı ya yoktur ya da çok sınırlıdır. Yine bu kişilere işletme yönetimi konusunda duyulan güven de alt seviyelerdedir. Çalışanların çoğunda aidiyet hissi bulunmaz ve genellikle kendilerini dışlanmış hissederler. İşletme içerisinde çok sert bir hiyerarşik düzen kuruludur ve bu düzen içerisinde çalışmak zorunda olan profesyoneller aile ve işletme arasında ikilemler yaşarlar (Ateş, 2005: 70).

İkinci yönetim tarzı olan katılımcı yönetim ise merkeziyetçi yönetime göre çok daha demokratik bir yönetim tarzına sahiptir. Bu yönetim tarzında da yine egemen unsur aile bireyleridir. Ancak daha az yoğunluklu hiyerarşik uygulamalar ile birlikte işletme içerisinde

yer alan kişiler yetki ve sorumluluklarına göre yönetime katılabilir ve görüşlerini paylaşabilirler. Katılımcı yönetimlerde aile bireylerinin yanı sıra profesyonel yöneticiler de yönetim içerisinde yer alırlar. Aile kültürünün ve aile yönetiminin izin verdiği ölçüde söz ve yönetim hakkına sahip olurlar. Bu yönetim tarzının kurumsallaşma yolu üzerinde bir durak olduğu söylenebilir. Zira hem bireysel yönetimden hem de kurumsallaşmadan izler taşır. Katılımcı yönetimin başarılı olabilmesi için yönetim standartlarının önceden belirlenmiş olması gereklidir. Böylelikle başta aile bireyleri olmak üzere her seviyede çalışan, hak, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 29-30).

Son yönetim tarzı olan profesyonel yönetim ise aslında tüm aile şirketlerinin varması gerekli olan son yönetim noktasını göstermektedir. Profesyonel yönetimde şirket sahipleri ve diğer aile bireyleri uygulamanın her alanında yer almazlar. Aksine; özellikle uzmanlık gerektiren konuların tamamı işin uzmanı olan kişilere bırakılmıştır. Aile bireyleri ise stratejik kararlar, yönetim kararları ve en üst düzey profesyonel yöneticilerin atanmasından ve kontrolünden sorumludur. Uygulamaya yönelik hamleler ve günlük işleyiş ise profesyonel çalışanlara ve yöneticilere bırakılmıştır. Patron olarak bilinen kişiler yürütümden ziyade onay makamı olarak görülürler. Sonuçta da ailenin serveti, profesyonellerin ise şirketi yönettiği söylenebilir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:125).

Aile şirketlerinin işleyişinde de diğer şirketlerde olduğu gibi yönetim kurulunun önemi bulunmaktadır. Ancak bu önem; aile şirketlerinin seçmiş olduğu yönetim kurulu tarzı ile belirlenmektedir. Diğer işletmelerin aksine bazı durumlarda yönetim kurulları aile şirketleri içerisinde önemini kaybedebilir. Bu bakış açısı ile aile şirketleri içerisindeki yönetim kurulları modellemelerinin aşağıdaki şekillerde olabileceği söylenebilir (Ateş, 2005: 70-73);

**Kâğıt üzerinde var olan yönetim kurulu:** Yönetim kurulları tüm şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de bulunması zorunlu organların başında gelmektedir. Bununla birlikte şirket yönetimini elinde bulunduran kişi yada kişiler yönetim kurulunun varlığına ihtiyaç duymazlar bu gibi durumlarda yönetim kurulu yalnızca kâğıt üzerinde bulunur ve herhangi bir işlevselliği bulunmaz. Çoğunluğu aile bireylerinden oluşan bu kurul yalnızca yasal yükümlülüğü yerine getirmek için toplanır veya toplanmış olarak tutanaklara imza atılır. Belirli bir günden takibi yapılmayan toplantıların düzenli olarak yapıldığı da söylenemez.

**Tasdikleyici yönetim kurulu:** Bu tarz yönetim kurullarında aile bireyleri dışında kişilerde kurul içerisinde yer alırlar. Yönetim kurulu toplantıları yapılır ancak bu toplantılar genellikle kurucu veya üst düzey yöneticinin fikirlerinin onaylanması için kullanılır. Sorunlara çözüm üretilmesi, yeni fikirler sunulması veya kurucunun fikirlerinin değerlendirilmesi beklenen ve hoş karşılanan bir durum değildir. Kurul başkanı bu tarz yönetim kurullarından yalnızca kendisini onaylamasını beklemektedir.

**Öğüt verici yönetim kurulu:** Öğüt verici yönetim kurullarında aile içi ve dışından üyeler bulunur ve kurul, hem aile içi hem de aile dışındaki hissedarların haklarını korumakla yükümlüdür. Bu tür kurullarda sorunlara çözüm önerileri üretilmeye ve stratejik kararlara katkı sağlanmaya çalışılır. Bu kurullar tavsiye makamı olarak işlerlik gösterirler. Kararların emrediciliği olmamakla birlikte diğer yönetim kurullarına göre çok daha işlevsel olduğu söylenebilir.

**Bütüncül yönetim kurulu:** Aile şirketleri kuruluş aşamasını geçtiğinde ve belirli bir büyüklüğe ulaştığında işletme içerisinde daha aktif bir yönetim kuruluna ihtiyaç duyar. Artık işletmenin tek bir kişi üzerinde yükselmesi mümkün olmaz. Bu aşamada ortaya çıkan bütüncül yönetim kurulu anlayışı ile yönetim kurulu düzenli olarak toplanır. İşletmeyi ilgilendiren tüm önemli konuları görüşür ve bir karara varmaya çalışır. Yönetim kurulunda aile içi ve dışından kişiler yer alır. Görüş ayrılıklarının ve çatışmaların en fazla yaşandığı yönetim kurulu çeşidi bütüncül yönetim kurullarıdır. Genellikle halka açılmış aile şirketlerinin tamamına yakınında bu uygulama görülür.

Aile şirketleri ile ilgili olarak işleyişi yönlendiren bir diğer konu planlamadır. Planlama ile birlikte işletmenin ne kadar zaman sonra nerede olmak istediği ve bu hedefe hangi yollarla gideceği kararlaştırılır. Bu sebeple tüm işletmeler kısa, orta ve uzun vadeli planlara ve değişkenlere bağlı olarak alternatif planlara ihtiyaç duyarlar. Planlara bağlı kalmayı başaran işletmeler süreç içerisinde kaybolmaz ve hedeflerine konsantre bir biçimde işlerini yürütebilirler. Aile işletmeleri planlama konusunda bir kısım zafiyetlere sahiptir. Özellikle ilk kuruluş aşamasında lider yöneticinin sezgisel davranışları, net olmayan ve diğer birimlerle paylaşılmayan hedef belirlemeleri, işletme açısından önemli bir risk oluşturmaktadır. Bu durumda kişiye bağlı başarılar veya başarısızlıklar söz konusu olur. Dahası işlerin plansız yürütülmesi veya planların yalnızca kurucu tarafından bilinmesi, olası yönetici değişiklikleri esnasında ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bu tür sorunlarla

karşılaşmak istemeyen aile şirketlerinin mutlaka sürece yönelik planlarını yazılı olarak yapmaları ve ilkesel bir yönetim tarzı belirlemeleri gerekmektedir. Böylelikle kişilerin ve şartların değişmesi, işletme yönetimine en az zararı verebilecektir (Arslan, 2006: 79).

### **1.5.İşletmenin Büyüklüğü**

İşletmeler sürekli olarak değişim gösteren canlı varlıklardır. Bu varlıkların en önemli amaçlarının başında da büyümek gelir. İlk kuruluş aşamasında var olan finansal zorluklar aşıldıkça ve pazar payı genişledikçe işletmeler büyüme sürecine girerler. İşletmelerin büyüme hızları, sermaye, işgücü ve diğer üretim faktörleri gibi içsel değişkenlerden etkilendiği gibi, içerisinde yer aldığı pazarın durumu, hukuki düzenlemeler ve rekabet ortamının varlığı gibi dışsal değişkenlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle işletmenin büyüme hızı yalnızca kendi çabasına ve başarısına bağlı olmayıp, aynı zamanda işletmenin müdahil olamadığı bir kısım unsurlardan da etkilenmektedir (Yılmaz, 2004: 492).

Normal bir büyüme içerisinde giren işletmelerde bölümlerin büyümesi ve gelişmesi bu şekilde olmalıdır. Ancak aile işletmelerinde kimi zaman bu rutinin dışına çıkılır. Özellikle hâkimiyetin tamamının kendi uhdesinde olmasını isteyen kurucu kişi veya kişiler, bölümlere sorumluluk vermekten kaçınır. Böylelikle de mümkün olan en az sayıda birim ile işlerin yürütülmesine ve her bir birimin direkt olarak kendisi ile iletişim kurmasına çalışır. Bölümlerin kapasitesinin üzerinde bir yüke maruz kalması ve tek elden yönetilmeye çalışılması neticesinde de kendilerinden beklenen performansı gösteremezler. Düşük performans ve çıktı düzeyi, yalnızca bölümlerin kendisini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin tamamını etkiler.

İşletmelerin büyüklüğü üzerinde etkili olan iki ana unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar organizasyonel büyüklük ve finansal büyüklüktür. Organizasyonel büyüklük; işletmenin fiziksel büyüklüğü üzerinde etkili iken, finansal büyüklük ise üretkenlik ve iş yapabilirliği belirlemektedir. Bu nedenle her iki değişkenin rasyonel yönetimi, işletmenin genel anlamda büyümesi ve gelişmesini sağlayacaktır.

### **1.5.1. Organizasyonel büyüklük**

Büyükülüğü ne olursa olsun her işletmenin kendine özgü bir organizasyon yapısı ve çalışma sistemi bulunmaktadır. Bu yapı içerisinde var olan bölüm sayısı ve kapasitesi işletmenin ihtiyaçları ile doğru orantılıdır. Büyüme ile doğru orantılı olarak da bölümlerin sayısı ve işlevi artış göstermektedir. Aynı zamanda bölümler arası iletişimin artması gerektiğinden dolayı da koordinasyonun sağlanmasına yönelik yeni düzenlemeler yapılmaktadır. Böylelikle birbiri ile uyum içerisinde çalışan ve eşzamanlı haberleşme ve iletişim gücüne sahip olan bölümler ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde işletmenin yönetiminde olan kişiler, organizasyonun şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. İşbölümü, uzmanlaşma ve modern yönetim sistemlerine yönelik inancı olan yöneticiler bu yönde bir tercih yaparken, özellikle işletmenin ilk kuruluş aşamalarında her şeyi kontrol altında tutmayı hedefleyen işletmelerde dar bir organizasyon yapısı kurulur. Böylelikle daha az birim ve kişi ile işletme faaliyetlerine devam eder ve bu birim ve kişilerin tepe yöneticiler tarafından kontrolü de o ölçüde kolay olacaktır.

Aile işletmeleri organizasyonlarında son olarak hızlı karar alabilme ve fırsatları değerlendirebilme yeteneğine değinmek gerekir. Organizasyonun büyüklüğü ne olursa olsun aile işletmelerinde bürokratik yapı, emsallerine göre çok daha alt seviyelerde seyredir. Bu yüzden de çok daha seri olarak kararlar alınabilir ve uygulanabilir. Sonuç olarak beklemekten dolayı kaçırılacak olan fırsatlar açısından aile işletmeleri çok daha avantajlıdır (Yolaç ve Doğan, 2011: 102).

### **1.5.2. Finansal büyüklük**

İşletmeler, ihtiyaç duydukları üretim faktörlerini temin edebilmek ve sürekli olarak istihdamını sağlayabilmek için sermayeye ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin sermaye yapıları, aynı zamanda büyüklüklerini ve dayanıklılıklarını belirlemektedir. Bu sebeple de finansal dengelerin kurulması ve özellikle temel rasyoların istenilen seviyelerde olması, gelecek adına önemlidir.

Aile işletmeleri yoğun olarak sermaye ihtiyaçlarını aile içerisinde temin eden kuruluşlardır. Aile işletmelerinin önemli bir kısmında sermayenin tamamı aile üyelerine aittir. Diğer işletmelerde de yabancı sermaye oranı oldukça düşük seviyelerdedir. Bu işletmeler, süreç içerisinde sermaye takviyesine ihtiyaç duyduğunda yine ailenin öz kaynaklarına başvurur. Aileler işletmeleri ailenin bir parçası olarak gördüklerinden dolayı sermaye konusunda çekimser kalmazlar. Aile işletmelerinin kendine özgü sermaye yapısının olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçlar şu şekilde sayılabilir (Akbulut, 2013: 13);

- Aile işletmelerinin güçlü bir sermaye yapısı vardır. Toplam sermaye miktarı içerisinde borç miktarının düşük oranda olması, işletmenin dışarıdan güçlü görünmesini sağlar.
- Piyasalarda likidite sıkıntısı çekilen dönemlerde işletme faaliyetlerini durdurmak veya yavaşlatmak zorunda kalmaz ve kendi öz kaynaklarını kullanarak üretime devam edebilir.
- İşletmenin sermaye yapısının güçlü olması, potansiyel müşterilerde güven uyandırır. Bu nedenle ticari ilişkilerde tercih edilir konuma gelirler. Müşteriler güçlü finansal yapıları ve aile desteği nedeniyle aile işletmelerini devamlılık açısından daha avantajlı görürler.
- Aile üyeleri olası bir başarısızlık durumunda işletmenin yaşamını noktalamaması ve iflas etmemesi için mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebileceğinden finansal destek konusunda cömert davranırlar.

Güçlü finansal görünüm aile işletmelerine fayda sağlamakla birlikte, bu yapının bir kısım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar şu şekilde sayılabilir (Akbulut, 2013: 14);

- Aile şirketleri yalnızca öz sermayeleri ile büyümeye çalıştıklarında veya sınırlı oranda yabancı sermaye desteği kabul ettiklerinde, büyüme hızları emsallerine göre düşük olacaktır.
- Likiditenin bol olduğu ve ekonominin büyüme trendinde olduğu dönemlerde yabancı sermayenin kullanılmaması nedeniyle pazar payları düşebilir. Yabancı sermaye desteği bulunan rakiplerin büyüme hızlarına karşı koyamayan aile işletmeleri, sektör içerisinde önemsiz bir konuma gelebilirler.

- Aile işletmelerinin dışı kapalı finansal yapısı, çoğunlukla halka açılmayı ve iktisadi yapı ile ilgili düzenli bilgi paylaşımını engellemektedir. Bu durum şeffaf görünümün önünde önemli bir engel olarak görülmekte ve diğer piyasa aktörlerinin işletmeye karşı önyargılı bakmasına neden olmaktadır.

Görüldüğü üzere aile işletmelerinin finansal büyüme tercihleri diğer işletmelere göre farklılık arz edebilmektedir. Ancak bu durum tüm aile işletmeleri için bir zorunluluk olarak kabul edilmemelidir. Ailenin konuya bakış açısı finansal yapıyı belirlemekte olup, dışı açıklığın talebe göre artırılması da mümkün görülmektedir.

### 1.6.Yönetici Kaynak Şekli

Aile işletmeleri, yönetici ve çalışanların seçiminde daha serbest davranabilme imkânına sahiptir. İşletmenin ailenin bir malı olarak görülmesi, özellikle yönetimde söz sahibi olan kişilerin serbestçe yönetim kadrosunu oluşturmasına neden olmaktadır. Yönetim ve denetim birimlerinin ortaklığı nedeniyle aile işletmelerinde hesap verilebilirlik oranı da diğer işletmelere göre düşüktür. Ancak bu serbestiyetin yanlış yönde kullanılması ve özellikle yönetici seçiminde yapılacak olan yanlışlıklar, işletmeye kısa, orta ve uzun vadede önemli dezavantajlar getirecek ve belki de işletmenin faaliyetlerinin sona ermesi ile sonuçlanacaktır.

Aile işletmelerinde yönetici seçiminde ortaya çıkan en önemli ikilem, aile içi bireyler ile profesyonel yöneticiler arasında olmaktadır. İşletmenin yönetimi konusunda etkin olan kişilerin tercihine bağlı olarak yöneticiler aile içerisinden, aile dışından veya karma bir şekilde seçilebilir. Bu noktada liyakat ve aile üyesi olma arasındaki ikilemin çözümü, karar vericilere ait olmaktadır.

Aile işletmelerinde yönetici seçiminde ön planda olan kavramların başında nepotizm gelmektedir. Nepotizm, işletmelerde yalnızca aile bireyi olma sıfatından dolayı üst kademe görevlere getirilme ve aile bireylerinin diğer çalışanlara karşı kayırılması anlamını taşımaktadır. Nepotizmin en önemli sonuçları; çalışma barışını bozması ve aile dışı çalışanların yükselme ve iyi bir konuma gelme nedeniyle umutsuzluğa düşmesidir. Kişiler, ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar aile bireylerinin önüne geçemeyeceklerini ve işletmede üst kademelere gelemeyeceklerini düşünürler. Bu düşünce bir yandan çalışma performansını



düşürürken diğer yandan da bu çalışanların iş değiştirme isteklerinin ortaya çıkmasına neden olur (Büte, 2009: 737). Böylece işgücü devri olarak adlandırılan ve işletme içerisinde istihdam edilen kişilerin değişim hızını gösteren oranın da istenilen seviyenin üzerinde olmasına neden olur. Ancak tüm bu unsurların yöneticiler tarafından bilinmesine karşılık yine de yönetici seçiminde akraba ve profesyonel yönetici arasındaki kararsızlık aile işletmelerinin her döneminde görülebilir.

### **1.6.1.Akrabalık**

Aile şirketlerinde akraba denildiğinde akla en fazla gelen kişiler; eş, çocuklar, ana baba, teyze, hala, amca, dayı, kuzenler ve evlilik yoluyla aileye dahil olan damat ve gelindir. Bu kişiler kurucu olan kişiye yakınlıkları nispetinde yöneticilik makamına da yakın olmaktadır. Aile şirketlerinde özellikle ilk kuruluş aşamasında yönetici olarak aile bireylerinden yoğun olarak faydalanılır. Bu dönemde akrabaların özverili çalışmaları ve işletmeye önemli oranda katkı sağladıkları görülmektedir. Ancak işletmenin büyümesi ile birlikte akraba yöneticilerin çatışma ortamına zemin hazırladığı ve işletmenin büyümesine paralel olarak yeterlilikleri gelişmeyen yöneticilerin işletmeyi dizginleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle başarılı ve büyüme hızı yüksek olan işletmelerde, yetenekli olsun yada olmasın hemen hemen tüm akrabalar yönetici olarak yer almak isterler. Yine yönetici olarak varis seçiminde de yüksek boyutlu çatışmalar görülmektedir (Bozkurt, 2017: 16).

Aile işletmelerinde akrabalarından en yüksek faydayı elde edebilmenin yolu, bu kişilerin görev ve pozisyonlarını değerlendirirken diğer bireylerle objektif olarak karşılaştırmak ve nepotizme girmemektir. Böylece hem aile üyelerinin işletmeye katkı sunması ve bu kişilerin istihdam edilmesi sağlanacak, hem de akrabaların başaramayacakları görevlere gelmelerinin önüne geçilmiş olacaktır (Bozkurt, 2017: 16).

### **1.6.2.Profesyonel yöneticilik**

Profesyonel yöneticilik; özellikle sanayi devrimi ve ardından gelen kitlesel üretim ile birlikte ön plana çıkmış olan bir kavramdır. İşletmelerin büyümesi ve hacim kazanması, işgücünün ve diğer üretim faktörlerinin doğru ve etkin yönetilmesini gerekli kılmıştır. Profesyonel yöneticiler işletmelerde kolaylıkla kendilerine yer bulurken, bu süreç aile

işletmelerinde biraz daha yavaş gerçekleşmektedir. Zira aile işletmelerinde iç halka adı verilen ve asıl yönetici olan kurucunun çevresinde kendisinde yardımcı olmayı amaçlayan yönetici kadrosu içerisine girilmesi aile dışı bireyler için bir hayli zordur. Her ne kadar günümüzde en geleneksel aile şirketleri dahi profesyonelliğin önemini bilseler ve bu doğrultuda çalışmalar yapsalar da; aile dışından gelen profesyonellik ilkesi ile çalışan kişileri iç halkaya dahil etmekte zorlanırlar (Üsdiken vd. 2015: 523).

İşletme sahibi ve üst düzey yönetime göre profesyonel yöneticileri aile bireylerinden ayıran en önemli hususların başında, güven unsuru gelmektedir. Aileler, kendi içlerinde yetişmiş ve aralarında kan bağı olan kişilere, diğer kişilere nazaran çok daha fazla güven duyma eğilimindedirler. Bu nedenle de işletmeye dışarıdan katılan kişilere yönelik kısıtlaması zor ve olumsuz bir bakış açısı oluşur. Profesyonel yöneticilerin öncelikle bu olumsuz bakışı kırmak ve işletme sahibine güven telkin etmek gibi bir rolü bulunmaktadır. İşe alındıkları ilk andan itibaren gösterecekleri yüksek performans, aile işletmeleri içerisine dışarıdan katılan çalışanların da işletmeye katkı sağlayabileceği ve mutlaka aile içerisinden gelme zorunluluğu olmadığı fikrini yönetici kişilere aşılacaktır (Doğan, 2014: 32).

#### **1.6.2.1. Profesyonel yöneticilik tanımı**

Mucuk, profesyonel yöneticiliği; *“Temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir aile ya da siyasal eğilime bağlılıktan ziyade uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından oluşturulması”* olarak tanımlamaktadır (2001:141). Profesyonel yöneticilik tanımlaması, yöneticilik konusunda uzman, yönetimi ve işletmenin konusunu iyi bilen, tecrübeli ve idari vasıfları yüksek kişiler için kullanılır. Bu kişiler sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri, ücret ve diğer kazanımlar karşılığında içinde yer aldıkları kuruma sunarlar. Profesyonel yöneticiler başarı ve başarısızlık noktasında en yüksek paya sahip olan kişiler olarak bilinirler.

Profesyonel yöneticiler; uzmanlık alanları olan hukuk, maliye, reklam, yönetim, finans gibi pek çok konuda bilgi, tecrübe ve eğitime sahip olduklarından dolayı, işletmeye çok hızlı mesafe kat ettirebilir, işletmenin kurumsallaşmasını sağlayabilir ve bu sürecin hızlı ve doğru bir şekilde geçilmesine yardımcı olurlar (Dogan2014, 32-33). Bu yöneticilerin

sunmuş oldukları hizmet karşısında belirli bir ücret almaları ve mesai anlayışı içerisinde çalışmaları, yapmakta oldukları işin değerini düşürmez.

### 1.6.2.2. Pozisyonlarına göre profesyonel yöneticilerin özellikleri

Profesyonel yöneticiler, içinde buldukları sektöre ve işletmenin yapısına göre çok sayıda bölüm ve kişinin sorumluluğunu almak ve işletmeyi önceden belirlenmiş olan amaçlarına optimum sürede ve maliyetle ulaştırmak zorundadırlar. Bu sebeple de yöneticilerin iş yaşamlarında ihtiyaç duyacakları çok sayıda özelliklerinin olması gereklidir. Profesyonel yöneticilerde bulunması gerekli olan genel özellikler şu şekilde sayılabilir (Can, 2005: 65). Profesyonel yöneticiler;

- İşin gereklerini yerine getirir ve bu esnada herhangi bir duygusallığa girmezler.
- İşlerini iyi bilirler ve bunu çevresindekilere kanıtlamakta zorlanmazlar.
- Kendi kariyerlerini kendileri çizmiştir.
- Piyasa değerleri vardır ve aranan kişi pozisyonundadırlar.
- Kendi kendilerini sürekli olarak geliştirirler.
- Yapmakta oldukları işin içinden gelirler ve işin detaylarına hâkimdirler.
- Yapmakta oldukları işe yönelik olarak ihtiyaç duydukları bilgiyi sürekli güncel tutarlar.
- Güçlerini makamdan veya konumdan ziyade, bilgilerinden, tecrübelerinden ve becerilerinden alırlar.
- Direkt olarak yönetici olmaz ve her kademenin hakkını vererek yükselirler.
- Sorunlardan kaçmaz aksine sorunların üzerine giderler.
- Çalışma saatlerinden ziyade sonuca odaklı çalışırlar.
- Var olan kısıtlama ve engelleri olağan kabul etmez ve onları yok etmeye çalışırlar.
- Yetkilerinden çok sorumluluklarını önemserler.
- Hatalı oldukları durumlarda bu durumdan kaçmaz ve hatalarını kabul ederler.

Profesyonel yöneticiler, diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde bir takım zorluklarla karşılaşır. Bu zorlukları doğru yönetebilmeleri hem kendilerinin işletme içerisindeki istihdam süresini uzatacak, hem de işletmenin başarısının artmasına katkı

sağlayacaktır. Aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı zorlukların en önemlileri şunlardır (Arslan, 2006: 105-112);

- Karar alma ve planlama yapma esnasında karşılaşılabileceği zorluklar,
- Bilgi akışının sağlanmasında karşılaşılabilecek zorluklar,
- Yetki ve sorumlulukların dağıtımında karşılaşılabilecek zorluklar,
- Performans değerlendirmesi esnasında karşılaşılabilecek zorluklar,
- İşletme sahibini yönlendirme ile ilgili karşılaşılabilecek sorunlar,
- İş ve ücret dengesinin sağlanmasında karşılaşılabilecek sorunlar,
- Sosyal haklardaki dengesizliklere yönelik karşılaşılabilecek sorunlar,
- Yönetim devrinde ortaya çıkan belirsizliklerin giderilmesine yönelik zorluklar,
- Kuşak çatışmaları nedeniyle karşılaşılabilecek zorluklar,
- Kariyer gelişimine yönelik karşılaşılabilecek zorluklardır.

Esasen bu zorluk ve ikilemlerin pek çoğu diğer işletmelerde de görülebilir. Ancak aile işletmelerinde, sorunun çözümüne yönelik gerçekleştirilmesi gereken önlemlere karşı duygusal tepkiler ve karşı çıkmalar görülmekte, bu durum da profesyonel yöneticilerin işini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle profesyonel yöneticilerin aile işletmeleri içerisindeki başarısını belirleyen en önemli unsur kurucu kişinin veya yönetimde sözü geçen aile bireylerinin sunacakları destektir. Bu kişilerin yalnızca eleştirel ve olumsuz bir bakış açısı ile yöneticiyi değerlendirmeleri yöneticinin başarı şansını azaltacaktır.

### **1.7.Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları**

Aile işletmeleri özellikle yönetim kademesindeki yapısal farklılıklar nedeniyle diğer işletmelerden ayrılırlar. Bu ayrım kimi zaman işletmelere fayda sağlarken, bazı durumlarda ise dezavantajlı durumların ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumun farkında olan ve avantajları en üst seviyede kullanabilen, bunun yanında dezavantajları bertaraf edebilmek için de gerekli önlemleri alan aile işletmelerinin rekabette öne geçebilecekleri düşünülmektedir.

### 1.7.1.Aile işletmelerinin avantajları

Aile işletmeleri diğer işletmelere nazaran pek çok konuda avantaj sahibidirler. Bu sebeple de özellikle kuruluş döneminde hızlı bir büyüme gösterebilir ve kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atabilirler. Aile işletmelerinin sahip olduğu en önemli avantajlar şunlardır;

- Aile işletmeleri çok hızlı karar alma sürecine sahiptirler. Yöneticilerin önemli bir kısmının aynı zamanda aile üyesi olmasından dolayı esnek davranabilmek mümkündür. Aile işletmelerinde de hiyerarşik bir yapı bulunur. Ancak bu yapıya esneklik kazandırmak ve işlem süreçlerini kısaltma imkanı bulunmaktadır (Ural, 2009: 10).
- Aile işletmeleri ortak hedef belirleme noktasında diğer işletmelere göre avantajlı konumdadırlar. Yönetim kademesinin sahip olduğu ana felsefe doğrultusunda amaçların belirlenmesi mümkündür. Böylelikle işletme davranışlarının uyumsuzluğu gibi bir durum ortaya çıkmaz ve ortak bir amaç bütünü etrafında hareket edebilme imkânı ortaya çıkar (Haşit, 2009: 34).
- Gerek işletme çalışanlarının gerekse de müşteriler ve üçüncü kişilerin işletmeye karşı sahip oldukları güven duygusu oldukça yüksektir. Aile işletmelerinin yönetimi tek bir aileye ait olduğundan, aileye olan güven aynı zamanda işletmeye olan güveni de ifade eder. Bu yüzden özellikle saygın ailelerin sahip oldukları işletmeler, henüz kuruluş aşamasında dahi yüksek bir güvene sahip olabilmektedirler (Özçelik, 2006: 9).
- Aile işletmelerinde hızlı ve güvenilir bir bilgi sirkülasyonu vardır. İşletmenin menfaati aynı zamanda ailenin ve aile bireylerinin de ortak menfaatini oluşturur. Bu yüzden bilgi paylaşımı üst düzeydedir.

### 1.7.2.Aile işletmelerinin dezavantajları

Aile işletmelerinin sahip olduğu çok sayıda avantajın yanında bir kısım dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Bu dezavantajların ortaya çıkabileceğini fark eden ve zamanında önlem alabilen işletmeler, aile olmaktan kaynaklı olumsuzluklara maruz kalmaktan kurtulacaklardır. Aile işletmelerinin karşısına çıkması muhtemel en önemli dezavantajlar şunlardır (Atılğan, 2011: 16-17);

- Aile işletmeleri profesyonel yönetici temin etme ve bu kişileri çalıştırabilme noktasında zorluk çekerler.
- Aile işletmelerinde çalışanlar arasında kayırmacılık oranı yüksektir.
- Aile işletmeleri kalifiye personel bulma konusunda zorlanırlar.
- Aile işletmelerinde çoğunlukla yetki ve sorumluklar net bir şekilde ifade edilmez ve bu durum yönetimde kargaşaya yol açar.
- Aile bireyleri içerisindeki çıkar çatışmaları aile işletmelerini olumsuz yönde etkiler.
- Aile bireylerinin duygusallığı yönetime yansiyabilir ve bu durum rasyonel yönetim anlayışına zarar verir.
- Aile işletmelerinde yönetimde şeffaflık uygulamaları ile ilgili sorunlar yaşanabilir.
- Yönetimin ve yetkilerin devredilmesi aile işletmelerinde oldukça zordur. Aile bireyleri işletmeyi kendi çocukları gibi gördüklerinden yönetimi devretmek istemezler.
- Aile işletmelerinde planlara, programlara ve bütçe disiplinine riayet etmede sorunlar yaşanabilir.
- Performans düşüklüğü ve verimlilik sorunları aile işletmelerinde sıklıkla görülür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

#### 2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Bu bölümde öncelikle *demokrasi* kavramı genel hatlarıyla ele alınacak olup kavramın tanımlanmasından sonra sorunları ile bileşenleri açıklanacaktır. Daha sonra kısmen daha kapsamlı olarak *örgütsel demokrasi* kavramı; uygulanması, boyutları, modelleri ve beklenen yararları irdelenecektir.

##### 2.1. Demokrasi Kavramının Tanımı

Özgürlük ve hürriyet, demokrasi kavramı ile ilgili olarak akla ilk gelen düşünceler arasındadır. Eşitlik ve adalet kavramlarıyla da iç içe olan demokrasi, insanoğlunun hayatının her döneminde karşılaşacağı ve ihtiyaç duyacağı bir kavramdır.

Eski Yunan site devletlerinde ortaya çıktığı ve ilk uygulamaların buralarda başladığı düşünüldüğünde, günümüz demokrasisi o zamanki uygulanan ile karşılaştırıldığında her ne kadar ilkel kalsa da yaklaşık iki bin beş yüz yıl öncesinde böyle bir uygulamanın var olması bile o günün şartlarında ileri bir yönetim şekli olarak kabul etmek yerinde bir tespit olacaktır (Bozkurt,2012: 16; Şenol ve Aktaş, 2017: 855; Öztekin, 2018: 61).

Demokrasi, iki bin beş yüz yıl boyunca tartışıla gelmiştir. Demokrasi, gerçekten o kadar eski tarihlere uzanıp uzanmadığı merak edilmektedir. Fakat pek çok Amerikalı ve muhtemelen diğerleri de demokrasinin iki yüz yıl önce Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) başladığına inanmaktadır. Demokrasinin bilinen anlamının dışında nerede başladığı ve nasıl geliştiğini diğer bir deyişle köklerini araştıranlar, tarih öncesi Yunanistan veya Roma'ya kadar geriye gitmektedir (Dahl, 2017: 7-8).

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından demokrasi kelimesi için “*halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık*” tanımı yapılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1998).

Atinalılar demokrasi ya da *demokratia* kavramını *demos*, insanlar veya kurallar anlamlarını içerecek şekilde kullanmışlardır. İlginç olan husus, Atina'da *demos* kelimesi genellikle tüm Atina halkına atıfta bulunurken, bazen sadece sıradan insanlar, hatta sadece fakirler anlamında da kullanılmıştır. Demokrasi kelimesi; görünüşe göre, aristokrat eleştirmenler tarafından, bir tür sıfat olarak, aristokratların hükümet üzerindeki önceki kontrollerini ortadan kaldıran sıradan insanlara karşı saygısızlıklarını göstermek için kullanılmıştır. Her durumda, demokrasi özellikle Atinalılar ve diğer Yunanlılar tarafından Atina hükümetinde ve Yunanistan'daki diğer pek çok şehirde kullanılmıştır (Dahl, 1998: 11-12; Tutar ve Sadykova, 2014: 2).

Bir örgütün demokratik olup olmadığını ve bu durumun tüm örgüt yapısını nasıl etkileyebileceği konusunda fikir sahibi olabilmek öncelikle Çizelge 2.1'de demokratik olan bir örgüte karşı demokratik olmayan bir örgütün özelliklerini gösteren bir karşılaştırmaya bakmak gerekmektedir. Örgütsel demokrasinin sadece Amerikan idealleri değil, örgütsel strateji olduğunu; sadece görüş birliği değil, karşılıklı-ikili iletişim olduğunu; yöneticilik yapma yerine liderlik yapmayı benimsediğini, her şeyi oylama yerine önemli konularda katılıma devam etme olduğunu; finansal, sosyal ve iç çevre ile birlikte dış çevreyi de dikkate alan bir strateji olduğunu ifade etmektedir (Fenton, 2002: 10).

### Çizelge 2.1. Örgütsel demokrasi nedir, ne değildir?

Nedir?	Ne değildir?
<ul style="list-style-type: none"><li>•1-İş</li><li>•2-Söyleşi</li><li>•3-Dağıtılmış ağlar</li><li>•4-Liderlik</li><li>•5-Evrensel idealler</li><li>•6-Strateji</li><li>•7-Ne zaman yavaş olacağını, ne zaman hızlı olacağını bilme</li><li>•8-Kontrolün sizde olduğu yanılığını bırakmak</li><li>•9-Kazançlar ve insanlar</li><li>•10-Anlamlı çalışma yaratma</li><li>•11-Adem-i merkeziyetçi ve dinamik bir ortamda gelişmek için büyük bir işyeri olmak</li><li>•12-Karar verme</li><li>•13-Dörtlü sonuç (finansal, sosyal, iç ve dış çevre)</li><li>•14-Önemli konularda katılıma devam etme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•1-Politikalar</li><li>•2-Sadece görüş birliği</li><li>•3-Düz olma</li><li>•4-Yönetim</li><li>•5-Sadece Amerikan idealleri</li><li>•6-Boyut-ölçü</li><li>•7-Yavaş olmak</li><li>•8-Kontrolü ele almak</li><li>•9-Önemsiz olmayan kazançlar</li><li>•10-Estetik ofis alanları</li><li>•11-Herkes için büyük bir işyeri olmak</li><li>•12-Karar verme tekniklerini analiz etme</li><li>•13-Sadece üçlü sonuç</li><li>•14-Her şeyi oylama</li></ul>

**Kaynak:** (Fenton, 2002:10)



## 2.2.Demokrasinin Sorunları

Demokrasinin neden desteklenmesi gerektiği konusunda birçok demokrasi teorisyeni farklı nedenler ortaya koymuştur. Dahl (1998: 46-58) da bu teorisyenlerden biri olup bu soruyu şu cevapları vermiştir:

- Demokrasi, otokratların yönetimi ele geçirmesine engel olur.
- Demokrasi, vatandaşlarına başka yönetim sistemlerin sağlayamayacağı birçok temel hakkı sağlar.
- Demokrasi, vatandaşlarına geniş bir kişisel özgürlük alanı sağlar.
- Demokrasi, bireylerin temel çıkarlarını korumalarına yardımcı olur.
- Sadece demokratik bir hükümet insanların kendi seçtikleri kanunlar uyarınca yaşayabilmeleri için fırsatı tanır.
- Sadece demokratik bir hükümet ahlaki sorumlulukların yerine getirilebilmesi için fırsat tanır.
- Demokrasi, bireyi gelişimi mümkün olan herhangi bir alternatifinden daha çok destekler.
- Sadece demokratik bir sistem daha çok siyasi eşitlik sağlar.
- Modern temsili demokrasiler arasında savaş olmaz.
- Demokratik ülkeler, olmayanlara göre daha zengindir.

Özellikle liberal demokrasi devlette servetin, güç ve etki sağlaması nedeniyle bazılarında ayrıcalıklar sağlanması, adalet vb değerleri ihmal etmesi nedeniyle eleştirilmiştir. Demokraside seçme hakkının sınıfsal bağlılığından, siyasal görevlerin kalıtsallığından çok az söz edilmesi eleştirel demokrasi kuramının dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Demokrasiye yönelik eleştirilerin kuramsallaştığı eleştirel demokrasi kuramı sadece siyasal olanın girdi yanını ilgi alanına almamakta ödev, sorumluluk veya çıktı boyutunu da ilgi alanına almaktadır. Onun değerlendirmesine göre demokrasi, yalnız erişkin nüfusun katılım imkânları ve çıkarların devşirimi ve kümelenmesi niteliğiyle değil, açıkça meşru olmayan egemenliğin etkin biçimde frenlenmesiyle, sosyal ve müdahaleci devletle ilgili değerleri yüksek seviyede sağlamanın hazırlanmasıyla ölçülür(Aktaş, 2015: 101).

### 2.3. Demokrasî İle İlgili Kavramlar ve Bileşenleri

Demokrasinin temel bileşenlerinin neler olduğu konusunda farklı görüşler vardır. Kimi yazarlar bu bileşenleri dar bir kapsamda ele alırken kimi yazarlar ise daha geniş çerçevede ele almaktadır. Kimi yazarlar *çoğulculuğun* temel unsur olduğu konusunda ısrar etmektedir. Bazı yazarlar ise çoğulculuğa ek olarak *hukuk devleti, siyasi özgürlük, kuvvetler ayrılığı, iktidarın gücünün sınırlandırılması, şeffaflık ve laiklik ile demokrasi kültürünü* saymaktadır (Çopur, 2018: 9-10).

Günümüz demokrasileri için temel unsurlar arasında; *eşitlik, oy hakkı, söz hakkı* gibi değer ve uygulamalar yer almaktadır (Öztekin, 2018: 65). Coppedge ve arkadaşları (2011: 253), demokrasinin *altı temel kavram* etrafında şekillendiğini belirtmiştir. Bunlar sırasıyla:

- *Seçim* kavramı.
- *Liberal* kavramı; şeffaflığın, sivil özgürlüklerin, yasaların hâkimiyetinin, yatay hesap verebilirliğin ve azınlık haklarının doğal önemine vurgu yapar.
- *Çoğunluğun yönetme hakkı* kavramı.
- *Katılım* kavramı.
- *Müzakere etme* kavramı; medya, panel, kongre ve STK'lar gibi düşünce üretme sistemleriyle oluşur.
- *Eşitlik* kavramı; tüm insanların eşit ve aynı haklara sahip olduğu kabul eder.

Daha başka ilkeler sayılmış olsa da Beetham ve Boyle (2005: 5) tarafından yapılan ve demokrasinin olmazsa olmazlarını dört ana başlık altında topladığını belirtmek gerekir. Bunlar; *(i) demokratik toplum, (ii) özgür ve adil seçim, (iii) açık ve sorumlu hükümet, (iv) medeni ve sivil haklardır.*

İşlevsel olarak, politik demokrasi iki temel amaca hizmet eder. Birincisi ve özellikle katılımcı demokraside, *politika oluşturulmasına geniş katılım*, niteliksel olarak daha iyi politikalarla sonuçlanabilir. Belirli vatandaşların karar alma sürecine uzmanlık bilgisi getirdiği ölçüde, sonucun yalnızca uzman olmayan görevlilere bırakılmasından daha iyi olması muhtemeldir. Temsili demokraside bile, vatandaşların katılımı, temsilcilerin farklı bakış açıları konusundaki anlayış ve duyarlılıklarını artırabilir, böylece daha iyi kararlar alınabilir. Siyasi demokrasinin ikinci ve daha önemli işlevi, yönetişimin çıkarlarını temsil

eden karar çıktıkları üreterek *yönetişim sürecinin meşruiyetini sağlamak ve korumaktır*. Demokratik sürecin en yüksek kaliteyi ya da en verimli sonucu üretmese de seçmenlerin çoğunluğunun belirlediği bir sonucun temsili, adil ve eşit ve dolayısıyla meşru olduğu düşünülmektedir. Algılanan meşruiyet, belirli politikaların kabulü, genel yönetim sürecinin kabulü ve dolayısıyla toplumsal ve politik işleyişin sürdürülmesi için kritik öneme sahiptir (Kerr, 2004: 83-84).

Demokrasi uygulana geldiği her yer ve zamanda içinde bulunulan coğrafyanın, sosyolojinin, kültürün ve zamanın şartlarına göre farklılık arz etmiştir. Bu durum doğal olarak farklı demokrasi türlerini ortaya çıkarmıştır. Temel bileşenleri aynı olsa da kendi içinde uygulama farklılıkları arz eden demokrasi biçimlerini kısaca açıklamak gerekirse şunlar söylenebilir(Çopur, 2018: 10-11).

- *Temsili demokrasi*; en kolay uygulanan, sınırlı ve dolaylı bir türü olan temsili demokraside, halk kendini yönetecek kişiyi seçerek tüm egemenlik yetkilerini seçilenlere devretmektedir.
- *Doğrudan demokrasi*; halkın, egemenliği doğrudan kullandığı, kararların bizzat halk tarafından alındığı bu demokrasi türü küçük topluluklar için ideal gözükse de toplumlar kalabalıklaştıkça karar almanın çok zor bir hale geldiği demokrasi türüdür.
- *Yarı doğrudan demokrasi*; temsili demokrasi ile doğrudan demokrasi arasında bir yerde olup egemenlik yetkisinin hem halk hem de seçilenler diğer bir deyişle temsilciler tarafından ortak kullanılan demokrasi türüdür. Halk; referandum, halk teşebbüsü, temsilcilerin azli gibi konularda egemenlik yetkisini doğrudan kullanarak yönetime katılmaktadır.
- *Çoğunlukçu demokrasi*; halk çoğunluğunun egemenlik yetkisini kullanmada çok önemli bir unsur olduğu, çoğunluğun mutlak yönetim hakkı kazandığı fakat azınlık hakları, kuvvetler ayrılığı ve yargısal denetim gibi konularda sınırlamaların yapılamayacağı bir demokrasi türüdür.
- *Çoğulcu demokrasi*; çoğunlukçu demokrasinin dezavantajlarının törpülediği, mutlak ve sınırsız yönetim hakkının olmadığı, azınlığın temel hak ve hürriyetlerinin korunup gözetildiği bu demokrasi türünde siyasal çoğulculuk, çoğunluğun yönetim hakkı ve muhalefet etme özgürlüğü olmazsa olmazdır.

- *Anayasal demokrasi*; Demokrasiye ilişkin kural ve ilkelerin doğrudan anayasada yer aldığı ve hem bireye hem de devlete ilişkin sınırların net olarak çizildiği demokrasi türüdür.
- *Katılımcı ve müzakereci demokrasi*; uygulama açısından ve karar alma mekanizmaları yönüyle zor olan bu demokrasi türünde tüm grupların karar alma mekanizmasına dâhil edildiği ve karşılıklı görüşmek yoluyla kararların alındığı demokrasi türüdür.
- *Liberal demokrasi*; Temel liberal değerlerden olan bireysel özgürlük, serbest piyasa ve hukukun üstünlüğü gibi ilkelerin benimsenip uygulandığı bu tür çoğulcu demokrasi anlayışıyla iç içedir.
- *Sosyal demokrasi*; komünist yönetim biçimlerinde ortaya çıkan, siyasal eşitlik ve ekonomik eşitliğe öncelik veren demokrasi türüdür.
- *Seçkin demokrasi*; Elit (seçkin) bir grubun egemenlik ve yönetim hakkını kullandığı demokrasi türüdür.

Yukarıda kısaca farklı demokrasi türlerine değinilmiştir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere hepsinin adı demokrasi olsa da esasında eşitlik, özgürlük ve adalet gibi kavramlara yakınlık düzeyleri farklı farklıdır.

#### 2.4.Örgütsel Demokrasi

Demokrasiye ilişkin genel bir tanım yapılmış olmakla birlikte örgütsel demokrasiye ilişkin bir tanım yapmak gerekirse şöyle bir tanım yapılabilir; demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasına, “*örgütsel demokrasi*” denilmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014: 2). Örgütsel demokrasi farklı kavramlarla da ifade edilmektedir. Örneğin; endüstriyel demokrasi, katılımcı yönetim, iş yeri demokrasisi, birlikte karar verme, yönetime katılma, işletme sosyal siyaseti, çalışan kontrolü, ortak istişare, ekonomik demokrasi ve kendi kendine yönetim bunlardan bazılarıdır (Çopur, 2018: 11).

Yapılan tanımdan ve benzer adlandırmalardan hareketle denilebilir ki *örgütsel demokrasi*; örgütte (firma, kurum, şirket vb.) yer alan kişilerin (çalışan, üye, gönüllü, vb.) yönetime katılarak örgütü etkileyecek kararlarda fikir beyan etmesi ve alınacak kararlara etki etmesi olarak tanımlanabilir. Çünkü alınacak kararın tüm örgütün kaderini belirlemesi

nedeniyle ve bu kaderden olumlu veya olumsuz, doğrudan veya dolaylı olarak tüm örgüt üyelerinin etkilenmesi sonucu böyle bir durum ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için (Tutar ve Sadykova, 2014: 2);

- Yöneten-yönetilen arasında açık ve çok yönlü iletişimin bulunması,
- Örgütsel karar sürecine ilgili tarafların iradesinin yansıtılması,
- Kararların uygulamasının birlikte izlenmesi ve süreçlerin sonucunun birlikte denetlenmesi,
- Kişisel hakların yasaların yanında ahlak ve etik ilkeler çerçevesinde korunması,
- Kurumsal imkânlardan herkesin eşit koşullarda yararlanma olanağının bulunması,
- Yönetim organlarında görev alacakların seçimle tayin edilmesi veya yönetilenlerin denetimi için gerekli araçların bulunması,
- Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmeye uygun bir kurumsal iklimin bulunması,
- Çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün bulunması,
- Yöneticilerin kendilerini hukuk kurallarıyla bağlı hissetmeleri,
- Çalışanların kendileriyle ilgili her tür karar konusunda yeterli bilgiye sahip olması,
- Kurumsal güven, açıklık ve şeffaflığın bulunması gibi asgari koşulların bulunması gerekir.

Siyasi ve örgütsel demokrasi ve neden siyasal demokrasinin örgütler için yanıtıcı bir model olabileceği gibi arasındaki farkları anlamak için, öncelikle demokratik sürecin tanımlayıcı özelliklerini tanımlamakta fayda vardır. Bunlar; *yönetime karşı hesap verebilirlik, eşit katılım hakkı, serbest bilgi alışverişi ve yönetilenlerin temsilidir* (Kerr, 2004: 82). Bunlardan bazılarını aşağıda kısaca değinilmiştir (Kerr, 2004: 83):

- *Hesap verilebilirlik*: Demokrasiyi diğer yönetim biçimlerinden en açık ve en temel şekilde ayırt eden ilke hesap verebilirliktir. Demokratik olarak örgütlenmiş yapılarda yönetim organları katılım mekanizması ile yönetilenlere karşı sorumlu tutulur. Katılımcı demokraside vatandaşlar, kendilerini doğrudan etkileyen kararları yetkililerin seçimiyle etkilemektedir. Daha yaygın temsili demokraside vatandaşlar,

karar alma sürecinde vatandaşların çıkarlarını temsil etmekle görevli olan temsilcileri ve görevlileri seçerek kararları dolaylı olarak etkilemektedir. Her iki varyasyonda da seçim sürecine katılım, vatandaşlara seçmenlerin iradesine karşı sorumlu olan yetkilileri ve temsilcileri belirleme imkânı sağlar.

- *Eşit Katılım Hakkı:* Demokrasinin ayrıca, katılımcı hakların eşit şekilde dağıtıldığı anlamına geldiği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle herkesin sosyal, ekonomik veya politik duruşuna bakılmaksızın, bir oy hakkı vardır.
- *Serbest Bilgi Alışverişi:* Katılımın anlamlı olması için demokrasi, genel olarak ya serbest medya yoluyla ya da doğrudan kişisel değişim yoluyla, bilgili bir seçmen demokratik sürecin bir koşulu olması nedeniyle serbest bilgi alışverişiyle ilişkilidir.

**Çizelge 2.2. Temel demokratik özelliklerin siyasi ve örgütsel yapıda karşılaştırılması**

Temel Demokratik Özellikler	Siyasi Yapılardaki Durum	Örgütsel Yapılardaki Durum
<ul style="list-style-type: none"><li>•1) <i>Yönetimin hesap verebilirliği:</i> Seçim süreci yoluyla hesap verebilirlik sağlanır.</li><li>•2) <i>Katılımda eşit haklar:</i> Her vatandaş sosyal veya ekonomik koşullarını gözetenmeksizin bir tek oy hakkı vardır.</li><li>•3) <i>Bilgi alışverişinde özgürlük:</i> Yönetim sınırsızca bilgi alışverişi ve bilgiye erişim için yetkilidir.</li><li>•4) <i>Yönetimde temsil:</i> Yönetim meşruiyetini yalnızca kendisine oy verenlerin ilgileri doğrultusunda kararlar ve politikalar üretirlerse sürdürür.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•1) Hesap verebilirlik seçimden seçime periyodik uygulanır (yöneticiler seçimle yetki ve sorumluluk alır).</li><li>•2) Vatandaşların katılımı yasalarla garanti altına alınmıştır.</li><li>•3) Bilgiye erişim ve bilginin serbestçe değişimi yasalarla garanti altına alınmıştır. (Güvenlik sınırları söz konusudur).</li><li>•4) Temsil seçim süreciyle garanti altına alınmıştır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•1) Nadiren olur ya da yoktur (yöneticiler seçilemez çalışanların böyle bir seçim sorumluluğu yoktur)</li><li>•2) Katılım yönetimin kontrolindedir.</li><li>•3) Bilgiye erişim ve bilginin serbestçe değişimi yönetimin kontrolü altındadır.</li><li>•4) Temsil yoktur ya da çok nadirdir. Ekonomik değer üretmek ön plandadır.</li></ul>

**Kaynak:** Kerr, 2004:84.

*Kurumsal demokrasinin araçları;* (i) paylaşılan etik ve normatif değerler, (ii) açık, çok yönlü ve interaktif iletişim iklimi, (iii) yenilikçi ve kendini yöneten takımlar, (iv) uygulamaya dönük ve işbirliğine açık kolaylaştırıcı iş süreçleri, (v) kendini sürekli denetleyen düzeltmeye elverişli bir örgütsel yapının varlığı olarak sıralanabilir (Tutar ve Sadykova, 2014: 2).

Örgütsel demokrasinin nasıl ortaya çıktığını belirleyebilmek için tarihsel arka plana bakmak gerekir. Çoğu zaman endüstriyel demokrasi ile bir tutulan bu kavram, çalışma ekonomisinin alanını giren konularla ilişkili olsa da temelde endüstriyel demokrasi kavramından farklılık arz etmektedir. Sanayi devrimiyle işgücünün önem kazanması, üretimin hızla miktar ve kalite olarak artması beraberinde yeni durum ve şartların varlığını zorunlu kılmıştır (Bozkurt, 2011: 63-67).

#### 2.4.1.Örgütsel demokrasinin uygulanması

Endüstri devrimiyle fabrikalaşmanın yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan kötü çalışma koşulları tepkilere yol açmıştır. Bu dönemde işçiler, kurdukları sendikalarla haklarını korumaya çalışmış, ücretlerin arttırılmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve sonrasında da karar süreçlerinde katılım hakkı istemiştir. Bu gelişmeler sonucunda da endüstriyel demokrasi kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Zaman içinde endüstriyel demokrasi kavramı işletme yönetimine katılma, sektör düzeyinde katılma gibi boyutlar kazanmıştır (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014: 232).

Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında oluşan demokratikleşme, hak ve özgürlüklerin birçok alanda kendine yer bulması beraberinde çalışma ilişkilerini de etkilemiş ve endüstriyel ilişkiler alanında özellikle 1970'li yıllardan itibaren örgütsel demokrasinin ortaya çıkmasına ortam ve imkân hazırlamıştır. Her ülkenin kendi şart ve koşulları dikkate alındığında farklı düzeylerde ilgi duyulan ve gerçekleşen örgütsel demokrasi uygulamaları için genel olarak *üç temel etken* ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Bozkurt, 2011: 68-71):

- *Psikolojik etkenler*; toplumsal gelişim beraberinde bireydeki eğitim düzeyinin artmasına ve kişinin işiyle olan ilişkisinde değişime yol açarak çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinde değişikliklere neden olmuştur. Böylelikle örgüt içerisindeki çalışan karar ve kontrol mekanizmalarında daha çok yer almasına ve bunun için gerekli düzenlemelerin yapılmasının bir zorunluluk haline gelmesine neden olmuştur.
- *Sosyal ve ekonomik etkenler*; dünya genelinde etkin olan 1970 sonrası ekonomik krizle birlikte esnek üretim modelinin ön plana çıktığı, küçük aynı zamanda karmaşık teknolojik yapıda yeni yapıların ortaya çıktığı, çözüm odaklı ve daha

öz verili çalışanların kabul gördüğü sadece üretim sürecinde bir unsur olmayıp aynı zamanda gerektiğinde çözüm üreten, hızlı ve yerinde karar alabilen farklı bir işgücüne ihtiyaç duyurulmuştur. Bu koşullar doğal olarak geleneksel yapıdaki örgüt ve yönetim şekillerini değiştirerek yeni ve farklı anlayışları ortaya çıkarmıştır.

- *Tarihsel etkenler*; sanayi devrimiyle özellikle de ilk başlarda yaşanan acı tecrübeler ve bunun işgücünde yansımaları sendikaların varlığını gerekli kılmış bir süre sonra da güçlenerek vazgeçilmez aktörler haline getirmiştir. Sendikaların, işgücünün haklarına ilişkin gerekli yasal düzenlemelerindeki etkin rolü sayesinde birçok hak ve ayrıcalık yasal güvence altına alınmıştır.

#### **2.4.1.1. Demokratik örgüte hazırlık**

Demokratik bir örgüt ortamının oluşabilmesi için ilk olarak yapılması gereken; ideal bir iş modelinin ortaya konularak rekabet odaklı bir strateji, yüksek değerler ile en üst düzey hizmet kalitesine odaklanmak gerekmektedir. Söz konusu bu iş modelinin oluşmasında; (i) eşitlik, (ii) kendini yönetme, (iii) şeffaflık ve (iv) adalet gibi temel esaslar üzerine inşa edilmesi gerekir (Geçkil, 2013: 24).

İstihdam ve ekonomik rekabet edebilirliği yaratmak veya en azından sürdürmek için dünya çapında çeşitli çabalar, kısmen, endüstriyel demokrasiye, işgücünü öne çıkararak ve daha fazla sorumluluk veren yönetim sistemlerine ve işyerine katılıma olan ilginin artmasına neden olmaktadır (Greenwood and González, 1992: 37).

#### **2.4.1.2. Örgütsel demokrasinin uygulanmasının ön koşulları**

Örgütsel yapılarda demokratik bir yönetimin var olabilmesi için öncelikle belli bazı şartların varlığına ihtiyaç vardır. Bu siyasal ilkeleri genel olarak sıralamak gerekirse (Tosun, 1990: 530):

- Örgütteki muhalefet için hukuksal bir dayanağın olması,
- Örgüt içindeki kişilerde şüpheli olma ve söz hakkı özgürlüğünün olması,



- Yönetimin, bireylerin fikir ve düşünce özgürlüğüne sahip olduğu duygusunu kabullenmesi,
- Örgüt içinde yer alan bireylere kişisel hak ve özgürlüklerinin güvence altında olduğunun garanti edilmesi,
- Örgüt içinde yer alan düzenin herkesten üstün olduğu ve aynı zaman da düzen karşısında da herkesin eşit olduğu inancının varlığı,
- Örgüt içindeki yanlış ve hatalı uygulamalara karşı bir şikâyet mekanizmasının ve şikâyet konusu durumların dikkate alındığı inancının varlığı,
- Yönetim ve idari kademedeki kişilerin sadece örgüt içindeki bireylere değil aynı zamanda etkileşim içinde olunan dış çevredeki alıcılar, halk vb diğer kişi ve gruplara karşı da sorumlu olduğu inancını taşıması gerekmektedir.

Örgüt içindeki muhalefetin hukuksal bir zemine dayanmaması, örgüt içinde yer alan çalışanların şüpheli davranışları, düşünce özgürlüğünün olamaması, kişisel hak ve özgürlüklerin güvenceden yoksun olması, örgüt içindeki statünün algılanış şekli, şikâyet mekanizmasına duyulan güven ve örgüt içindeki kişi ve idarecilerin sadece kendi aralarında değil iç ve dış tüm örgüt çevresindeki kişilerle etkili iletişim halinde olması örgütsel demokrasinin uygulanmasında öne çıkan koşullar arasında sayılabilir.

#### 2.4.2. Örgütsel demokrasinin boyutları

Örgütsel demokrasiden söz edebilmek için örgüt içinde uygulamaya konulan eylemlerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Diğer bir deyişle bir örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için belli kriterleri taşıması gerekmektedir. Ancak bu kriterler var olursa o örgütteki uygulamalarda örgütsel demokrasinin var olduğu kanaati oluşacaktır. Bahse konu kriterler kısaca şunlardan oluşmaktadır (Çopur, 2018: 17-18):

- *Delegasyon*: yetki ve otoritenin ilgili bireylere seçim ya da bireyin rızası alınması yoluyla karar verilmesi,
- *Denetleme*: otoritenin delege edildiği kişinin kendilerini diğerlerine karşı sorumlu hissetmeleri ve işletme içerisinde güç kullanma biçimlerini ve davranışlarını denetleyebilecek alt sistemlerin oluşturulabilmesi,
- *Güç dağılımı*: yetki ve sorumluluğun çok sayıda kişi arasında paylaşılması,

- *Rotasyon*: örgütteki önemli görev ve pozisyonların uygun adaylar arasında uygun sıklıkta yer değiştirmesi,
- *Uzmanlaşma süreci*: bireylere koçluk gibi metotlarla yetenek ilgi ve tecrübelerine göre uzmanlaşma için gerekli becerilerin kazandırılması,
- *Bilgi akışında açıklık*: bilgi akışını kolaylaştıracak teknoloji kullanımının yaygınlaştırılarak şeffaflığın sağlanması,
- *Kaynakların kullanımı*: bireylerin ihtiyaç halinde örgüt kaynaklarına ulaşabilme ve kullanabilme şanslarının eşit olması,
- *Katılımcı yönetim uygulamaları*: bireylerin kendi işleri ve işletme ile ilgili konularda karar verme süreçlerine katılabilmelerini sağlayacak katılımcı yönetim uygulamalarının yararlarının taraflarca gözlenebilir ve benimsenir düzeye gelmesi,
- *Hizmet içi eğitim*: katılımcı örgüt ikliminde bulunması gereken bireysel ve örgütsel konularla ilgili bilgi veren eğitimlerin verilmesi,
- *Örgüt kültürü*: iç ve dış müşteri tatminine, çalışanlar arasındaki farklılıklardan artı değer oluşturmaya, takım çalışmasına, işletme içerisindeki güç dağılımına önem veren ve yasal, ahlaki ve etik sınırlar çerçevesinde risk almayı teşvik eden örgüt kültürü güçlendirme uygulamalarının hızlandırılmış olması gereklidir.

Lowler, demokratik katılımcı teorisinin etkinlik koşullarını beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; (i) *karar verme gücü*, (ii) *bilgilendirme*, (iii) *ödülleri*, (iv) *bilgi ve beceriler*, (v) *eş güdümlenme* olarak sıralanmıştır (Bozkurt,2012: 18-19).

#### 2.4.2.1. Katılım

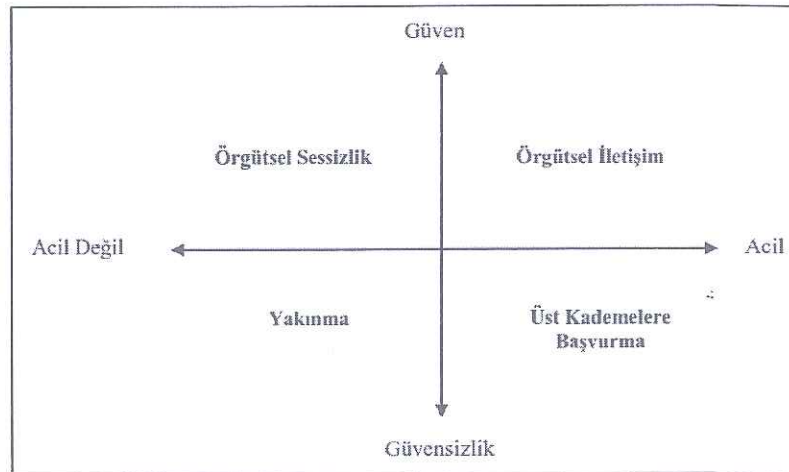
Demokratik olarak örgütlenmiş yapılarda, seçim sürecine katılma hakkı genellikle vatandaşlık, ikametgâh veya mülk sahipliği gibi nesnel ölçütlere dayanmaktadır. Bununla birlikte, kriterler karşılandığında, katılım hakları genellikle eşit olarak dağıtılır, yani, sahip olunan mülk miktarı, ikamet süresi, vs. ne olursa olsun her bir kişi için bir oy anlamına gelmektedir. Bireyin sosyal veya ekonomik statüsü katılım hakkını arttırmaz veya azaltmaz. Buna karşılık, çoğu örgütün temel hiyerarşik doğası, katılım haklarının eşit olmayan biçimde dağılması anlamına gelmektedir. Örneğin; daha üst düzey bireyler, tüm önemli politika kararları üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olurken alt düzey bireyler ise çok az veya

hiçbir etkiye sahip değildir. Daha önemlisi, en temel politika kararı, yani çalışanların belirli bir karara katılma hakkı olup olmadığı kararı yöneticilerin takdirine bırakılmıştır (Kerr, 2004: 85; Geçkil, 2013: 30).

#### 2.4.2.2. Eleştiri

Liderler; kötü haberlere, muhaliflere, uyarılara ve sorun işaretlerine açık olmak zorundadır. Çalışanlar genellikle yönetimin buna göre tepki vereceği konusunda konuşmaktan ve güvenmekten korkarlar. İstenmeyen gerçeği söylemek, yöneticiyle çelişmek ya da kötü haberleri taşımak taşıyıcıyı kirleten olarak algılanır. Birçok çalışan taciz, düşük performans ve terfi oranları ile işinin sonlandırılmasını içerebilecek misillemeden korkmaktadır. Yasadışı ve etik ihlallerden zarar gören bireyleri korumaya çalışan sığ ve yetersiz mevzuattan farklı olarak, kötü yönetim uygulamaları hakkında düşüncelerini dile getiren kimi yazarlar; yaşanan olumsuz durumlara karşı çalışanların; düşüncelerini dile getirmenin yararsız ve sonuç getirmeyeceği kanaati taşıdıklarını ifade etmişlerdir(Edmondson and Munchus, 2007: 748; Oral Ataç, 2015: 136).

Edmondson ve Munchus, Örgütsel Muhalefet Stratejisi Tipolojisini güven aciliyeti ekseninde ve dört farklı durumu göz önünde bulundurarak oluşturmuşlardır. Aşağıda bununla ilgili olarak yer alana şekilde konu daha açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 2.1. Örgütsel muhalefet stratejisi tipolojisi (Edmondson ve Munchus'a göre)

Kaynak: (Edmondson ve Munchus, 2007: 750)

Şekil 2.1'de yer alan kavramları kısaca açıklamak gerekirse şunlar söylenebilir (Edmondson ve Munchus, 2007: 749-751).

- *Örgütsel sessizlik*; çalışanlar tarafından olası sorunlar veya konularla ilgili bilgilerin yaygın olarak engellenmesi olarak tanımlanmıştır. Çalışanların teknik ve politika konularında bildiklerini söylemelerini engelleyen güçlü engeller olduğunu savunulmuştur. Örgütsel sessizlik meydana geldiğinde çalışanlar onay veya onaylamadan bağımsız olarak görüş bildiremezler.
- *Yakınma*; çalışanların potansiyel sorunlar hakkındaki şikâyetlerinin yaygınlaştırılması ve yayılmasıdır. Ancak, endişelerini açıkça ifade edemeyen, örgüt üyelerine karşı çıkan görüşler, karar vericiler veya üstleri ile olan isteksizliğini iletme konusundaki isteksizliğidir.
- *Örgütsel iletişim*; çoğu zaman astlardan liderlere yukarı doğru geri bildirim olarak tanımlanmaktadır. Karar verme sürecinde örgütsel iletişimi, çalışanlar arasında ve bağımsız gruplar arasında potansiyel sorunlar, olası nedenler, önleyici tedbirler ve koşullu eylemler hakkında genel olarak tanınan bir girişimle ilgili geri bildirim ve ilerleme ifadesi olarak tanımlanmaktadır.
- *Üst kademelere başvurma*; bir kişi veya bir alt çalışan grubu, olumsuz geri bildirimlerini ifade ettiğinde ve karar vericilerin üstlerine ve/veya algılanan acil bir durumu düzeltebilecek diğer paydaşlarına ileri doğru beslemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır.

#### 2.4.2.3. Şeffaflık

*Şeffaflık*; örgüt içindeki yapılan ve yapılacak olan iş ve işlemlerle ilgili olarak bu kararlardan etkilenecek herkesi bilgilendirmek ve bu kişiler tarafından izlenebilmesini sağlamak olarak ifade edilebilir. Şeffaflıkta esas önemli olan husus ilgililerin kendileriyle ilişkili kararların en uygun şekilde duyurulması gerekmektedir. Burada aktif olan aktör örgüt karar vericileridir. Aksi halde örgüt üyelerinin bilgi peşinde koşması örgüt içinde güvensizliğe neden olabilmektedir (Geçkil, 2013: 33).

Bilgi olmadan, bir seçmen bilinçli seçimler yapamaz ve katılımcı süreç anlamsız hale gelmektedir. Dolayısıyla, bilgiyi yayma özgürlüğü (basın veya diğer medya aracılığıyla) ve

bilgi alışverişi özgürlüğü demokrasi içinde çok önemli haklar olarak kabul edilir. Bununla birlikte, örgüt içinde yönetim, toplanan bilgilerin türünü, bu bilgilerin nasıl sıralandığını ve yorumlandığını ve kime yayıldığını kontrol eder. Yönetim, gündemini destekleyen bilgiyi yorumlayabilir ve sunabilir. Örgütlerde, çalışanların veya onların temsilcilerinin yönetimin kararlarını sorgulama veya sorgulama fırsatı yok denecek kadar azdır. Halka açık şirketlerdeki hissedarlar ve finansal analist toplantıları bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Kerr, 2004: 85).

#### 2.4.2.4. Adalet

Örgüt içinde *adalet* denilince ilk akla gelen düşünce; kazanımların dağıtılmasında ve bu dağıtım kararların uygulanmasında tüm örgüt üyelerine adil davranılmasını ve ilgili dağıtım prosedürlerinin herkesçe bilinmesini ifade etmektedir. Genel olarak ifade etmek gerekirse örgütsel adalet kavramı; (i) kazanımların dağıtımında, (ii) dağıtım kararlarının alınmasında, (iii) kullanılan süreçlerde, (iv) bireyler arası ilişkilerdeki hususları ele almaktadır (Geçkil, 2013: 34).

Demokratik örgütlü toplumlarda temel öncül seçmenlerin siyasi kararlarda temsil edilme hakkıdır. Kararlar, yalnızca seçmenlerin çıkarlarına uygun davranıp hizmet ettikleri ölçüde meşru olarak görülür. Dolayısıyla, demokratik sürecin rolü, seçmenlerin iradesinin ve sesinin duyulmasını sağlayarak kararları meşrulaştırmaktır. Düzenli olarak demokrasiyi uygulayarak yani seçmene bilgi vererek, seçimlerini ortaya koyarak ve tercihlerine uyarak, politika kendini yeniler, korur ve meşrulaştırır. Aslında, politikadaki demokratik süreç hem araç hem de sonuçtur. Aksine, ekonomik organizasyonda demokratik sürecin rolü ekonomik değer üretmektir (Kerr, 2004: 85).

#### 2.4.2.5. Eşitlik

Örgüt içindeki üyelerin aynı hak ve avantajlara sahip olması olarak tanımlanabilecek *eşitlik* kavramı, örgüt içinde mutlak eşitlik kavramıyla karıştırılmamalıdır. Çünkü *mutlak eşitlik* ancak eşit şartlar altında bulunan kişilere eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak algılanmaktadır. Eşitliğin uygulanabilmesi için karar vericiler tarafından daha önceden belirlenen; performans, eğitim, kıdem vb gibi kriterlere göre kişiler arasında uygulama yapılmalıdır. Fakat dikkat edilmesi gereken en önemli husus “her zaman eşit

olanın adil olamayacağı” başka bir ifadeyle de “her zaman adil olanın eşit olamayacağı” unutulmamalıdır (Geçkil, 2013: 35-36).

#### 2.4.2.6. Hesap verilebilirlik

Seçim sürecinin siyasetteki temel işlevi, yetkililerin seçimini meşrulaştırmak olmasına rağmen, ekonomik kuruluşlarda benzer bir durum nadiren yaşanıyor. Örgüt üyeleri, genellikle üyelerin uzmanlık bilgisine yani, işle ilgili konular veya özel çıkarlara örneğin, sosyal haklar, eğitim, iş programları vb. konularla ilgili çok çeşitli kararlara katılabilirler. Ancak, yüksek oranda katılımcı kuruluşlarda bile, çalışanların yönetici ve yönetici seçimine katılımı çok daha düşüktür. Çalışanların yöneticilerin atanması üzerinde etkili olduğu olağandışı durumlarda, en düşük hiyerarşik seviyelerde ve en azından yönetici seviyelerinde en fazla olması muhtemeldir. Ayrıca, çalışanların ilk seçime katılımı, denetim otoritesinin çalışanlara sürekli veya periyodik olarak hesap verebilirliğini garanti etmez. Yöneticilerin atanmasına, değerlendirilmesine veya görevden alınmasına ilişkin kararlarda çalışanın katılımının olmaması, yöneticilerin çalışanlara hesap verebilirliğini azaltılır (Kerr, 2004: 84-85; Geçkil, 2013: 36).

#### 2.4.2.7. Gücün paylaşımı

Güç dağılımı, diğer bir deyişle *gücün paylaşımı*; örgütsel demokrasinin boyutlarından biri olup, yetki ve sorumluluğun çok sayıda kişi arasında paylaşılması anlamına gelmektedir. Çünkü gücün ve yetkinin dolayısıyla da karar verme iradesinin hem genel manada demokrasi içinde hem de örgütsel demokrasinin uygulandığı örgüt içinde eşit veya uygun güç dengeleri gözetilerek dağıtılması hayati önem arz etmektedir (Geçkil, 2013: 37).

Güç paylaşımı beraberinde sorumluluğun da paylaşılmasını sağlayarak hesap verilebilirliği mümkün ve daha işlevsel hale getirmektedir. Gücün diğer bir deyişle yetki ve sorumluluğun paylaşımı örgütsel demokrasiden söz edebilmenin gerekleri arasında sayılabilir.

Örgütsel demokrasi için örgütsel gücün nasıl, kim ya da kimler tarafından kullanıldığı kadar sahipliğin demokratikleşmesi de önemlidir. Esasen sahiplik ya da mülkiyetin kompozisyonu, gücün kullanımı açısından belirleyicidir. Sahiplik paylaşıyorsa gücün dağıtılması ve dengelenebilmesi mümkün olabilmektedir (Geçkil, 2013: 38).

### 2.4.3.Örgütsel demokrasi modelleri

İşletmelerde örgütsel demokrasi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanma derecesini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar (Kerr, 2004: 89):

- *Örgütün çalışması*; örgütün çalışmaları, ürünleri, hizmetleri ve katma değer yaratan faaliyetleri, demokratik değerler ve uygulamalarla ne ölçüde geliştirilebileceği,
- *İşgücünün doğası*; işgücünün demokratik değerler ve uygulamalara karşı yeteneklerini ve tavırlarını ne ölçüde ortaya çıkaracağı,
- *Mevcut örgüt*; hiyerarşik direnişin üstesinden gelmenin ne kadar maliyetli olacağı ve demokratik değerlere ve uygulamalara geçişin kritik seçmenler tarafından desteklenmeme riskinin ne kadar olduğu,
- *Yönetim taahhüdü*; demokratik değerlere ve uygulamalara geçiş için politika düzeyinde yönetim ne ölçüde hazırlanıp taahhüt edileceği önemlidir.

İşin disiplinler yapısı; insanların kontrol ve etkililik duygusu, iş özerkliği ve işle ilgili kararlarının katılımını şekillendirmede önemli olmasına rağmen, yalnızca üretim hedeflerine ulaşmakla ilgili işin araçsal bir bakış açısını yansıttığı iddia edilmektedir. Örgütsel araştırmalar uzun zamandır işyerinin; emeği ürün ve hizmete dönüştürmekten daha fazla fonksiyona sahip olduğunu göstermiştir. İşyeri; aynı zamanda insanların sosyalleşebileceği, iş sözleşmelerinde belirtilmeyen kişilerarası ilişkileri kurabileceği ve bazı törenleri birlikte gerçekleştirebileceği bir sosyal topluluk olarak kabul edilmektedir. Bu sosyal çalışma topluluğuna katılımın, politik katılımı doğrudan bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (Jian and Jeffres, 2008: 39).



**Şekil 2.2.** M.J. Elden'in örgütsel demokrasi modeli

**Kaynak:** Elden, 1981:44.

Şekil 2.2'de üç aşama şeklinde gösterilen *M.J. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modelinde* dikkat çeken en önemli nokta; örgüt içinde demokratik uygulamalarla iç içe olan bireyin önce çalışma yaşamındaki kalitesi artmakta sonra da artan bu kaliteyle birlikte toplumsal hayata olumlu yansımalarının olduğu görülmektedir.

Clegg (1951: 80);örgütsel demokrasi modellerinin birbirinden farklı ekonomik, sosyal ve kültürel şartlar ekseninde gelişip şekillendiğini dile getirmiştir. Bu faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan *örgütsel demokrasi modellerini* genel olarak üç grupta; *(i) danışmalı yönetim, (ii) katılımlı yönetim ve (iii) öz yönetim* olarak toplanmıştır(Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014: 232).

#### 2.4.3.1.Danışmalı yönetim

*Danışmalı yönetim* modelinde; karar alıcı pozisyonunda olan yönetici, karar almadan önce örgüt içinde yer alan çalışanların görüşlerine başvurarak danışma yoluyla karar alma yöntemini seçmektedir (Çopur, 2018: 22). Bu yönetim modelinde ön plana çıkan başlıca özellikler kısaca şöyledir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2011: 40-41):

- Karar alma sürecinde çalışanlara danışarak alınan görüş ve öneriler sadece bilgi almak amacıyla kullanılmakta olup, yöneticinin veya karar vericinin alınan bu görüş ve önerilere göre karar verme zorunluluğu bulunmamaktadır.



- Sendikalara danışma yöntemiyle alınan ortak kararların çalışanlara duyurulması şeklinde ortaya çıkan durum da Danışmalı Yönetim olarak değerlendirilmektedir.
- Alınacak kararların danışma kurulu tarafından verildiği durumlar Danışmalı Yönetim modelinde en çok karşılaşılan uygulama şeklidir. Böyle bir durumda çalışanlar doğrudan ya da dolaylı olarak karar alma süreçlerinde yer almaktadır. Özellikle belirli sorunların çözümünde çeşitli kurullar oluşturularak bu yöntem uygulanmaktadır.

#### 2.4.3.2.Katılnalı yönetim

Kimi örgüt yapılarında, karar alma süreçlerinde çalışanlarında görüş ve önerileri dikkate alınarak ve verilecek kararda doğrudan etki edecek şekilde uygulamalar mevcuttur. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan bu katılnalı yönetim modelinde çalışanlar etkin rol oynamaktadır. Katılma şekilleri genel olarak dört farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; *(i) gönüllü katılım, (ii) temsili katılım, (iii) eşit sayıda katılım, (iv) sendikal katılım* olarak sıralanabilir (Eren, 2006: 135; Geçkil, 2013: 40-41):

- *Gönüllü katılım:* Çalışanların ekonomik çıkarları, iş yeri şartları ve istihdam gibi konularda işverenlerin isteğine bağlı olarak kabul edilen bir katılım şeklidir. Tamamen işverenin iyi niyetine dayalı bir sistemdir.
- *Temsili katılım:* Yönetmeliklerle öngörülen katılım şekillerindedir. Gönüllü katılmada sözü edilen işyeri komiteleri bu katılım şeklinde yönetmeliklerle düzenlenmiş ve resmîyet kazanmıştır.
- *Eşit sayıda katılım:* Hem işveren, hem işçi ve hem de işçi sayılmayan personeli temsil eden üyelerden oluşan komite aracılığı ile yönetime katılım şeklidir. Endüstriyel demokrasinin ileri uygulama modellerinden birisi olarak kabul edilen bu katılım şeklinde alınan kararların yaptırım gücü vardır.
- *Sendikal katılım:* Sendikalar çalışma yaşamının demokratik kuruluşlarıdır. Birçok ülkede kuruluş ve işleyişleri kanunlarla belirlenir. Sendika üyeleri işçiler tarafından seçildiği için onları temsil ederler ve onlar adına hak talep ederler. Bu da iki türlü olur; birisi çeşitli komitelere işçilerin adına sendikacıların katılması, bu yolla işçilerin görüş ve düşüncelerinin yönetime aktarılması şeklidir. Diğer ise toplu sözleşmeler yoluyla işçi haklarının dile getirilmesi ve çıkarlarının korunması

durumudur. Toplu sözleşmeler sonucunda varılan kararların uygulanması zorunludur.

### 2.4.3.3.Öz yönetim

Bu yönetim modeli diğer belirtilenlerden çok farklıdır. Çünkü bu modelde karar vericiler aynı zamanda örgütün birer çalışanı konumundadır. Diğer bir deyişle çalışanların çalıştıkları örgütü aracısız olarak bizzat kendilerinin yönetmesi söz konusudur. Bu modelde yöneten ve yönetilen diye bir ayırım olmayıp ilk defa Yugoslavya'da uygulanmıştır (Dicle, 1980: 27).

Öz yönetim modelinde yönetime katılma şekilleri çeşitlilik arz etmektedir. Bunlar arasında: (i) iş gören meclisi, (ii) iş gören konseyi, (iii) yönetim komitesi, (iv) denetim komitesi, (v) örgüt yöneticisi bulunmaktadır. Bu katılma şekillerine ilişkin kısaca değinmek gerekirse (Eren, 2006: 52):

- *İş gören meclisi*; tüm çalışanların aynı mecliste yer aldığı, örgüte ilişkin sorunların tartışılarak karara varıldığı, üretim planları ile kar-zarar bilançolarının karara bağlandığı ve gelirin nasıl dağıtılacağına karar verildiği meclistir.
- *İş gören konseyi*; iş gören meclisince seçilen üyelerden oluşan konseyin yönetici atama, hesapları denetleme, yatırım programlarına karar verme, ekonomik konulara ilişkin karar alma ve yönetim kademesini seçme gibi görevleri yerine getiren konseydir.
- *Yönetim komitesi*; iş gören konseyince alınan kararları uygulayarak hayata geçiren yürütme organı olup komite başkanının aynı zamanda örgüt yöneticisi olduğu komitedir.
- *Denetim komitesi*; üyelerinin iş gören konseyince seçilen örgüte ilişkin tüm faaliyetler ile hesapları denetleyen komitedir.
- *Örgüt yöneticisi*; iş gören konseyi ile yönetim komitesinin kararlarının uygulayan kişidir.

#### 2.4.4.Örgütsel demokrasinin beklenen yararları

Kurumsal organizasyonlar için çeşitli demokratik imkânlar vardır. Bazıları, çalışanların veya yöneticilerin daha demokratik olma girişimlerinin mal sahipleri ve üst düzey yöneticiler tarafından küçültüldüğü gerçekten komuta ve kontrol örgütleridir. “Mahkûmlar hapishaneyi işletiyor” ifadesi hala işlerinin kontrolünü paylaşma konusunda rahatsız olanların dile getirdiği bir ifadedir. Öte yandan, günümüzde çoğu kurum yüksek düzeyde demokratik olmamakla birlikte, çoğu yönetişimle ilgili sorunların üstesinden gelmek için demokratik bir sistemi olan birçok kuruluş, demokratik unsurları içerir veya çalışan yeteneklerini ekonomik açıdan özgürleştirmek isteyen “demokratik öncüleri” bulunmaktadır (Kerr, 2004: 96).

Örgütsel demokrasinin çalışanlar üzerindeki; verimliliğe, motivasyona, iş tatminine, adalete, eşitliğe ve performansa olan olumlu katkıları incelenmektedir. Örgütsel demokrasinin katkıları, örgütlerde merkezi olmayan güç dağılımıyla çalışanların kapasitesinden daha üst düzeyde yararlanması ve böylece çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına katkı sağlayacağı bilinmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014: 243).

Örgütsel demokrasinin avantajlarından bazıları şöyledir (Harrison and Freeman, 2004: 50):

- İnsanlar çalıştıkları kurumları etkileme becerisine sahip olmayı severler. Bu nedenle, demokrasi, örgütlenme taahhüdünü ve katılanlar adına amaçlı davranışı teşvik edebilir.
- Kararlara katılım, uygulamalarında yardımcı olabilecek nihai kararlara bağlılığı artırma eğilimindedir.
- Örgütlerdeki demokrasi, insanların örgütsel sonuçlardan daha fazla sorumlu hissetmelerini sağlar. Bu sorumluluk duygusu, kuruluşun içinde bulunduğu belirli bir toplumun değerleriyle tutarsız olan davranışların oluşumunu azaltabilir.
- Demokratik süreçler, inovasyonu ve değişim kabiliyetini artıracak genel olarak daha katılımcı bir iklim yaratılmasına yardımcı olur.
- Çalışanlara ve yöneticilere daha fazla takdir vermek, onların becerilerini ve yeteneklerini daha iyi geliştirmelerine izin vererek, kurumları için daha değerli olmalarını sağlar.

- Ahlaki açıdan yapılacak doğru şey budur

Birçok organizasyon saf demokrasiler olmayabilir, ancak örgütsel üyelerin tecrübeleri üzerinde önemli bir etkisi olabilecek demokratik unsurlar içerebilir. Sonuç olarak, insan sermayesi ve işletme maddi olmayan duran varlıklarının en üst düzey rekabet silahları olduğuna inananlar için, çalışanlara sunacak daha fazla şeyi olan organizasyonlar tasarlamaya çalışacaklar. Bu nedenle demokratik ilkeler bir seçenek değil zorunluluktur (Kerr, 2004: 97).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İstihdam hem işgörenler, hem de işverenler açısından önemli bir kavramdır. İstihdamın devamlılığının sağlanması ile yalnızca üretimde devamlılık sağlanmış olmaz, aynı zamanda işgücünün kesintisiz ücret elde edebilmesi, yapmış olduğu iş ile ilgili tecrübe edinebilmesi ve yüksek istihdam oranları ile ekonomide bulunan üretim faktörlerinden en önemlisi olan işgücünden sürekli olarak fayda elde edilmesi gibi imkânların da ortaya çıkma şansı olur. Bu sebeple de işe alımlarda iş sözleşmeleri genelde belirsiz süreli olarak oluşturulur ve belirli bir süre sonunda sona erecek olan sözleşmeler ancak istisna teşkil eder.

İstihdamda devamlılık esas olmakla birlikte, uygulamada belirli sürelerin sonunda işgücü veya işverenden kaynaklanan sebeplerle iş akdinin sona erdiği ve kişilerin çalışmakta oldukları işlerden ayrıldıkları görülmektedir. Bu sonuca neden olan sebeplerin bir kısmı işveren ve işyeri kökenli iken, bir kısmı da işgörenin kendisinden kaynaklanmaktadır. Özellikle işten ayrılma aşamasına gelmeden önce çalışanlar, bu sonuca neden olacak bir niyet ve isteğe sahip olurlar. Bu isteğin yoğunluk olarak çalışma isteğinin önüne geçmesi halinde, işten ayrılma davranışının gerçekleşmesi kaçınılmaz olur.

Konu işletmeler açısından incelendiğinde; işgücünün en önemli üretim faktörlerinden biri olduğu ve nitelikli işgücünün diğer üretim faktörlerinin verimliliğini de doğrudan artırdığı görülmektedir. Bu sebeple işletmeler, kendileri için faydalı ve doğru kişileri uzun vadeli olarak işletme içerisinde tutmaya çalışacaklardır. Beşeri sermaye veya entelektüel sermaye olarak da nitelendirilen değerli işgücünün işletme içerisinde kalmasının sağlanması, işletmelerin insan kaynakları politikaları arasında önemli bir yere sahiptir (Poyraz ve Kama, 2008: 147). Ayrıca değerli personel işten ayrıldığında, işletmelerde iş yürütümünde aksaklıklar meydana gelir, gereksiz eğitim ve işe alım maliyetleri ortaya çıkar ve o kişinin işten ayrılmasından dolayı işletme içerisinde çalışan diğer kişilerde huzursuzluk meydana gelebilir (Türk, 2007: 98).

### 3.1.İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Kapsamı

İşten ayrılma davranışı, öncesinde işten ayrılma niyetinin olmasına bağlıdır. Niyet ile davranış arasındaki zamanın uzun olması veya anlık olarak birbirini takip etmesi, durumu değiştirmemektedir. İşgörenler mevcut işlerine, alternatif iş olanaklarına, şahsi durumlarına ve konu üzerinde etkisi bulunan diğer değişkenlere bakarak çalışmaya devam edip etmeme konusunda bir tercihte bulunurlar. Hali hazırda çalışmakta oldukları işyerinde çalışmamaya karar verdiklerinde ise işten ayrılma niyetlerini ortaya koymuş olurlar. Gerçekten de yapılan araştırmalar, işten ayrılma davranışına neden olan en önemli etkenin, kişilerde işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkmış olması olduğunu göstermektedir (Egan, Yang ve Barlett, 2004: 286). İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlamalar şu şekildedir;

- İşten ayrılma niyeti, “İşgörenin iş yaşantısını sürdürdüğü işletme dışında ya da farklı bir işletmede çalışma isteği ve eğilimi” dir (Yanık, 2014: 119).
- İşten ayrılma niyeti; “Çalışanlar tarafından işten ayrılma noktasında alınan bilinçli ve ihtiyatlı karar ya da eğilim” dir (Çelik ve Çıra, 2013: 11).
- İşten ayrılma niyeti, “Çalışanın mevcut işinden veya iş yerinden belirli bir süreçte ayrılma düşüncesine sahip olması ve ya ayrılma planı yapması”dır (Fong ve Mahfar, 2013: 35).
- İşten ayrılma niyeti; “Bireyin örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” olarak tanımlanabilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013: 39).

İşten ayrılma niyeti veya eğilimi ortaya çıktığında çalışanlar enerjilerini mevcut işlerine veremezler, kurallara uyum sağlayamazlar ve bu yüzden de iş süreçleri önemli ölçüde sekteye uğrar. Yapılan araştırmalarda işten ayrılmaların işletme maliyetini ortalama % 15-30 oranında artırdığını ortaya koymuştur. Toplam maliyet içerisinde bu denli yüksek bir oranın ortaya çıkması, işletmelerin işten ayrılmalara karşı önlem almasını zorunluluk haline getirmiştir (Jang ve George 2012: 590). Özellikle işgören sayısının çok olduğu emek yoğun işletmelerde üretimin bel kemiğini oluşturan emek faktörünün kırılğan bir yapı özelliği göstermesi, işletmenin üretimini etkileyecek ve amaçlarına ulaşmasını zorlaştıracaktır.

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ve akabinde işten ayrılmanın gerçekleşmesi tüm dünya çapında işletmelerin ortak bir sorunu olarak görülmektedir. İşgücü piyasalarında

çok sayıda aktörün yer alması, her gün yeni mesleki ve yaşamsal fırsatların ortaya çıkması ve kişisel pek çok etken nedeniyle işten ayrılmalar gerçekleşmektedir. İşletmeler açısından son derece önemli bir kavram olan işgücü devir oranı da bu ayrılmalar nedeniyle yükselmektedir. İşgücü devir oranı; “İşgören devri, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede çalışan ortalama işgören sayısına oranı” şeklinde ifade edilmektedir (Bozkurt 2010: 34). Böylelikle bilgi ve tecrübenin önemli olduğu sektörlerde bulunan işletmeler başta olmak üzere hemen hemen tüm işletmelerde işgücü açığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işten ayrılmaların yoğun olarak yaşandığı işletmeler dışarıya karşı önemli bir imaj kaybı da yaşamaktadır (Eren, 2004; 276).

Mevcut işte devam etme ile işten ayrılma arasında karar verme süreci arasında geçen zaman diliminde çeşitli aşamalar bulunmaktadır. Mobley’e göre (1977: 237-238) bu aşamaları tamamlayan kişiler işten ayrılmaya karar vermektedirler. Toplam on aşamadan oluşan süreç şu şekildedir (Şahin, 2011: 277);

- Mevcut iş koşullarına yönelik değerlendirme yapılması,
- İşe yönelik doyum seviyesinin belirlenmesi,
- İşten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkması,
- İşten ayrılmanın ortaya çıkaracağı fayda ve maliyet analizinin yapılması,
- Alternatif iş aramaya yönelik çaba gösterilmesi,
- Yeni işlerin değerlendirilmesi,
- Mevcut iş ile alternatif işin kıyaslanması,
- İşten ayrılma veya işte kalma niyetinin belirlenmesi,
- İşten ayrılma veya işte kalma davranışının sergilenmesidir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili işletmelerin tutum ve davranışları, işgücünün işletme için önemine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Her zaman istihdam edilmesi mümkün olan vasıfsız işgücüne sahip olan işletmeler, işten ayrılmalar da nispeten daha az zarar göreceğinden dolayı bu durumu önemsemeyebilirler. Ancak işin yürütümüne yönelik işgücü performansının önem kazandığı ve nitelikli işgücü istihdamı bulunan işletmelerde işgücünün elde tutulması ön planda yer alan amaçlar içerisinde olacaktır. Böylelikle çalışanlara sunulacak olan başta ücret olmak üzere diğer tüm haklar da bu değerlendirmeye paralel olarak belirlenecektir.

### 3.2.İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Üretim faktörleri içerisinde homojenlikten en fazla uzaklaşan faktör emektir. Emeğin kendine özgü yapısı, kendi türdeşlerine karşı sahip olduğu farklılıklar ve kırılğan yapısı, istihdamı etkileyen çok sayıda etkenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İstihdam ile ilgili geçerli olan bu durum, işten ayrılma noktasında da aynı etki seviyesine sahiptir. Bir işyerinde çalışan personelin işten ayrılmasına neden olan çok sayıda sebep olabilir. Bu sebeplerin bir kısmının kontrol edilmesi mümkün iken, bir kısmı da tamamen tarafların iradesi dışında ortaya çıkar. Özellikle makro değişkenler, işçi ve işveren tarafından kontrol edilemeyen önemli unsurlardır (Özer vd. 2012; 73).

İstihdam ilişkisinin kurulması, sürdürülmesi ve sona erdirilmesindeki ana etkenler; işveren, işgücü ve çevresel faktörler olarak sayılabilir. Çoklu değişken yapısının varlığı, sonuç üzerinde birden fazla etkenin de aynı anda etkili olması sonucunu doğurabilir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmaların her biri, bu niyeti ortaya koyan birbirinden farklı nedenler olduğunu göstermektedir.

#### 3.1.1.Bireysel faktörler

İşten ayrılma niyetine neden olan sebeplerin ilki, bireysel sebeplerdir. Kişiler gerek işe girerken, gerekse de çalışmaya devam ettikleri süre içerisinde işyerinden ve çalıştıkları işlerden bir takım beklentide bulunurlar. Bu beklentiler karşılandığı süre içerisinde istihdam ilişkisi devam eder. Ancak işgörenin sahip olduğu beklentileri bulamaması durumunda yeni arayışlara girmesi beklenmelidir. Özellikle ücret, çalışma saatleri, çalışma koşulları, terfi imkânı, yönetici davranışları, işin çalışanın kişiliğine uygun olup olmaması, işin kişisel gelişime katkı sağlayıp sağlamaması, ailenin mevcut işi onaylayıp onaylamaması gibi pek çok faktör, çalışanların değerlendirmeye tabi tuttuğu unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar yaş ve kıdem ile işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilerin yaşı ilerlediğinde ve aynı işyerinde çalışma süreleri arttığında, işten ayrılmaya karşı daha soğuk bakmaktadırlar (Severt vd.2007: 29).



Kişilerin işyerinde uzun süreli ve verimli olarak çalışmalarını temin edebilmek için, öncelikle işten ayrılma niyetine yol açma potansiyeline sahip etkenlerin tespit edilmesi gerekir. Bu faktörlerin varlığı, işten ayrılma ile sonuçlanmasa dahi, verimlilik düşüşüne yol açacaktır. Kişiler, işyerlerinden belediklerini bulamadıklarında öncelikle devamsızlık yapmaya başlarlar. Bununla birlikte çalışma performanslarında düşüş ortaya çıkar. Böylelikle işgörenler çalıştıkları işe karşı yabancılaşma hissiyatına sahip olurlar. Ayrıca iş veriminin düşmesi, kişinin işveren açısından değerini düşürür. Bu kısır döngü neticesinde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması kaçınılmaz olur (Arslan ve Esatoğlu, 2017: 322).

İşten ayrılma niyetine yönelik bireysel nedenlerin bir kısmı telafi edilebilir iken, bir kısmının ise ortadan kaldırılması mümkün değildir. Bu nedenler; emeklilik, hastalık ve ailevi nedenler olarak sayılabilir. Sayılan bu unsurlar tamamen kişinin kendi özel durumu ile ilgili olduğundan işverenin bunları değiştirmesi beklenemez. Bu gibi durumlarda geciktirilse dahi öncelikle işten ayrılma niyeti ortaya çıkar ve sonrasında bu niyet fiiliyata dönüştürülür (Khan, 2015: 26).

### 3.1.2.Örgütsel faktörler

Kişiler, zamanlarının önemli bir kısmını çalıştıkları işyerlerinde geçirirler. Bundan dolayı işyerine ilişkin fiziksel ve yönetsel koşullar işgörenlerin çalışmaya devam etme veya işten ayrılma yönünde karar vermelerini doğrudan etkilemektedir. İşyerinin bulunduğu yerden başlamak üzere, işletmenin fiziki imkânları, çalışma ortamı, makine teçhizat ve diğer ekipmanlar, işgörenin çalışmaya devam edip etmemesinde etkili olan fiziksel unsurlardır. Fiziksel unsurları yeterli ve çalışılabilir bulan kişiler çalışmaya devam edecekler, diğerleri ise işten ayrılma niyetine sahip olup, kendileri için uygun bir zamanda farklı işlerde çalışmak üzere işten ayrılmayı tercih edeceklerdir. Özellikle belirli bir büyüklüğün altında faaliyet gösteren işletmeler, kısıtlı fiziksel olanaklara sahip olduklarından, işgörenlerin talep ettikleri standartları sağlamakta zorluk çekerler. Bu durum özellikle yetişmiş ve kalifiye personel kaybı riskini beraberinde getirmektedir (Şahin, 2011: 285).

Fiziki unsurlar önemli olmakla birlikte, işyerinde çalışma konusundaki esas karar vermeyi sağlayıcı belirleyiciler idari, sosyal ve ekonomik unsurlardır. İşgörenin arkadaşları ile iletişimi, işyerinde mobbing uygulaması olup olmadığı, yönetici işgören diyalogu,

yönetimde adaletli bir sistemin varlığı, kariyer imkânları, örgütsel adalet, örgüt içi disiplin ve mesleki eğitim faaliyetlerinin yeterliliği, işyerinden kaynaklanan idari ve sosyal sebepleri oluşturmaktadır. Ekonomik unsurlar ise yoğunlukla ücret ve diğer özlük hakları ile ilgilidir. Çalışan personelin piyasa seviyesinin altında ücret alması, kendisini yeni arayışlara itecek ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sebeple kişinin hak etmiş olduğu ücret seviyesinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve özellikle işletmeler açısından önem arz eden kişilere bu seviyenin altında ücretlendirme yapılmaması, personel devamlılığı için gereklidir. Yine ücret dışında personele sunulan ve ek destekleyici unsurların da çoğunlukla personelin işe olan eğilimini artırdığı görülmektedir. Tüm bu unsurların dışında sosyal olanaklar da işten ayrılma niyetini belirleyen faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin çocuklu kadınlar için işyerinde kreş hizmetinin olması bağlayıcı bir etken olurken, kreşin olmamasından dolayı kadın çalışanların işten ayrılmak zorunda kalabildikleri bilinmektedir (Şahin, 2011: 286).

### 3.1.3.Örgüt dışı faktörler

İstihdam ilişkisinin bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınırlandırılması mümkün değildir. Dışsal değişkenler olarak da adlandırılabilir ve örgüt ile çalışan kişilerin değiştirme imkânı olmayan bir kısım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki, işletmenin içerisinde yer aldığı ülkenin ekonomik konjonktürel yapısıdır. Ekonomik genişleme dönemlerinde yoğun bir istihdam yaşanırken, daralma dönemlerinde ise istihdam hacmi düşer. Bu durum, ortalama ücretlerin ve çalışanların diğer özlük haklarının da azalması ile sonuçlanır. Ücret ve diğer haklar konusunda hak kaybına uğrayan kişiler, yeni şartları değerlendirir ve bu kişilerden bir kısmı, yeni durumda çalışmayı kârlı bulmazlar. Böylelikle dışsal bir değişkenin durumu değiştiğinden dolayı işten ayrılma niyeti içerisine girerler. Bazen de devlet, çeşitli düzenlemeler ile bir kısım sektörlerin genişlemesine veya daralmasına neden olabilir. Bu gibi durumlarda özellikle sektörel daralma yaşayan işletmelerin istihdam ettikleri kişi sayısı azalacaktır. Böyle bir durumda da kişiler, geleceklerine yön verebilmek ve kendileri için daha iyi olacağını düşündükleri işlere yönelmek için işten ayrılma niyeti içerisine girebilirler(Gürbüz ve Bekmezci 2012: 194).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer unsur, üretimde otomasyonun sağlanmasıdır. Üretimde otomasyon, emek yoğun üretimi sermaye yoğun bir duruma getiren

ve çok sayıda kişiyi işsiz bırakma potansiyeline sahip bir uygulamadır. Otomasyon uygulamaları sayesinde yine işsiz sayısı çoğalacağından, ücret ve diğer haklar yönünden işgörenler bir kayba uğrayacaklardır. Bu durumda işgörenlerin bir kısmı gelecek gördükleri ve daha iyi bir konuma gelebileceklerini tahmin ettikleri sektörlere yönelme eğiliminde olurlar. Son olarak bir sektörde çalışan kişiler açısından bir başka sektörün yüksek bir büyüme hızına girmesi de işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran bir sebeptir. Bu kişilere diğer sektörde yer alan bir işletmenin çok daha iyi şartlar sunması; işgörenlerin sektör değiştirmek amacıyla işten ayrılma niyetlerini ortaya koymalarına neden olmaktadır (Şimşek vd. 2011: 400).

### 3.2.İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, çoğunlukla işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmaktadır. Bir işgörenin işten ayrılması, hem işgören hem de işletme üzerinde önemli etkilere neden olmaktadır. İşletmeler, kişileri işe aldıktan sonra öncelikle mesleki bir eğitime tabi tutarlar. Teorik eğitimden sonra işbaşı yapan kişiler, belirli bir zaman içerisinde yapmakta oldukları işe tam anlamıyla hâkim olurlar. Bu kişilerin işten ayrılması ile işletmeler hem vasıflı bir işgücünü kaybetmiş olurlar, hem de o işgücünün yetiştirilmesine yönelik harcanan para ve zaman boşa gitmiş olur. Bu yüzden işletmeler, işgücü devir hızının belirli bir oranın üzerine çıkmasını istemezler. Yine vasıflı işgücünün işten ayrılması, işletmelerin tercih edeceği bir durum değildir. İşten ayrılma davranışının işletmeler üzerindeki somut etkileri şu şekilde sayılabilir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

- İşe alım faaliyeti kendi içerisinde bir maliyet unsuru taşır ve her işletme az veya çok işe alım maliyetine katlanmak durumundadır.
- İşe alınan kişilere verilecek olan teorik ve pratik eğitimlerin bir maliyeti bulunmaktadır. Hatta bazı teknik işlerde eğitim sürecinin uzunluğu ve eğitim ücretinin yüksekliği, toplamda çok yüksek eğitim ücretlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Yeni işe başlayan bir kişi ilk etapta ücretini tam almakla birlikte yeterli verimlilikte çalışmaz. Zira henüz oryantasyon dönemi sona ermemiş ve yeterli bilgi ve tecrübeye ulaşılmamıştır. Bu dönemde ödenen ücretler işletme açısından ekstra maliyet unsuru anlamına gelmektedir.

- Yetişmiş bir işgörenin işten ayrılması ile yeni bir personelin işe başlaması arasında üretim kaybı meydana gelir. Bu kayıp da işletmenin maliyetlerini artırmaktadır.
- Çalışan personelin işten ayrılması, çoğunlukla çalışmaya devam eden kişiler üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. Özellikle işten ayrılan personel sayısının artması, bu olumsuzluğun tüm işletme içerisinde yoğun bir şekilde yaşanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İşten ayrılma niyetinin işletmeler açısından önemli sonuçlara neden olmasının yanı sıra, işten ayrılan kişiler ve varsa bakmakla yükümlü oldukları kişiler açısından da bir takım sonuçları bulunmaktadır. İşten ayrılma her şeyden önce bir gelir kaybı anlamına gelmektedir. İşgörenlerin önemli bir kısmının ücret dışı bir gelire sahip olmaması nedeniyle işten ayrılma davranışı, gelirlerinin tamamen yok olması sonucunu doğurmaktadır. İş arama sürecinde ücret gelirinin olmaması, kişinin kendisi ve varsa bakmakla yükümlü olduğu kişileri doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden gençlere göre yaşı ilerlemiş olanlar, bekârlara göre evli ve çocuk sahibi olanlar işten ayrılma niyetine çok daha düşük oranda sahip olmaktadır. Ancak daha iyi şartlarda çalışma ihtimalinin olması ve yüksek ücret beklentisinin gücü, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193).

### 3.4.İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Çalışmalar

İşten ayrılma niyeti ve onu takip eden işten ayrılma davranışı, işgücü piyasalarını ve üretim miktarı ile kalitesini etkileyen önemli bir unsurdur. İşgörenlerin işten ayrılma niyetinin engellenmesi ve uzun süreli istihdamın sağlanabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ihtiyacı bulunmaktadır. Bu önlemler için de öncelikle işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin teorik olduğu kadar pratikte de tespit edilmesi zorunluluğu vardır. Bu sebeple de işten ayrılma niyeti ile ilgili gerçekleştirilmiş bulunan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Çelenk, 2018 yılında yapmış olduğu; “Duygusal Emegin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü: İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ilişkisini motivasyon bağımsız değişkeni ile incelemiştir. İlaç sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın neticesinde; çalışanların duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetlerini

etkilediği ve iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak duygusal emek davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki ortaya konamamıştır. Sonuç olarak duygusal emeğin hem işten ayrılma niyetini hem de motivasyonu etkilediği ancak motivasyonun isten ayrılma niyetini etkilemediği görülmüştür (Çelenk, 2018).

Kılıçarslan'ın 2018 yılında yapmış olduğu, "Konaklama İşletmelerinde Nepotizmin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya Örneği" isimli çalışmada nepotizm olgusu ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış ve nepotizm, işleme ve terfide kayırmacılık, işe alım ve performans değerlendirmede kayırmacılık, ilişkide kayırmacılık ve ücrette kayırmacılık olmak üzere dört ayrı yönüyle ele alınmıştır. Çalışma neticesinde; nepotizmin işleme ve terfide kayırmacılık, ilişkide kayırmacılık ve ücrette kayırmacılık alt başlıklarının iş tatminini anlamlı derecede etkilediği ve aralarında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ancak işe alımda ve performans değerlendirme kısmında ise anlamlı bir sonuca ulaşamadığı görülmüştür. Nepotizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide de, nepotizmin iki alt faktörü olan işleme ve terfide kayırmacılık ile ücrette kayırmacılık konusunda anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak işe alım ve performans değerlendirme ile ilişkide kayırmacılık alt başlıklarında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği görülmüştür. Ayrıca çalışma içerisinde nepotizmin olumsuz bir etken olmasından dolayı katılımcıların bir kısmının doğru cevap vermekten çekinmiş olabileceklerine yönelik bir düşünce belirtilmiştir (Kılıçarslan, 2018).

Güler'in 2018 yılında yapmış olduğu; "Kişilik, Örgütsel Güven Ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmada kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın belirleyici olarak duygusal emeğin öncüsü olup olmadığının belirlenmesi ve duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde tükenmişliğin aracılık etkisinin belirlenmesi; çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda; sorumluluk, dışa dönüklük ve duygusal denge kişilik özelliklerinin ve duygusal bağlılığın, devam bağlılığının, yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal emek üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin ara değişken olduğu, yüzeysel duygusal emek, derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin kısmi ara değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güler, 2018).

Artar'ın 2018 yılında yapmış olduğu "İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler Ve İşten Ayrılmaya Etkisi" isimli çalışmada, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güvenin işe yabancılaşma ile ilişkisi incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven ile işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yönelik olarak örgütsel adalet ve güvenin tesis edilmesi ile çalışanlarda iş tatmin düzeyinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Artar, 2018).

Vatansever'in 2018 yılında yapmış olduğu; "Taşeron Ve Kadrolu Olarak Çalışmanın Motive Edici Faktörler, Çalışan Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Niyeti İle Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmada, çalışanlar taşeron ve kadrolu olarak iki ayrı bölümde incelenmiş ve neticesinde taşeron ve kadrolu çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler arasında farklılıkların olduğu, taşeron çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerinin kadrolu çalışanlara göre daha düşük olduğu ve taşeron çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kadrolu çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada anket uygulanan taşeron işçilerinin çoğunlukla mavi yakalı ve kadrolu çalışanların ise beyaz yakalı olduğu vurgulanmalıdır (Vatansever, 2018).

Tingül'ün 2018 yılında yapmış olduğu; "Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Davranışı Üzerine Etkisi" isimli araştırmada örgüt içerisindeki adalet düzeyi ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Örgütsel adalet kavramı iki alt başlık halinde incelenmiş ve dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti, incelemeye konu edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, hem dağıtım adaletinin hem de etkileşim adaletinin işten ayrılma davranışını etkilediği ortaya konmuştur. Bu arada araştırmanın yalnızca özel sektör çalışanları arasında yapıldığı ve kamu çalışanlarına yer verilmediği de göz önünde bulundurulmalıdır (Tingül, 2018).

Pelit, 2018 yılında yapmış olduğu; "Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli çalışmada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi (BAPK) tarafından destek sağlanan proje neticesinde; ankete katılan kişilerde genel olarak örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetinin düşük seviyelerde gerçekleştiği, ancak sektörde ve buldukları oteldeki çalışma sürelerine, çalıştıkları departmanlara ve demografik özelliklere göre farklılaşmanın ortaya çıktığı

görülmüştür. Yine de örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı da tespit edilmiştir (Pelit, 2018).

Gözde, 2018 yılında yapmış olduğu; “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel İnsan Dışlaştırılma Algısı Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmasında, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel insan dışlaştırılma algısının rolü incelenmiştir. Aynı zamanda iş yerinde farklı gruplar ya da bireyler arasındaki hangi olumsuz tutumların insan dışlaştırılma olarak algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Gözde, 2018);

- İnsan dışlaştırılma algısının örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etken olduğu anlaşılmıştır.
- Dağıtımsal adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide insan yerine koyulmama ve iş yeri ilişkileri alt boyutlarının ve toplam insan dışlaştırılma algısının aracı rolü bulunduğu görülmüştür.
- Kişiler arası adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki içerisinde toplam insan dışlaştırılma algısının aracı rolü vardır.

Aypar tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen “Örgütsel Özdeşleşme, Tükenmişlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma” isimli çalışmada, Ankara’da yer alan bir kamu kurumunda çalışan personelin örgütsel özdeşleşme, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Aypar, yapmış olduğu araştırma neticesinde aşağıda yer alan sonuçlara ulaşmıştır (Aypar, 2018);

- Örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasında ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.
- Tükenmişlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı; tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.
- İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı; iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu ortaya konmuştur.

Kırlak, 2018 yılında yapmış olduğu “Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada, oryantasyon eğitimi, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu fakat örgütün vazgeçilmez bir nitelik taşımadığı, oryantasyon ile mutluluk arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu fakat oryantasyon ile örgütsel bağ arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı görülmüştür. Fakat oryantasyon arttıkça mutluluk artmakta ve mutluluk da örgütsel bağı artırmaktadır. Dolayısı ile dolaylı bir ilişkinin varlığından söz edilebilecektir. İşten ayrılma konusunda ise erkeklerin kadınlara göre daha cesur oldukları ve alternatif iş imkanlarının varlığı halinde daha iyi çalışma koşullarına kavuşmak olanaklı ise ayrılmayı tercih edecekleri tespit edilmiştir (Kırlak, 2018).

Günday, 2016 yılında yapmış olduğu; “Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada, örgütsel stres ile işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya konmaya çalışıldığı çalışmada, kişilerin örgütsel stres algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, bunun yanında örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Günday, 2018).

Tutar tarafından 2017 yılında yapılan, “İşyerindeki Yıldırma Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü” isimli çalışmada, yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı ile örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolleri olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır. Araştırma neticesinde; yıldırma davranışının mağdurları olumsuz yönde etkilediği ve bu durumun örgütsel bağlılığı azaltarak işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konmuştur (Tutar, 2017).

Güvercin, 2015 yılında yapmış olduğu; “İşletmelerde İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmada, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan önlemler ve gerçekleştirilen



uygulamalar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin var olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırma neticesinde, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamalar ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yine iş kazaları, meslek hastalıkları, yaş ve çalışma süresi ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık ortaya konamamıştır. Ancak işten ayrılma niyetini belirleyen iki önemli etkenin medeni durum ve eğitim seviyesi olduğu görülmüştür (Güvercin, 2015).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

##### 4.1. Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmelerinde çalışanların algılarına göre, örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemek amacıyla, ilişkisel modelde tasarlanmış olan bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma nicel desende tasarlanmıştır. Araştırmada yordayıcı istatistik ve betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır.

##### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

###### Ana Problem

H1: Örgütsel demokrasi işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H2: Sektörü çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

###### Alt Problem

H1<sub>1</sub>: Eleştiri işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H1<sub>2</sub>: Şeffaflık işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H1<sub>3</sub>: Adalet işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H1<sub>4</sub>: Eşitlik işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H1<sub>5</sub>: Hesap verebilirlik işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

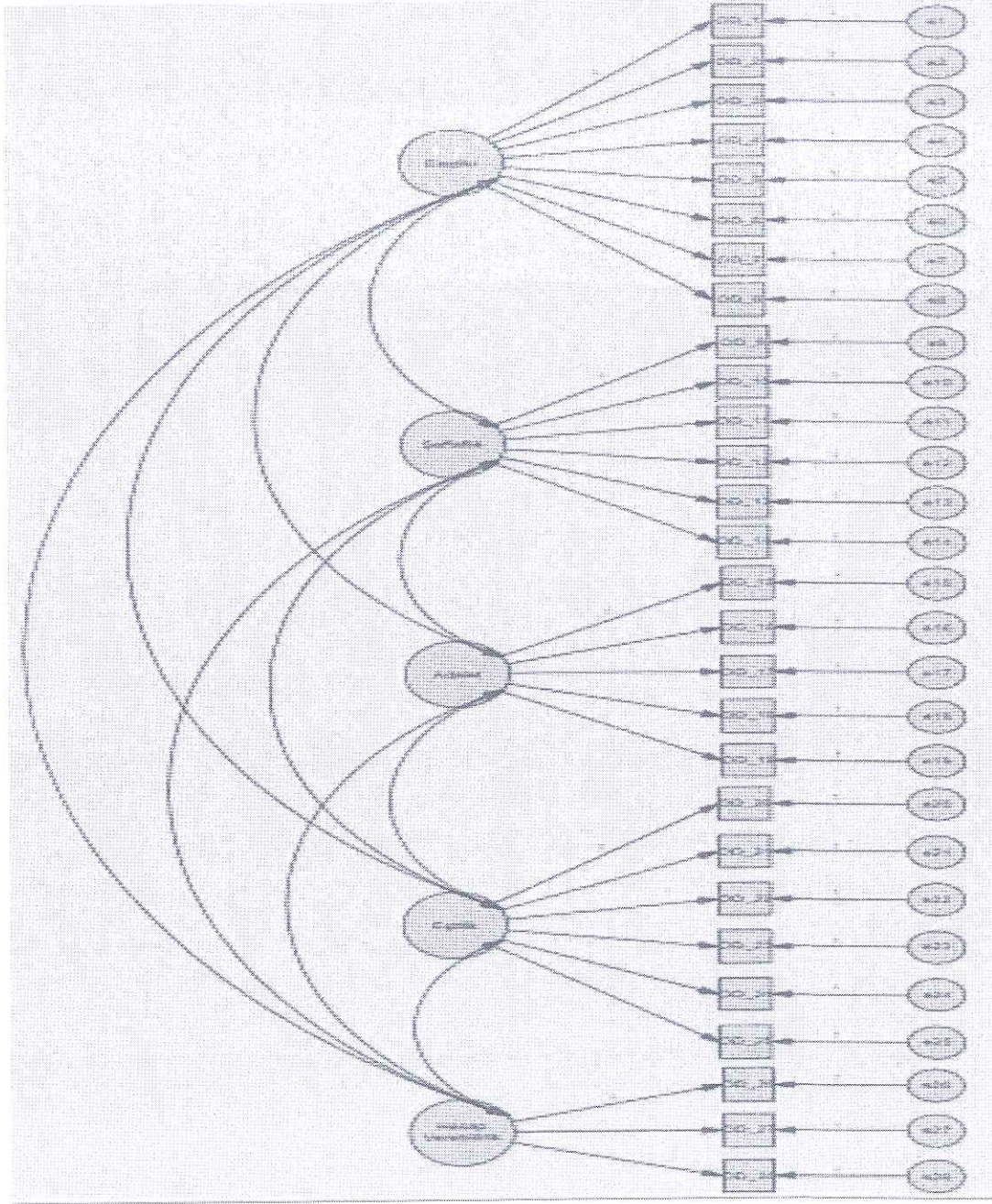
H2: Sektörü çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

##### 4.3. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirliği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak olan Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik yapılmış 28 maddeden oluşan bir ölçektir. İşten ayrılma durumlarını ölçmek amacıyla Grandey (1999) tarafından geliştirilen 3 maddelik İşten Ayrılma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin açılımlayıcı faktör analizleri yapıldığı için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

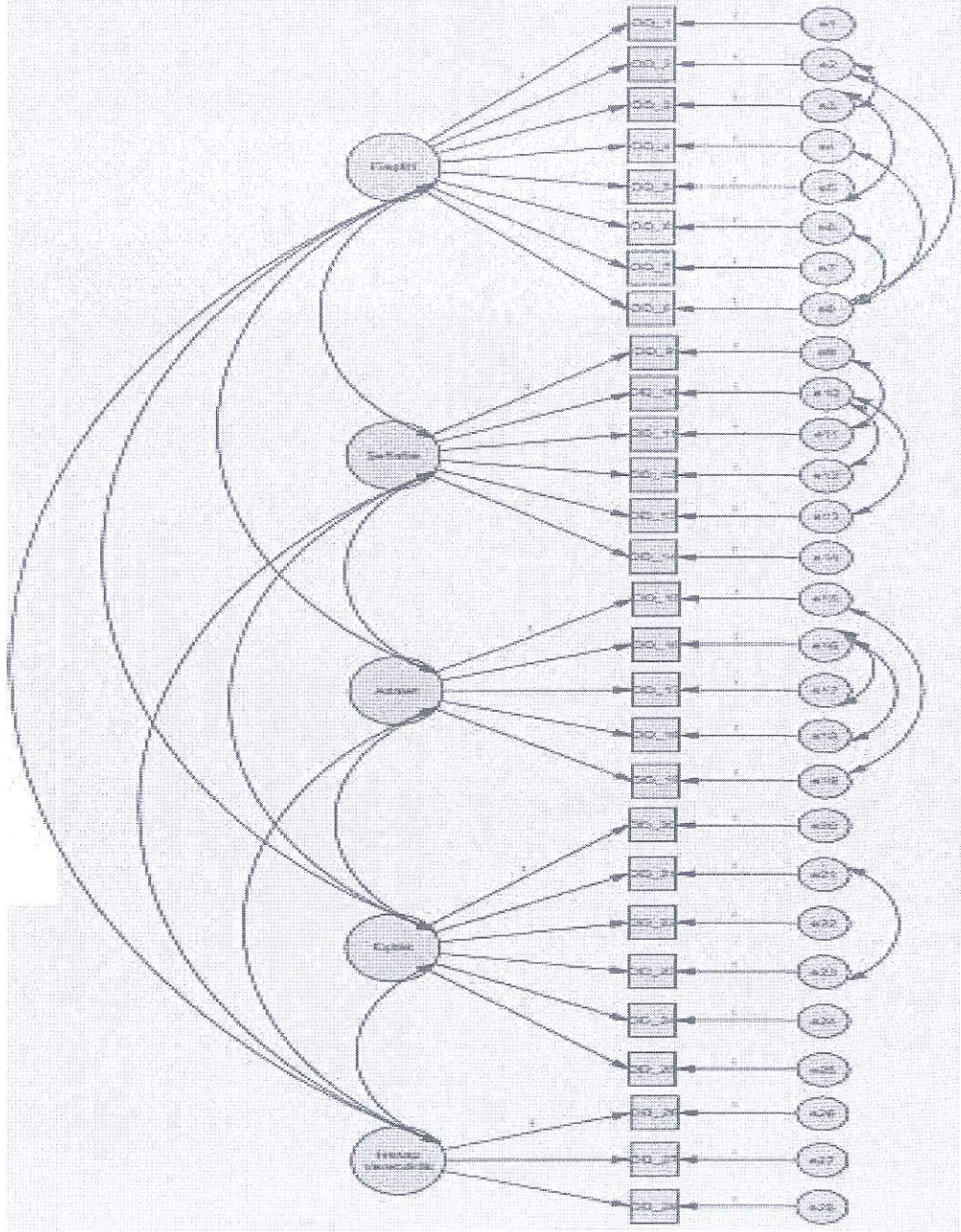
### 4.3.1. Ölçeğin geçerlilik çalışması

Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geçkil ve Tikici (2015) tarafından açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup ölçeğin 5 alt faktörden oluştuğu tespit etmişlerdir. Bu beş faktörlü ölçeğin geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Analiz yapılmadan önce elde edilen faktör yapısı IBM SPSS AMOS 24 programına aktarılmış ve elde edilen model Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1. Teorik model

Teorik model için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi için uyum katsayıları  $\chi^2_{(340)} = 1206,71; p < 0.001, \chi^2/sd = 3,549, GFI=0.865, AGFI=0.795, NFI=0.893, IFI=0.912, RMSEA=0.065$  'dir. Ölçek bu değerleri ile uyum gösterdiği belirlenmiştir (Çapık, 2014, s. 199)<sup>1</sup>. Düzetme katsayılarına bakılarak ölçek maddelerinin hataları arasındaki ilişkiden 12 adet hata belirlenmiştir. Bu hatalar tanımlandıktan sonra oluşan model şekil 4.2'de verilmiştir.



Şekil 4.2. Hatalar ilişkilendirildikten sonra oluşturulan teorik model

<sup>1</sup> Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 17(3), s.199

Hatalar ilişkilendirildikten sonra oluşturulan teorik model için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi için uyum katsayıları  $\chi^2_{(328)} = 719,89; p < 0.001, \chi^2/sd = 2,195, GFI=0.911, AGFI=0.821, NFI=0.917, IFI=0.939, RMSEA=0.059$ 'dır. Ölçek bu değerleri ile uyum gösterdiği belirlenmiştir (Çapık, 2014, s. 199)<sup>2</sup>. Hata ilişkilerinin tanımlandıktan sonra bulunan değerler ile uyum iyiliğinin artmış olduğu söylenebilir.

#### 4.3.2. Ölçeğin güvenilirlik çalışması

Örgütsel Demokrasi Ölçeğine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) **0,940** olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait faktörlerden olan Eleştiri faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,941, Şeffaflık faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,915, Adalet faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,841, Eşitlik faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,625 ve Hesap Verebilirlik faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı ise 0,658 olarak belirlenmiştir (Çizelge 4.1).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Grandey (1999) tarafından geliştirilmiş ve Cropanzo, James and Konovsky (1993) çalışmalarında kullanmışlardır. Ölçeğin orijinali Yıldırım (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 3 maddeden oluşmakta olup güvenilirlik değeri alpa .95 olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.1. Örgütsel demokrasi ölçeği ve alt boyutlarına ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu**

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
<b>Örgütsel Demokrasi Ölçeği</b>	<b>,940</b>	<b>28</b>
Eleştiri	,941	8
Şeffaflık	,915	6
Adalet	,841	5
Eşitlik	,625	6
Hesap Verebilirlik	,658	3
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>	<b>,948</b>	<b>3</b>

<sup>2</sup> Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 17(3), s.199

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

0.00 < Katsayı < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < Katsayı < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.60 < Katsayı < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.80 < Katsayı < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999, s. 513)<sup>3</sup>.

Öncelikle Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında; bu değerlerin sırasıyla **0,940** ve **0,948** olduğu görülmektedir. Bu değer; Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin **yüksek derecede güvenilir** olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 510). Ayrıca ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu da söylenebilir. Bununla birlikte Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin geçerli ve güvenilir oldukları ve bu çalışmada kullanılmalarında herhangi bir engel olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versiyon 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği üzerindeki etkisi için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon analizlerinde normal dağılım gösteren sayısal verilerin karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir.

<sup>3</sup> Özdamar, K. (1999) Paket Program İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir.

#### 4.5. Çalışanların Kişisel Bilgilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında çalışma grubunu oluşturan Berdan Cıvata şirketi çalışanlarının sosyo demografik bilgilerine ilişkin verilen cevapların çözümlenmeleri başlıklar halinde sunulmuştur.

##### 4.5.1. Çalışanların cinsiyet durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar hakkındaki cinsiyet verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.2.'de açıklanmıştır.

Çizelge 4.2. Çalışanların cinsiyet durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Cinsiyet	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Olgular	Kadın	54	18,0	18,0	18,0
	Erkek	246	82,0	82,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların cinsiyet durumu dağılımına bakıldığında, erkek çalışanların (246 - %82,0), kadın çalışanlardan (54 - %18,0) daha fazla olduğu görülmektedir.

##### 4.5.2. Çalışanların yaş durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar hakkındaki yaş verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.3'de açıklanmıştır.

Çizelge 4.3. Çalışanların yaş durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Yaş Durumu	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Olgular	20-29 yaş arası	95	31,7	31,7	31,7
	30-39 yaş arası	139	46,3	46,3	78,0
	40-49 yaş arası	57	19,0	19,0	97,0
	50 yaş ve üzeri	9	3,0	3,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların yaş durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %46,3'ü 30-39 yaş aralığında iken %31,7'si 20-29 yaş aralığında, %19,0'u 40-49 yaş aralığında ve %3,0'ü 50 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

#### 4.5.3. Çalışanların eğitim durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar hakkındaki eğitim durumu verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.4'te açıklanmıştır.

Çizelge 4.4. Çalışanların eğitim durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Eğitim Durumu	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Lise ve altı	192	64,0	64,0	64,0
	Lisans	89	29,7	29,7	93,7
	Lisansüstü	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eğitim durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %64,0'ü lise ve altı mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca lisans mezunu çalışanların %29,7 ile ve lisansüstü mezunu çalışanların %6,3 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

#### 4.5.4. Çalışanların medeni durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar hakkındaki medeni durumu verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.5'te açıklanmıştır.

Çizelge 4.5. Çalışanların medeni durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Medeni Durum	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Bekâr	84	28,0	28,0	28,0
	Evli	216	72,0	72,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların medeni durum dağılımına bakıldığında, çalışanların %72,0'sinin evli olduğu görülmektedir.

#### 4.5.5. Çalışanların sektöründeki deneyim durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların sektöründeki deneyim verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.6'te açıklanmıştır.



**Çizelge 4.6. Çalışanların sektöründeki deneyim durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi**

	Deneyim Durumu	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	1-5 yıl	118	39,3	39,3	39,3
	6-10 yıl	101	33,7	33,7	73,0
	11-15 yıl	54	18,0	18,0	91,0
	16 yıl ve üzeri	27	9,0	9,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların sektöründeki deneyim durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %39,3'ü 1-5 yıl arası tecrübeye sahipken %33,7'si 6-10 yıl arası tecrübeye ve %18,0'si 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanların %9,0 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

#### 4.5.6. Çalışanların iş yerindeki pozisyon durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların iş yerindeki pozisyon durumu verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.7'de açıklanmıştır.

**Çizelge 4.7. Çalışanların iş yerindeki pozisyon durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi**

	İş Yerindeki Pozisyon	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Yönetici-İdareci	13	4,3	4,3	4,3
	Çalışan	287	95,7	95,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların iş yerindeki pozisyon durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %95,7'si çalışan pozisyonuna sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetici veya idareci olarak çalışanların %4,3 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

#### 4.5.7. Çalışanların gelir durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar hakkındaki gelir verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.8'de açıklanmıştır.

**Çizelge 4.8. Çalışanların gelir durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi**

	Gelir Durumu	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	2001-3000 TL arası	201	67,0	67,0	67,0
	3001-4000 TL arası	90	30,0	30,0	97,0
	4000 TL ve üzeri	9	3,0	3,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların gelir durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %67,0'si 2001-3000 TL arasında gelire sahipken %30,0'u 3001-4000 TL arasında gelire sahiptir. Ayrıca 4000 TL ve üzeri gelire sahip çalışanların %3,0 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

#### 4.5.8. Çalışanların işletmedeki çalışan sayısı durumu dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların işletmedeki çalışan sayısı verileri çizelge haline getirilip analiz edilerek Çizelge 4.9'da açıklanmıştır.

**Çizelge 4.9. Çalışanların işletmedeki çalışan sayısı dağılımı yüzde oranları çizelgesi**

	İşletmedeki Çalışan Sayısı	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	50 ve üzeri	300	100,0	100,0	

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işletmedeki çalışan sayısına bakıldığında, katılımcıların çalıştığı işletmedeki çalışanların 50 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

#### 4.6. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada; eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti araştırmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilecek olup araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenecektir.

Veri toplam aracı, 31 likert türü ifadenin yer aldığı iki ayrı ölçekten oluşmaktadır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde yer alan ifadelerin puanlamaları; 1-1,79 arası hiç memnun değilim, 1,80-2,59 memnun değilim, 2,60-3,39 arası kararsızım, 3,40-4,19 arası memnunum ve 4,20-5,00 arası ise çok memnunum şeklinde belirlenmiştir (Türk, 2018).

Çizelge 4.10. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analiz sonuçları

	N	Min.	Maks.	Orta	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Demokrasi Ölçeği							
Eleştiri	300	10,00	40,00	24,32	7,88	,634	-,637
Şeffaflık	300	10,00	30,00	20,85	4,86	,328	-,510
Adalet	300	5,00	25,00	16,49	4,27	,281	,526
Eşitlik	300	12,00	30,00	21,47	3,54	-,245	1,800
Hesap Verebilirlik	300	3,00	15,00	12,07	2,32	-1,932	1,266
İşten Ayrılma Niyeti	300	1,00	5,00	1,88	,98	1,394	1,626

Araştırmanın değişkenlerine yönelik yapılan betimsel analiz sonuçları Çizelge 4.10'da verilmiş olup bu çizelge incelendiğinde; çalışanların eleştiriden toplam ortalama  $24,32 \pm 7,88$  puan alırken, şeffaflıktan toplam ortalama  $20,85 \pm 4,86$  puan, adaletten toplam ortalama  $16,49 \pm 4,27$ , eşitlikten toplam ortalama  $21,47 \pm 3,54$  ve hesap verebilirlikten toplam ortalama  $12,07 \pm 2,32$  puan almışlardır. Ayrıca Berdan Cıvata çalışanları işten ayrılma niyeti ortalama puan  $1,88 \pm ,98$  olarak bulunmuş olup çalışanların almış oldukları ortalama puana göre işten ayrılma niyetlerinin olmadıkları söylenebilir.

Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $+2,0$  ve  $-2,0$  değerleri arasında olması değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiğini ifade etmektedir (George ve Mallrey, 2010)<sup>4</sup>. Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı değişkenlerin normal dağılıma uyduğu varsayımı kabul edilmiştir. Değişkenlerin kullanıldığı analizlerde parametrik analiz yöntemleri uygulanacaktır.

<sup>4</sup> George, D. ve Mallrey, M. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update. Boston: Pearson.

**Çizelge 4.11. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları**

		1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Eleştiri	K.K.	1	,862**	,874**	,291**	,266**	-,389**
	P		,000	,000	,000	,000	,000
	N		300	300	300	300	300
2. Şeffaflık	K.K.		1	,906**	,163*	,084	-,417**
	P			,000	,005	,148	,000
	N			300	300	300	300
3. Adalet	K.K.			1	,314**	,148*	-,476**
	P				,000	,010	,000
	N				300	300	300
4. Eşitlik	K.K.				1	,503**	-,165**
	P					,000	,004
	N					300	300
5. Hesap Verebilirlik	K.K.					1	,004
	P						,944
	N						300
6.İşten Ayrılma Niyeti	K.K.						1
	P						
	N						
7. Örgütsel Demokrasi	K.K.						-,418**
	P						,000
	N						300

\*p<0.05

\*\*p<0.001

Ankette kullanılan 28 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin katılımcılara uygulanması neticesinde elde edilen ölçek sorularının ortalama ve toplam değer verileri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık  $p<0,01$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Pearson Korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.

0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.

0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.

0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.

1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu., 2006)<sup>5</sup>.

Çizelge 4.11’de yapılan testler neticesinde;

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile şeffaflık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça şeffaflık düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = 0,862, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile adalet düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça adalet düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = 0,874, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile eşitlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça eşitlik düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = 0,291, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça hesap verebilirlik düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = 0,266, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = -0,389, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeyi ile adalet düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir

<sup>5</sup> Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık

ilişkinin olduğu, çalışanların şeffaflık düzeyleri arttıkça adalet düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de  $(r_p(300) = 0,906, p < 0.001)$  istatistiksel olarak anlamlı olduğu,

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeyi ile eşitlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların şeffaflık düzeyleri arttıkça eşitlik düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de  $(r_p(300) = 0,163, p = 0.005)$  istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında bir ilişkinin olmadığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların şeffaflık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı, bu ilişkinin de  $(r_p(300) = -0,417, p < 0.001)$  istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının adalet düzeyi ile eşitlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların adalet düzeyleri arttıkça eşitlik düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de  $(r_p(300) = 0,314, p < 0.001)$  istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının adalet düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların adalet düzeyleri arttıkça hesap verebilirlik düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de  $(r_p(300) = 0,148, p = 0.010)$  istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının adalet düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların adalet düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı, bu ilişkinin de  $(r_p(300) = -0,476, p < 0.001)$  istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eşitlik düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde

bir ilişkinin olduğu, çalışanların eşitlik düzeyleri arttıkça hesap verebilirlik düzeylerinin de arttığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = 0,503, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eşitlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eşitlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = -0,165, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının hesap verebilirlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında bir ilişkinin olmadığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının örgütsel demokrasi düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların örgütsel demokrasi düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı, bu ilişkinin de ( $r_p(300) = -0,418, p < 0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

**Çizelge 4.12. Örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t			
Sabit	3,993	,271		14,741	,000	63,238*	,175
Örgütsel Demokrasi	-,022	,003	-,418	-7,952	,000		

**Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

\*p<0.001

Örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyetini varyansının %17,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,175; F(1, 298)=63,238, p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara

göre, örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-,418$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir. Bir diğer deyişle, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının örgütsel demokrasi düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının örgütsel demokrasi düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde -0.022'lik bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 4.12).

“H1: Örgütsel demokrasi işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.” hipotezi örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabul edilmiştir.

Çizelge 4.13. Eleştirinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
Sabit	3,051	,169		18,041	,000	53,150	,151
Eleştiri	-,048	,007	-,389	-7,290	,000		

**Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

\*p<0.001

Eleştirinin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve eleştirinin işten ayrılma niyetini varyansının %15,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,151$ ;  $F(1, 298)=53,150$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, eleştirinin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-,389$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir. Bir diğer deyişle, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeylerindeki bir birimlik



artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde -0.048'lik bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 4.13).

“H11: Eleştiri işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.” hipotezi eleştirinin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabul edilmiştir.

Çizelge 4.14. Şeffaflığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
Sabit	3,624	,227		15,995	,000	62,621	,174
Şeffaflık	-,084	,011	-,417	-7,913	,000		

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

\*p<0.001

Şeffaflığın işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve şeffaflığın işten ayrılma niyetini varyansının %17,4'ünü açıklayabildiği görülmektedir (R<sup>2</sup>=,174; F(1, 298)=62,621, p<0.001). Bulunan sonuçlara göre, şeffaflığın işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta$ =-,417, p<0.001) görülmektedir. Bir diğer deyişle, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir.

Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde -0.084'lük bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 4.14).

“H1<sub>2</sub>: Şeffaflık işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.” hipotezi şeffaflığın işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabul edilmiştir.

Çizelge 4.15. Adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	3,671	,198		18,497	,000	87,088	,226
Adalet	-,109	,012	-,476	-9,332	,000		

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

\*p<0.001

Adaletin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve adaletin işten ayrılma niyetini varyansının %22,6’sını açıklayabildiği görülmektedir (R<sup>2</sup>=,226; F(1, 298)=87,088, p<0.001).

Bulunan sonuçlara göre, adaletin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı (β=-,476, p<0.001) görülmektedir. Bir diğer deyişle, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının adalet düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir.

Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının adalet düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde -0.109’luk bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 4.15).

“H1<sub>3</sub>: Adalet işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.” hipotezi adaletin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabul edilmiştir.

**Çizelge 4.16. Eşitliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	2,857	,343		8,318	,000	8,342	,027
Eşitlik	-,046	,016	-,165	-2,888	,004		

**Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

\*p<0.001

Eşitliğin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve eşitliğin işten ayrılma niyetini varyansının %2,7'sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,027$ ;  $F(1, 298)=8,342$ ,  $p=0.004$ ). Bulunan sonuçlara göre, eşitliğin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-,165$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir. Bir diğer deyişle, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eşitlik düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eşitlik düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde -0.046'lık bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 4.16).

**“H1<sub>4</sub>: Eşitlik işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.”** hipotezi eşitliğin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabul edilmiştir.

**Çizelge 4.17. Hesap verebilirliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	1,857	,300		6,191	,000		
Hesap Verebilirlik	,002	,024	,004	,071	,944	,005	,000

**Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

\*p<0.001

Hesap verebilirliğin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır (F(1, 298)=005, p=0.944).

#### **4.7. Berdan Cıvata Şirketindeki Çalışanlarının Kişisel Bilgileri İle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında çalışanların kişisel bilgileri ile araştırma değişkenlerinden olan eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılaşmaları incelenecektir.

**“H1<sub>5</sub>: Hesap verebilirlik işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.”** hipotezi bu model istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için red edilmiştir.

**Çizelge 4.18. Cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem T testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Eleştiri	Kadın	54	19,19	4,48	-5,548	,000
	Erkek	246	25,45	8,02		
Şeffaflık	Kadın	54	17,72	4,43	-5,469	,195
	Erkek	246	21,54	4,69		
Adalet	Kadın	54	14,11	4,38	-4,674	,655
	Erkek	246	17,01	4,07		
Eşitlik	Kadın	54	20,22	2,00	-2,889	,158
	Erkek	246	21,74	3,74		
Hesap Verebilirlik	Kadın	54	10,94	1,05	-4,027	,001
	Erkek	246	12,31	2,45		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	54	2,39	1,22	4,373	,000
	Erkek	246	1,77	,88		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 4.18’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının cinsiyetlerine göre eleştiri, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=-5,548$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-4,027$ ,  $p=0.001$ ;  $t=4,373$ ,  $p<0.001$ ) ve erkek çalışanların eleştiri ve hesap verebilirlik düzeyleri kadınlara göre yüksek çıkarken işten ayrılma niyetleri düşük çıkmıştır. Ayrıca Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının cinsiyetlerine göre şeffaflık, adalet ve eşitlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (sırasıyla  $t=-5,469$ ,  $p=0.195$ ;  $t=-4,674$ ,  $p=0.655$ ;  $t=-2,889$ ,  $p=0.158$ ). Diğer bir ifade ile erkek veya bayan olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının rol eleştiri, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken şeffaflık, adalet ve eşitlik düzeylerini etkilememektedir.

**“H2: Berdan Cıvata çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.”** hipotezi eleştiri, hesap verebilirlik ve işten ayrılma için kabulüne karar verilmiştir.

**Çizelge 4.19. Yaş aralığı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

	Yaş aralığı	N	Ort.	SS	F	p
Eleştiri	20-29 yaş arası	95	19,80	4,80	33,509	,000
	30-39 yaş arası	139	25,27	7,54		
	40 yaş ve üzeri*	66	28,85	8,89		
Şeffaflık	20-29 yaş arası	95	18,33	3,43	40,522	,000
	30-39 yaş arası	139	20,81	4,89		
	40 yaş ve üzeri	66	24,56	4,21		
Adalet	20-29 yaş arası	95	14,32	3,32	30,638	,000
	30-39 yaş arası	139	16,70	4,09		
	40 yaş ve üzeri	66	19,18	4,25		
Eşitlik	20-29 yaş arası	95	21,52	1,24	24,033	,000
	30-39 yaş arası	139	22,55	3,65		
	40 yaş ve üzeri	66	19,14	4,35		
Hesap Verebilirlik	20-29 yaş arası	95	11,87	1,18	12,202	,000
	30-39 yaş arası	139	12,68	1,47		
	40 yaş ve üzeri	66	11,06	4,03		
İşten Ayrılma Niyeti	20-29 yaş arası	95	2,64	1,15	58,468	,000
	30-39 yaş arası	139	1,51	,53		
	40 yaş ve üzeri	66	1,56	,80		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 50 yaş ve üzeri kategorisi, 40-49 yaş arası kategorisi ile birleştirilerek 40 yaş ve üzeri kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.19'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının yaş aralığına göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $F=33,509$ ,  $p<0.001$ ;  $F=40,522$ ,  $p<0.001$ ;  $F=30,638$ ,  $p<0.001$ ;  $F=24,033$ ,  $p<0.001$ ;  $F=12,202$ ,  $p<0.001$ ;  $F=58,468$ ,  $p<0.001$ ). Diğer bir ifade ile Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının yaş aralığı; eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir.

“H2: Berdan Cıvata çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 4.20. Eğitim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem T testi sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS	t	p
Eleştiri	Lise ve Altı	192	26,26	7,91	6,000	,003
	Lisans ve üzeri*	108	20,88	6,58		
Şeffaflık	Lise ve Altı	192	21,94	4,79	5,435	,016
	Lisans ve üzeri	108	18,91	4,37		
Adalet	Lise ve Altı	192	17,35	4,00	4,812	,376
	Lisans ve üzeri	108	14,96	4,33		
Eşitlik	Lise ve Altı	192	21,89	3,99	2,778	,280
	Lisans ve üzeri	108	20,72	2,37		
Hesap Verebilirlik	Lise ve Altı	192	12,23	2,48	1,623	,731
	Lisans ve üzeri	108	11,78	1,98		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise ve Altı	192	1,73	,78	-3,626	,000
	Lisans ve üzeri	108	2,15	1,22		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan lisansüstü kategorisi, lisans kategorisi ile birleştirilerek lisans ve üzeri kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 4.20'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eğitim düzeylerine göre eleştiri, şeffaflık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=6,000$ ,  $p=0.003$ ;  $t=5,435$ ,  $p=0.016$ ;  $t=-3,626$ ,  $p<0.001$ ) ve lise ve altı mezunu olan çalışanların eleştiri ve şeffaflık düzeyleri lisans ve üzeri mezunu olan çalışanlara göre yüksek çıkarken işten ayrılma niyetleri düşük çıkmıştır. Ayrıca Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eğitim düzeylerine göre adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (sırasıyla  $t=4,812$ ,  $p=0.376$ ;  $t=2,778$ ,  $p=0.280$ ;  $t=1,623$ ,  $p=0.731$ ). Diğer bir ifade ile lise ve altı mezunu olmak veya lisans ve üzeri mezunu olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının

eleştiri, şeffaflık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik düzeylerini etkilememektedir.

“H2: Berdan Cıvata çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi eleştiri, şeffaflık ve işten ayrılma için kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 4.21. Medeni durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem T testi sonuçları

	Medeni Durumu	N	Ort.	SS	t	p
Eleştiri	Bekâr	84	20,01	5,36	-6,277	,000
	Evli	216	26,00	8,07		
Şeffaflık	Bekâr	84	18,18	3,73	-6,311	,000
	Evli	216	21,89	4,86		
Adalet	Bekâr	84	14,26	3,70	-5,948	,000
	Evli	216	17,36	4,17		
Eşitlik	Bekâr	84	21,14	2,01	-,999	,000
	Evli	216	21,60	3,97		
Hesap Verebilirlik	Bekâr	84	11,61	1,24	-2,154	,001
	Evli	216	12,25	2,60		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	84	2,78	1,21	12,149	,000
	Evli	216	1,53	,57		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 4.21’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının medeni durumlarına göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=-6,277$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-6,311$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-5,948$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-,999$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-2,154$ ,  $p=0.001$ ;  $t=12,149$ ,  $p<0.001$ ;) ve evli olan çalışanların göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik düzeyleri bekar olan çalışanlara göre yüksek çıkarken işten ayrılma niyetleri düşük çıkmıştır. Diğer bir ifade ile bekar veya evli olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir.



“H2: Berdan Civata çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 4.22. Sektöründeki deneyim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

	Deneyim Yılı	N	Ort.	SS	F	p
Eleştiri	1-5 yıl arası	118	20,01	4,27	69,439	,000
	6-10 yıl arası	101	23,94	7,50		
	11 yıl ve üzeri*	81	31,09	7,83		
Şeffaflık	1-5 yıl arası	118	17,47	2,99	122,601	,000
	6-10 yıl arası	101	20,98	4,25		
	11 yıl ve üzeri	81	25,62	3,55		
Adalet	1-5 yıl arası	118	13,56	2,92	97,823	,000
	6-10 yıl arası	101	16,91	3,10		
	11 yıl ve üzeri	81	20,23	4,08		
Eşitlik	1-5 yıl arası	118	21,56	1,59	14,406	,000
	6-10 yıl arası	101	20,21	2,79		
	11 yıl ve üzeri	81	22,91	5,40		
Hesap Verebilirlik	1-5 yıl arası	118	12,36	1,43	2,945	,053
	6-10 yıl arası	101	12,14	1,32		
	11 yıl ve üzeri	81	11,56	3,81		
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl arası	118	2,41	1,03	41,488	,000
	6-10 yıl arası	101	1,70	,80		
	11 yıl ve üzeri	81	1,32	,65		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 16 yıl ve üzeri kategorisi, 11-15 yıl arası kategorisi ile birleştirilerek 11 yıl ve üzeri kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.22'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; Berdan Civata şirketindeki çalışanlarının sektördeki deneyim aralığına göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşırken (sırasıyla  $F=69,439$ ,  $p<0.001$ ;  $F=122,601$ ,  $p<0.001$ ;  $F=97,823$ ,  $p<0.001$ ;  $F=14,406$ ,  $p<0.001$ ;  $F=41,488$ ,  $p<0.001$ ) Berdan Civata şirketindeki çalışanlarının

sektördeki deneyim aralığına göre hesap verebilirlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $F=2,945$ ,  $p=0.053$ ). Diğer bir ifade ile Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının sektördeki deneyim süreleri aralığı; eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken hesap verebilirlik düzeylerini etkilememektedir.

**“H2: Berdan Cıvata çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi hesap verebilirlik boyutu hariç kabulüne karar verilmiştir.**

Çalışanların iş yerindeki pozisyon durumu altında yer alan yönetici/idareci kadrosunda çalışan sayısı 13 kişi ile sınırlı kaldığı için yapılacak olan bağımsız örneklem t testi istatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuç vermeyeceği için farklılaşma incelenmemiştir.

**Çizelge 4.23. Gelir durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem T testi sonuçları**

	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	t	p
Eleştiri	2001-3000 TL arası	201	21,86	6,18	-8,602	,000
	3001 TL ve üzeri*	99	29,32	8,60		
Şeffaflık	2001-3000 TL arası	201	19,06	3,62	-10,670	,000
	3001 TL ve üzeri	99	24,48	5,04		
Adalet	2001-3000 TL arası	201	15,05	3,49	-9,433	,000
	3001 TL ve üzeri	99	19,40	4,25		
Eşitlik	2001-3000 TL arası	201	21,17	2,53	-2,076	,000
	3001 TL ve üzeri	99	22,07	4,95		
Hesap Verebilirlik	2001-3000 TL arası	201	11,57	2,46	-5,518	,080
	3001 TL ve üzeri	99	13,07	1,60		
İşten Ayrılma Niyeti	2001-3000 TL arası	201	2,09	1,03	5,617	,004
	3001 TL ve üzeri	99	1,45	,67		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 4000 TL ve üzeri kategorisi, 3001-4000 TL arası kategorisi ile birleştirilerek 3001 TL ve üzeri kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 4.23'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının gelir durumlarına göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir

şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=-8,602$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-10,670$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-9,433$ ,  $p<0.001$ ;  $t=-2,076$ ,  $p<0.001$ ;  $t=5,617$ ,  $p=0.004$ ;) ve 3001 TL ve üzeri geliri olan çalışanların göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik düzeyleri 2001-3000 TL arası geliri olan çalışanlara göre yüksek çıkarken işten ayrılma niyetleri düşük çıkmıştır. Ayrıca Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının gelir durumlarına göre hesap verebilirlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $t=-5,518$ ,  $p=0.080$ ) Diğer bir ifade ile 2001-3000 TL arası gelire sahip olmak veya 3001 TL ve üzeri gelire sahip olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken hesap verebilirlik düzeylerini etkilememektedir.

**“H2: Berdan Cıvata çalışanlarının örgütsek demokrasinin boyutlarının ve işten ayrılma niyeti düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi hesap verebilirlik boyutu hariç kabulüne karar verilmiştir.**

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Katılımcıların kişisel bilgileri incelendiğinde;

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların cinsiyet durumu dağılımına bakıldığında, erkek çalışanların (246 - %82,0), kadın çalışanlardan (54 - %18,0) daha fazla olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların yaş durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %46,3'ü 30-39 yaş aralığında iken %31,7'si 20-29 yaş aralığında, %19,0'u 40-49 yaş aralığında ve %3,0'ü 50 yaş ve üzerinde olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eğitim durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %64,0'ü lise ve altı mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca lisans mezunu çalışanların %29,7 ile ve lisansüstü mezunu çalışanların %6,3 ile sınırlı kaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların medeni durum dağılımına bakıldığında, çalışanların %72,0'sinin evli olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların sektöründeki deneyim durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %39,3'ü 1-5 yıl arası tecrübeye sahipken %33,7'si 6-10 yıl arası tecrübeye ve %18,0'si 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanların %9,0 ile sınırlı kaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların gelir durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların %67,0'si 2001-3000 TL arasında gelire sahipken %30,0'u 3001-4000 TL arasında gelire sahiptir. Ayrıca 4000 TL ve üzeri gelire sahip çalışanların %3,0 ile sınırlı kaldığı,

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işletmedeki çalışan sayısına bakıldığında, katılımcıların çalıştığı işletmedeki çalışanların 50 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada; eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti araştırmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde

- Çalışanların eleştiriden toplam ortalama  $24,32 \pm 7,88$  puan, şeffaflıktan toplam ortalama  $20,85 \pm 4,86$  puan, adaletten toplam ortalama  $16,49 \pm 4,27$  puan, eşitlikten toplam ortalama  $21,47 \pm 3,54$  puan ve hesap verebilirlikten toplam ortalama  $12,07 \pm 2,32$  puan aldıkları saptanmıştır.
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti ortalama puan  $1,88 \pm 0,98$  olarak bulunmuş olup çalışanların almış oldukları ortalama puana göre işten ayrılma niyetlerinin olmadıkları söylenebilir.  
Pearson Korelasyon analizi incelendiğinde;
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların örgütsel demokrasi düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların örgütsel demokrasi düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin de azaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eleştiri düzeyi ile şeffaflık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça şeffaflık düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eleştiri düzeyi ile adalet düzeyi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça adalet düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile eşitlik düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça eşitlik düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça hesap verebilirlik düzeylerinin de arttığı,

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eleştiri düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının şeffaflık düzeyi ile adalet düzeyi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların şeffaflık düzeyleri arttıkça adalet düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların şeffaflık düzeyi ile eşitlik düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların şeffaflık düzeyleri arttıkça eşitlik düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların şeffaflık düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların şeffaflık düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların şeffaflık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların adalet düzeyi ile eşitlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların adalet düzeyleri arttıkça eşitlik düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların adalet düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların adalet düzeyleri arttıkça hesap verebilirlik düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların adalet düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların adalet düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eşitlik düzeyi ile hesap verebilirlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eşitlik düzeyleri arttıkça hesap verebilirlik düzeylerinin de arttığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eşitlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların eşitlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azaldığı,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların hesap verebilirlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

- Regresyon analizi incelendiğinde;

Berdan Cıvata şirketindeki sektörü çalışanların örgütsel demokrasi düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların örgütsel demokrasi düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde  $-0.022$ 'lik bir azalışa neden olduğu,

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eleştiri düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştiri düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde  $-0.048$ 'lik bir azalışa neden olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların şeffaflık düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların şeffaflık düzeylerindeki bir birimlik artış Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde  $-0.084$ 'lük bir azalışa neden olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların adalet düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların adalet düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde  $-0.109$ 'luk bir azalışa neden olduğu,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eşitlik düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eşitlik düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde  $-0.046$ 'lık bir azalışa neden olduğu,

- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların hesap verebilirlik düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir.

Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların kişisel bilgileri ile araştırma değişkenleri arasındaki farklılaşmaları incelendiğinde;

- Erkek veya bayan olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının rol eleştirisi, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken şeffaflık, adalet ve eşitlik düzeylerini etkilemediği,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların yaş aralığı; eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği,
- Lise ve altı mezunu olmak veya lisans ve üzeri mezunu olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eleştirisi, şeffaflık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik düzeylerini etkilemediği,
- Bekar veya evli olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği,
- Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların sektördeki deneyim süreleri aralığı; eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken hesap verebilirlik düzeylerini etkilemediği,
- 2001-3000 TL arası gelire sahip olmak veya 3001 TL ve üzeri gelire sahip olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken hesap verebilirlik düzeylerini etkilemediği tespit edilmiştir.

## **Tartışma**

Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının alt boyutlar itibariyle en yüksek puan *Eleştirisi* boyutunda, en düşük puanın ise hesap verebilirlik boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanlar kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılmakta, yanlış uygulamaları eleştirebilmekte, düşüncelerini ifade etme hususunda kendilerini özgür



hissetmekte ve demokratik bir çalışma ikliminin var olduğunu dile getirmektedir. Geçkil (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda en yüksek puanın *eşitlik* boyutunda, en düşük puanın ise *adalet* boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kurumlarına ait örgütsel demokrasi algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmacının bu bulgusu bu araştırmanın bulguları ile birebir örtüşmemekle birlikte araştırma bulgularını desteklemektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Lise ve altı mezunu olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düzeyleri lisans ve üzeri mezunu olan çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Sektörü çalışanlarının eğitim durumu değişkeni işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği söylenebilir. Şahin (2018) yaptığı araştırma sonucunda çalışanların eğitim durumu değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bu sonuç araştırma sonucuna benzerlik göstermektedir. Canbek 2017 yılında yaptığı araştırmada katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların medeni durumlarına göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ve evli olan çalışanların eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik düzeyleri bekar olan çalışanlara göre yüksek çıkarken işten ayrılma niyetleri düşük çıkmıştır. Diğer bir ifade ile bekar veya evli olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği söylenebilir. Çopur (2018) yaptığı araştırma sonucunda evli öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının düzeylerinin bekâr öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu araştırma bulgusuna benzerlik göstermektedir. Coşan-Erkal (2012) ise yaptığı araştırma sonucunda medeni durum değişkenine göre örgütsel demokrasi algısının düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığını belirlemiştir.

Çalışanların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Evli olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düzeyleri bekar olan çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile bekar veya evli olmak; çalışma Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği söylenebilir. Pekşen Arı (2013) tarafından yapılan araştırmada

işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Buna göre bekarların işten ayrılma niyetleri daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Özgül (2013) araştırmasında, evli olan işgörenlerin bekar olan işgörene göre işten ayrılma riski alma oranlarının daha az olduğunu, bu durumun evli olan işgörenlerin sorumluluğunun bekar olan işgörene göre daha fazla olmasından kaynaklandığını ve bu nedenle evli olan işgörenler iş değiştirme riskini üstlenemedikleri ifade etmiştir. Güvercin (2015), ise medeni duruma göre işten ayrılma düzeyinin anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Çalışanların deneyim aralığı değişkenine göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik biçimindeki örgütsel demokrasi algılarının düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı, hesap verebilirlik şeklindeki örgütsel demokrasi algılarının düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Çopur (2018)'un yaptığı araştırma sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyinin kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaştığını tespit etmiştir. Bu sonuç araştırmada ulaşılan sonuca benzerlik göstermektedir. Turabik (2019) yaptığı araştırmada ise öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyinin kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların sektördeki deneyim süreleri aralığı; eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik düzeylerini etkilediği fakat hesap verebilirlik düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Çalışanların deneyim aralığı değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. 1-5 yıl arası kıdem sahip olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi daha yüksek iken 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanların ise işten ayrılma niyeti düzeyinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların sektördeki deneyim süreleri aralığı; işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği söylenebilir. Üzüm (2017) yaptığı araştırma sonucunda katılımcıların meslekte çalışma süresine göre işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bu sonuçla araştırma sonucunda elde edilen sonuç paralellik göstermektedir. Güvercin (2015) çalışanların kıdemine göre işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını belirlenmiştir.

Çalışanların gelir durumu değişkenine göre eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik şeklindeki örgütsel demokrasi algılarının düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu hesap verebilirlik biçimindeki örgütsel demokrasi algılarının düzeyleri arasında istatistiksel olarak

anlamli bir sekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. 3001 TL ve üzeri geliri olan çalışanların eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik şeklindeki örgütsel demokrasi algılarının düzeylerinin 2001-3000 TL arası geliri olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile gelir durumu çalışanlarının eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik düzeylerini etkilediği hesap verebilirlik düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Çalışanların gelir durumu değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. 3001 TL ve üzeri geliri olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düzeyinin 2001-3000 TL arası geliri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile gelir durumu çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği söylenebilir. Demir Harputluoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada 1000 TL ve altında aylık gelire sahip çalışanların en yüksek seviyede işten ayrılma niyetine sahip olduğu, 2500 TL ve üstü aylık gelire sahip çalışanlarınsa en düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle çalışanlar gelir durumunun iyi olduğu kurumlardan ayrılmayı düşünmemektedir. Ücret çalışanların açısında işyerine bağlılıkta belirleyici bir etken olarak gözükmemektedir. Bu sonuç araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Şahin 2018 yılında yaptığı araştırmada gelir durumu değişkeninin çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinde anlamlı farklılığa neden olmadığını saptamıştır.

Çalışanların örgütsel demokrasi düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların örgütsel demokrasi düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin de azaldığı saptanmıştır. Çalışanların örgütsel demokrasi düzeyleri, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Berdan Cıvata şirketindeki çalışanların örgütsel demokrasi düzeylerindeki bir birimlik artış, Berdan Cıvata şirketindeki çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinde -0.022'lik bir azalışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. Pelit (2018), işgörenlerin, örgütsel dışlanmaya ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiş, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Tingül tarafından 2018 yılında yapılan araştırmanın bulguları da bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Tingül (2018) "Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Davranışı Üzerine Etkisi" isimli araştırmasında örgüt

içerisindeki adalet düzeyi ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Araştırmada, örgütsel adalet kavramı iki alt başlık halinde incelenmiş ve dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti, incelemeye konu edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, hem dağıtım adaletinin hem de etkileşim adaletinin işten ayrılma davranışını etkilediği ortaya konmuştur. Tingül'ün bu bulguları bu araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir. Zira araştırma bulguları da örgütsel demokrasi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca Artar'ın 2018 yılında yapmış olduğu “İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler ve İşten Ayrılmaya Etkisi” isimli çalışmada, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güvenin işe yabancılaşma ile ilişkisi incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven ile işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yönelik olarak örgütsel adalet ve güvenin tesis edilmesi ile çalışanlarda iş tatmin düzeyinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Artar, 2018). Araştırmanın bulguları bu araştırmanın bulgularını destekler mahiyettedir. Bu araştırmanın bulgularını destekleyen başka bir araştırma ise Kılıçarslan tarafından 2018 yılında yapılan araştırmadır. Kılıçarslan (2018) “Konaklama İşletmelerinde Nepotizmin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya Örneği” isimli çalışmada nepotizm olgusu ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelemiştir. Araştırma neticesinde Nepotizm ile işten ayrılma niyeti anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Kılıçarslan, 2018). Kılıçarslan'ın bu bulgusu araştırmanın bulguları ile birebir örtüşmemekle birlikte araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

## Öneriler

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda;

Yöneticilerin çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren hususlarda çalışanların fikirlerine de müracaat ederek, onları da karar alma süreçlerine dahil etmeleri örgütsel demokrasinin tesisi açısından önemli görülmektedir. Zira örgütsel demokrasi katılımcı ve güçlendirilmiş çalışanların olduğu bir yönetim biçimini ifade etmektedir.

Kurumsal olanaklardan herkesin eşit bir biçimde faydalanabildiği, çalışanların haklarının teminat altına alındığı, çalışanlar arasında adaletin sağlandığı, herkesin fikirlerini özgürce beyan edebildiği örgüt ikliminin oluşturulması, örgütsel demokrasinin tesisi açısından önemli görülmektedir.

Kademe atlama ve terfi işlemlerinin liyakat esasına göre yapılması da örgütsel demokrasiye katkı sağlayacaktır.

Birçok aile işletmesinde yöneticilik ve yönetim süreçleri daha önceki yönetimlerin kurgulamış olduğu yönetim anlayışının sürdürülerek devam ettirilmesi ve bunun bir gereklilik olarak algılandığı görülmektedir. Ancak içerisinde bulunduğumuz bilgi, teknoloji ve inovasyon çağında her şey değiştiğine göre, hiçbir şeyin eskisi gibi olmadığına göre yöneticilik anlayışında da çalışanların gereksinimlerinde de değişmeler olmuştur.

Yöneticilerin bu değişimlere ayak uydurabilmesi için öğrenen örgütler kapsamında çağdaş liderlik becerilerini de edinebilecekleri kurslara katılmaları yöneticilerin bakış açısını geliştirerek örgütsel demokrasiye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ak, B. G. (2006), "Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, 14-15 Nisan 2006, İstanbul.
- Akbulut, A. (2013), "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aktaş, M. (2015), "Demokrasi Kavramına Eleştirel Bir Bakış", Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (1), 87-105.
- Alayoğlu, N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, İstanbul.
- Argyris, C. (1955), "Organizational Leadership and Participative Management", The Journal of Business, 28 (1), 1-7.
- Arslan, E. T. (2006), "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Arslan, D. T. Ve Esatoğlu, A. E. (2017), "Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", İşletme Araştırmaları Dergisi, 9/2 (2017) 315-352.
- Artar, M. (2018), "İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler Ve İşten Ayrılmaya Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Aşan, C. (2010), "Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın Ve Kültürün Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.

- Ateş, Ö. (2003), "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Atılğan, A., (2011), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma, Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Atilla D. İ. (1980), Endüstriyel Demokrasi Ve Yönetime Katılma, ODTÜ Yayınları, Ankara.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C. 20, S. 1, 33-44.
- Aypar, S. (2018), "Örgütsel Özdeşleşme, Tükenmişlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Beetham, D. ve Boyle, K. (2005), Demokrasinin Temelleri: 80 Soru 80 Cevap, (Çev. Zeynep Kopuzlu), Adres Yayınları, Ankara.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015), "Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği" Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:7, Sayı:14, 491-516.
- Bozkurt, G. (2017), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bozkurt H., (2010). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İş gören Devrinin Ve İş gören Devir Maliyetlerinin Hesaplanması Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bozkurt, S. (2012), "Örgütsel Demokrasiyi ve Akademik Özgürlüğü Benimseme ve Türkiye'de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Bozkurt, T. (2011), Endüstriyel Demokrasinin Tanımı Ve Kapsamı, T. Bozkurt (Ed.), Çalışma İlişkilerinin Evrimi İçinde (Ss. 63-116), Beta Yayınları, İstanbul.

- Büte, M. (2004), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 22, Ekim- Kasım- Aralık Sayısı.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Clegg, H.A. (1951), *Industrial Democracy And Nationalization. A Study Prepared For The Fabian Society*. Oxford: Blackwell.
- Coppedge, M., Gerring, J., Altman, D., Bernhard, M., Fish, S., Hicken, A., ...Teorell, J. (2011). "Conceptualizing and Measuring Democracy: A New Approach". *Perspectives on Politics*, 9 (2), 247-267.
- Coşan-Erkal, P. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Coşan, P. E., & Gülova, A. A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt:21, Sayı:2*, s. 231-248.
- Çelenk, S. (2018), "Duygusal Emegın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü: İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çopur, Z. (2018), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Dahl, R.A. (1998), *On Democracy*. Virginia: Yale University Press.
- Dahl, R.A. (2017), *Demokrasi Üzerine*. (4. Baskı) (Çev. Betül Kadioğlu), Phoenix Yayınevi, Ankara.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2014), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma", *Turkish Studies: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish*. Spring, 707-725.
- Donneley, R.G. (2010), *The Family Business*, Harvard Business Review. Vol.42, Iss.4.



- Edmondson, V.C. and G. Munchus. (2007), "Managing The Unwanted Truth: A Framework for Dissent Strategy". *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 747-760.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Barlett K. R. (2004) The Effects Of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Elden, M.J. (1981), "Political efficacy at Work: The Connection Between More Autonomous Forms of Workplace Organization and a More Participatory Politics". *The American Political Science Review*, 75 (1), 43-58.
- Eren, E. (2004), *Yönetim Psikolojisi Ve Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayın, Ankara.
- Eren, E. (2006), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Erkal Coşan, P. ve Altın Gülova, A. (2014), "Örgütsel Demokrasi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 231-248.
- Fenton, L.T. (2002),  
Democratic Company For Organizations Transforming Our Workplace and Our World.  
USA: World Dynamic Inc.
- Fındıkçı, İ. (2005), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2007), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fong, Y. L. And Mahfar, M. (2013), "Relationship Between Occupational Stress and Turn over Intention Among Employees in A Furniture Manufacturing Company in Selangor". *Jurnal Teknologi* 64(1): 33-39.
- Geçkil, T. (2013), "Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- Gözde, A. (2018), "Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel İnsan Dışlaştırılma Algısı Arasındaki İlişkiler", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Genel Psikoloji Bilim Dalı, Bolu.

- Greenwood, D.J. and J.L. González. (1992). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Assen-Maastricht: Van Gorcum Publishers.
- Gül, Ö. (2019). *Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimi üzerine etkisi* (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güler, E. ve Akgün, A. (2010), "Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma", 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 16-17 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 69-83.
- Günday, F. D. (2016), "Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA Programı, İstanbul.
- Güney, S. (2008), *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Günver, B. A. (2012). "Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları", 13-14 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul.
- Gürbüz S. ve Bekmezci M. (2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 41, S. 2, 189-213.
- Güvercin, A. (2015), "İşletmelerde İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Harrison, J.S. and R.E. Freeman (2004). "Is Organizational Democracy Worth The Effort?" *Academy of Management Executive*, 18 (3), 49-53.
- Haşit, G. (2009), *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Işık, M. (2017). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği)*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Kayfor15 Özel Sayısı, s. 1661-1672.

- Jang, J. ve George, R. T. (2012). Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.
- Jian, G. and L. Jeffres. (2008). "Spanning The Boundaries of Work: Workplace Participation, Political Efficacy, And Political Involvement". *Communication Studies*, 59 (1), 35-50.
- Karpuzoğlu, E. (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kerr, A. (2004). "The Limits of Organizational Democracy". *Academy of Management Executive*, 18 (3), 81-97.
- Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S., and Aslam, S. (2015). "Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan". *International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research*, 1(3), 23-35.
- Kılıçarslan, U. (2018), "Konaklama İşletmelerinde Nepotizmin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Kırım, A. (2007), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Kırlak, Ö. (2018), "Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2004), "Önsöz ve Sunuş", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. ix-xiii.
- Kömeçoğlu, G. (2009), "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mumcuk, A. (2016), "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması" Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004), *Girişimcilik ve KOBİler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Oral-Ataç, L. (2015), “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010), “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 119-131.
- Özçelik, Z., (2016),“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Enformasyon Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özer F. Ve Yurdun A. (2012), Birleşme ve Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (2), 71-80.
- Öztekin, A. (2018), Siyaset Bilimine Giriş. (11. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Pelit, O. (2018), “Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyon.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008), Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c.13, s.2.143-164.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, 7 (2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2011), Örgütsel psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1*.
- Sadri, S. (2013), “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2019), Aile İşletmeleri ve kurumsallaşma, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901> (Erişim Tarihi: 05.04.2019).

- Severt, D., Xie, L. ve DiPietro, R. (2007). "Associations Between Organizational/Individual Factors And The Intentions Of Employees: A Case Study Of University Foodservice". *Journal Of Food service Business Research*, 10(3): 25-56.
- Şahin, F. (2011) Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 11(2), 277-288.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017), "Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 833-850.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2012), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tingül, S. D. (2018), *Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Davranışı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tosun, K. (1990), *Yönetim Ve İşletme Politikası*. Yayın No: 232, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Turabik, T. (2019), 'Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki', Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Tutar, H. ve G. Sadykova. (2014), "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme". *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Tutar, H. N. G. (2017), "İşyerindeki Yıldırma Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.
- Türk, S. M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (1998), "Demokrasi", *Türkçe Sözlük* (9. Baskı İçinde), (1, 552). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Ural, A. (2009), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Üsdiken, B., Yıldırım Ö. ve Şenol, F. N. (2015), "İç Halkaya Dâhil Olmak: Türkiye'deki Büyük Aile Holdinglerinde Profesyonel Yöneticiler", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 (Aralık), 521-551.

- Vatansever, M. (2018), "Taşeron Ve Kadrolu Olarak Çalışmanın Motive Edici Faktörler, Çalışan Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Niyeti İle Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Ward, John L., ve Aranoff, Craig E. (1993), "Two Laws For Family Business", Nation's Business, Feb, Vol.81, Issue 2.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Yang, J. ve Treadway, D. C. (2018). A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879-891.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yılmaz, H. (2004), "Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul, 17-18 Nisan, 490-498.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011), "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 61, Sayı 2, 83-110.

## EKLER

### Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

#### ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan 'Aile işletmelerinde algılanan örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi' başlıklı çalışma için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**Rabia KARA**  
Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Yaşınız  20-29  30-39  40-49  50 ve üzeri
3. Eğitiminiz  Lise ve altı  Ön Lisans / Lisans  Lisansüstü
4. Medeni Durumunuz  Bekâr  Evli
5. Sektöründeki Deneyim  1 - 5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri
6. İşyerindeki Pozisyonunuz  Yönetici-İdareci  Çalışan
5. Gelir Düzeyi  2000 TL altı  2001-3000 TL  3001-4000 TL  4000 TL ve üzeri
5. İşletmede Çalışan Sayısı  1 - 10  11-20  20-50  50 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her madde için size en yakın olan cevabı X ile işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ve İŞTEN AYRILMA ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir					
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır					
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır					
4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler					
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim					
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir					
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır					
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır					
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir					
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür					
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler					
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır					
13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır					
14. Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler					
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır					
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir					
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır					
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır					
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir					
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez					



21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur					
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır					
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır					
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez					
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum					
26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir					
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir					
Eğer imkânım olsa, işimden ayrılırdım.					
Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Rabia KARA  
Uyruğu : T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 15.03.1978  
Doğum Yeri : TARSUS/MERSİN  
Medeni hali : EVLİ  
Adresi : Ergenekon Mah. Ümit Yaşar Oğuzcan Bulvarı  
Gamgam Sitesi C/Blok K:6 No:19 Tarsus MERSİN  
Telefon : 0533 504 31 64  
E-Posta : rabia.kara@berdan.com.tr

### Eğitim Derecesi

### Eğitim Birimi

### Mezuniyet Yılı

Yüksek Lisans	Toros Üniv.Sosyal Bil.Ens.İşlt.Tezli YL.	–
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümü	2017
Lise	Kasım Ekenler Ticaret Meslek Lisesi	1994

### İş Deneyimi

### Yıl

### Çalıştığı Yer

### Görev

1998-2004 elemanı	Özel Mali Müşavirlik Ofisi	Muhasebe ofis
2004-2007 Müdürü	Berdan Cıvata A.Ş.	Muhasebe
2007-.....	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	Kendi Ofisim

### Yabancı Dil

İngilizce (Temel Seviye)

### İlgi Alanları

Kitap okumak, Sinema, Gezi vs.



T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 12/12./2019

Tezin Başlığı:

Aile işletmelerinde algılanan örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 96 sayfalık kısmına ilişkin, 12/12/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 11 'dir.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımınla birlikte tamamlamış olduğum tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Rabia KARA

İmzası

: ..... Tarih: 12/12./2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ekte'dir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç.Dr. Meri AKTAŞ

İmzası

: ..... Tarih: 12/12./2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)

# AİLE İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

ORIJINALLIK RAPORU

% **11**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **8**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **3**

YAYINLAR

% **9**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	Submitted to Mersin Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>2</b>
<b>2</b>	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	% <b>2</b>
<b>3</b>	Submitted to Ufuk Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>4</b>	www2.bayar.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	www.jobs.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>6</b>	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>8</b>	www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% <b>1</b>

9

www.kirmizilar.com  
İnternet Kaynağı

%1

10

utk19.aku.edu.tr  
İnternet Kaynağı

%1

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eşleşmeleri ıkar

< %1

Bibliyografyayı ıkart

üzerinde