

# Örgütsel Demokrasi

Mehmet Çolaksel<sup>1</sup>

Bengü Hırlak<sup>2</sup>

## ÖZET

Modern dünyada yaşanan tüm siyasal, toplumsal, ekonomik gelişmelerin dolaylı ya da doğrudan etkilediği demokrasi kavramı, iş yaşamında da konunun ele alınıp üzerine düşünülmesini gerekli kılmıştır. Literatürde örgütsel demokrasiyle ilgili yapılan çalışmaların giderek arttığı ancak bu kavramın örgütlere sağladığı katkılarla birlikte uygulamada karşılaşılan zorlukların da tartışıldığı bilinmektedir. Bu bağlamda bölümde öncelikle demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları tanımlanmış, daha sonra katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, çeşitlik, hesap verilebilirlik gibi örgütsel demokrasinin unsurlarına değinilmiştir. Yine literatürde sıklıkla bahsedilen örgütsel demokrasi modelleri incelenmiş ve örgütsel demokrasinin uygulanması sırasında karşılaşılan birtakım güçlükler yer verilmiştir. Son olarak örgütsel demokrasinin bazı avantaj ve dezavantajlarından söz edilerek örgütsel demokrasiye ilişkin literatürdeki bazı araştırmaların sonuçları sıralanmıştır. Literatürde örgütsel demokrasiyle ilgili yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Ancak örgütsel demokrasi kavramının hem örgütler hem de çalışanlar açısından ele alınarak bu konuda daha fazla teorik ve ampirik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

## 1. GİRİŞ

Demokrasinin toplum refahı üzerinde oldukça önemli bir etkisinin olması nedeniyle örgütler açısından da bu kavramın ele alınmasının örgütlerin refahının gözlenmesi açısından faydalı olacağı bilinmektedir (Üst Can, 2020).

- 1 Doktora Öğrencisi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, mcolaksel@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4964-8476
- 2 Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, benguhirlak@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0001-6345-0074

Demokrasinin örgütsel anlamdaki şeklini ifade etmek için kullanılan örgütsel demokrasi kavramı, çalışanların içinde buldukları sistemin aksayan yönlerine karşı düşüncelerini eleştirel bir bakış açısıyla ifade edebildiği; yönetsel ve iş süreçlerine ait uygulamaların adil, şeffaf, katılımcı ve eşitlikçi bir şekilde uygulandığı bir yönetim biçimi olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütün yönetim ve karar alma aşamalarına katılımı ile bazı demokratik hak ve özgürlüklerinin teminat altına alınması şeklinde ifade edilmiştir (Oral Ataç ve Köse, 2017, ss. 118-120). Ancak örgütsel demokrasinin uygulanma sürecinde örgütü bütünsel ve karmaşık olarak bekleyen birtakım güçlüklerin olduğu bilinmektedir. Örgütsel demokrasinin uygulanması safhasında, örgütlerin demokratik yönetim sürecinde karşılaşılabilecekleri problemler örgütlerin kendi yapılarından kaynaklanan problemler olabileceği gibi yönetim kademelerinden ya da çalışanlardan kaynaklı problemler de olabilmektedir. Bunların dışında örgütün iç ve dış çevresinden de örgütsel demokrasi uygulamalarını etkileyen, örgütsel demokrasinin örgüt içinde uygulanmasını zorlaştıran problemlerin de olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel demokrasinin örgütlere sağladığı katkılar pek çok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Genel olarak birçok araştırmada örgütsel demokrasinin eşitliğe, örgütsel aidiyete, verimliliğe, motivasyona, iş tatminine, adalete ve performansa olan olumlu katkılarından bahsedilmektedir. Bazı araştırmalarda ise demokratik uygulamaların yoğun iş yükü gerektirdiği ve zaman aldığı, maliyetinin yüksek olduğu, performans ile verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olan sonucu uygun olmayan kararların alınmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014, ss. 241, 243).

Bu bölümde ilk önce demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları unsurları itibariyle açıklanmış, daha sonra ise örgütsel demokrasi modelleri, örgütsel demokrasinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ile örgütsel demokrasinin avantajları ve dezavantajları ele alınmış ve bu kavram hakkında yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

## 2. DEMOKRASİ KAVRAMI

Demokrasi insanlar tarafından hemen hemen 2500 yıldır değişik şekillerde tartışılan bir kavramdır. Özellikle insanlık tarihinin son iki yüz yılında bu tartışmalar gittikçe yoğunlaşmıştır. (Özdemir vd., 2006). Günümüzde de hala demokrasinin neden önemli ve gerekli olduğu tartışılmaya devam etmektedir. Bu bağlamda derin bir kavram olarak kabul gören demokrasinin net bir şekilde anlaşılması için en iyi yolun kavramın genel kabul görmüş tanımlarını ortaya koymakla sağlanabileceği söylenebilmektedir.

Demokrasi kelime kökeni olarak, Yunanca demokratia'dan, yani halk anlamına gelen “demos” ile güç veya yönetime atıfta bulunan, birlikte belirli bir yönetim biçimini ifade eden “kratia” sözcüklerinin birleşmesinden oluşmaktadır (Oxford Wordpower Dictionary, 2006). Türk Dil Kurumuna [TDK] (2022a) göre demokrasi sözcüğü “halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık” olarak tanımlanmaktadır. Demokrasi, halk tarafından seçilmiş temsilcilerden oluşan bir hükümet sistemi, bir ülkenin yönetim sistemi şeklinde de ifade edilebilmektedir (Longman Active Study Dictionary of English, 1991).

Etimolojik olarak yapılan tanımlamaların yanında konuyu kavramsal olarak ele almak gerekirse demokrasiyi, bir örgütün veya toplumu oluşturan üyelerin örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması olarak da tanımlamak mümkündür (Harrison ve Freeman, 2004, s. 49). Yani demokrasi, çoğunluğun katılımıyla kontrol edilen bir yönetim biçimi olarak ifade edilebilmekte bununla birlikte hem kişilerin hem de grupların eylemlerini desteklemek için örgütlenme ve yönetim süreçlerine eşit katılmalarını sağlama çabası olarak da tanımlanabilmektedir (Powley vd., 2004, s. 68).

Demokrasi ile ilgili yapılan tüm tanımlara bakıldığında demokrasi için vazgeçilmez olan hususların; azınlık hakları, tam teslimiyet, geniş katılım, yöneticiler ve yönetilenler için adaletli sınırların çizilebilmesi, devlet kaynaklarının adil bir biçimde dağıtımı, gücün el değiştirebiliyor olduğu söylenebilmektedir (Kuşoğlu, 2019, s. 196).

Demokrasinin insan hakları, eşitlik, hak, özgürlük ve yönetime katılma gibi temel boyutları, toplumun devlet yönetimi dışındaki kurumlarına da sirayet ederek buralarda da arzulanır ve talep edilir hale gelebilmektedir (Oral Ataç ve Köse, 2017, s. 118). Günümüzde siyasal bir yönetim şekli olarak tanımlanan demokrasi, yalnızca bir yönetim şekli olarak kalmamış, insan ve toplum bilimlerinin birçok alanında irdelenen bir kavram haline gelmiş ve örgütsel bağlamda da kullanıldığı görülmüştür.

### 3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI

Örgütsel demokrasi karmaşık bir kavram olup, bu kavramı Sidney ve Beatrice Webb (1897'den aktaran Müller-Jentsch, 2008, s. 261), 19. yüzyılın sonunda sosyal bilimlerin sözlüğüne kazandırmıştır. Örgütsel demokrasi, literatürde geniş bir tanım yelpazesine sahiptir: “Endüstriyel demokrasi”, “çalışan katılımı”, “katılımcı yönetim”, “karar vermeye katılım”, “çalışan kontrolü”, “kendi kendini yönetme” ve “iş yeri demokrasisi” kavramları birbirlerine yakın kullanılan kavramlar olup bu kavramlar birbirlerinin yerine

ve “örgütsel demokrasi” kavramının içinde de kullanılabilen kavramlardır (McGregor, 2005, s. 19; Cheney, 1995, s. 168).

Literatürde örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan birçok farklı tanımlamanın yer aldığı bilinmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Örgütsel demokrasi kavramı, otoriter olmayan liderlik tarzlarından, çalışma şartlarının belirlenmesinde çalışanların katılımlarına ve çalışanların kendi kendilerini yönettikleri örgütlere varana kadar her şeyi ifade edebilmektedir (Smith, 1976, s. 276).
- Demokratik hedeflerin örgütlerde uygulanması şeklinde değerlendirilen örgütsel demokrasi kavramı; örgüt denetimi ile yönetiminin dağıtılmasını içeren, çalışanların kişisel saygınlığını önemli ölçüde etkileyen bir yönetim paradigması olarak tanımlanabilmektedir (Vredenburg ve Brender, 1993, s. 102).
- Örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel kararlara katılım boyutunda ele alınarak, örgütsel faaliyetlerin regülasyonunda, uygulanmasında ve değiştirilmesinde çalışanlar için mümkün olan en fazla şekilde katılıma olanak verme biçimi şeklinde ifade edilebilmektedir (Cheney, 1995, s. 171, 177).
- Örgütsel demokrasi; yönetilene karşı hesap verebilirlik (yönetenler seçim yoluyla yönetilenlere karşı sorumludur); katılımda eşit hak (ekonomik ya da sosyal konumu ne olursa olsun yönetimin her üyesinin bir oy hakkı vardır); serbest bilgi alışverişi (yönetim bilgiye sınırsız erişim ve bilgi alışverişi hakkına sahiptir); yönetilenlerin temsili (yönetim sadece yönetilenlerin çıkarlarını kararlarında ve politikalarında temsil ettiği ölçüde meşrutiyyetini korur) olarak tanımlanmaktadır (Kerr, 2004, s. 84).
- Örgütsel demokrasi, örgütlerin bir yandan ekonomik değerler üretirken bir yandan da bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan sistemlerine, politikalar ve prosedürler belirlenirken çalışanların katılımlarına, kolektif mantığa olan inançlarına vurgu yapan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014, s. 234).
- Örgütsel demokrasi, çalışanlara kararlara katılım ve eleştiri yapma fırsatını veren, gücün bütün üyelerle paylaşılmasını sağlayan, tüm üyelerin eşitliğine önem veren, karşılıklı anlayışı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği, adaleti, katılımı sağlayan, kültürel, siyasi ve ekonomik değişimlerden, örgütün yapısından ve içinde bulunulan sektörden etkilenen, yeniden şekillenen, özgün ve tek bir şekli olmayan,

ulaşılacak istenen nihai bir hedef olmayan, hedeflere ulaşabilmek için kullanılacak tüm araç ve yaklaşımlardır (Kuşoğlu, 2019, s. 231).

- Örgütsel demokrasi, örgütlenme, karar verme ve değişim yaklaşımlarında yukarıdan aşağıya doğru olan yönetimin tam tersine çevrilmesi ile ilgili olup, klasik yönetimin aksine yöneticilerin örgüt çalışanlarının temsilcileri olarak hareket eden, örgütün çıkarlarını ve itibarını vurgulamak için işlev gören bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2020, s. 44).
- Örgütsel demokrasi, yönetici ve çalışan ile çalışanlar arası ilişkileri insan haklarına saygı, eşitlik, katılım ve adalet bakış açısıyla ele alan bir örgütsel yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Çiftçi, 2021, s. 304).

Yapılan tüm tanımlardan hareket ederek; örgüt içindeki üyelerin örgütün yönetiminde, çeşitli kademelerinde ve karar alma mekanizmalarında rol almasına örgütsel demokrasi adı verildiği söylenebilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004, ss. 49-50).

Örgütsel demokrasinin temelinde gücün tek bir merkezde toplanmaması, çalışanlara yapılanlar üzerinde daha fazla kontrol hakkının sağlanması, bağlılık, eşitlik, tartışma, fikir birliği, paylaşılan örgüt değerlerine destek gibi unsurlar yer almaktadır (Hoffman, 2002, s. 204, 211). Yani örgütsel demokrasinin temel konularının; çalışanların karar alma süreçlerine katılımları, örgütsel yönetim süreçlerine dâhil edilmeleri ve örgütsel stratejileri birlikte belirlemeleri olduğu söylenebilmektedir (Crane ve Matten, 2005, s. 7).

Örgütsel demokrasi, kararların yönetimle birlikte alınması, uygulanması ve süreç sonunda birlikte kontrol imkânı vermesi itibarıyla siyasi ve kamu demokrasisinden ayrılır (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Örgütsel demokrasinin siyasi demokrasiden farklı olan yönlerini anlayabilmek için demokrasi sürecinin özellikleri olan yönetenlerle çalışanların karşılıklı iletişimi, yönetimde ve katılımı özgürlükçülük, eşit haklar, hesap verebilirlik ve şeffaflık, yönetimde adalet gibi örgütsel demokrasinin temel unsurlarını iyi analiz edebilmek gerekir.

Günümüzde örgütsel demokrasiye yönelmenin sekiz eğilimden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Bu sekiz eğilim iş dünyasını hızlı ve radikal bir şekilde yeniden şekillendirmekte ve örgütlerde demokrasi uygulamalarını yalnızca güzel bir düşünce olmaktan çıkarıp, bir zorunluluk haline getirmektedir (Fenton, 2011, ss. 180-182):

- **İnternet ve teknoloji:** İnternet, bloglar, twitter, facebook, podcast'ler, sosyal medya ve çevrimiçi araçlar, iletişim ve bilgi paylaşımı için yeni teknolojilerdir. Bu teknolojiler aracılığıyla çalışanlar işte kendilerini

etkileyen kararlarda söz sahibi olmak ve seslerini duyurmak istemektedirler.

- **X ve Y kuşakları:** X ve Y kuşakları örgütte söz sahibi olmayı, dâhil olmayı, katkıda bulunmayı, özgün, eşitlikçi ve açık olmayı istemektedirler.
- **Wall Street tepkisi:** İnsanlar ve Wall Street'teki büyük şirketlerin hızlı yükselişi ve düşüşü olan iş modellerinden bıkmıştır. Son zamanlardaki kurumsal skandallar ve saadet zinciri entrikaları güçlü duyguları harekete geçirmiş ve küresel bir ekonomiyi farklı şekillerde yönetmenin kararlılığına yol açmıştır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik gerektiren yeni yasa ve yönetmelikler, işlerin yapılma şeklini yeniden şekillendirmektedir.
- **Siyasi geçişler:** Son 15 yılda siyasi demokrasiyi benimseyen ülke sayısında büyük artış olmuştur. Daha fazla ülke demokratik hale geldikçe, örgütler kendi emir komuta ve kontrol yapılarına ilişkin olarak örgütsel sistemlerini yeniden düşünmeye zorlanacaktır.
- **Anlam arayışı:** İnsanlar giderek artan bir şekilde işlerinde sadece çalışmayı değil, aynı zamanda önemli olmayı da isterler ve yaptıkları işin sadece patronlarının ceplerini doldurmakla kalmayıp, dünyada bir farklılık yarattıklarını hissetmek yani işlerinde anlam bulmayı isterler.
- **Kurumsal sosyal sorumluluk:** Örgütler daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk, bilinçli kapitalizm ve üçlü kâr hanesi (finansal, toplum ve dış çevre) fikrini benimsemektedirler. Örgütler yetenekli ve küresel farkındalığı yüksek olan çalışanları örgüte çekmek için kurumsal sosyal sorumluluk değerlerinin benimsenmesi istenmektedir.
- **Demokratik yaşam stili:** Bugün internet üzerinden en sevdiğiniz müziğinize oy verebiliyorsunuz, bir kursa katılabiliyorsunuz veya arkadaşınızın tasarladığı tişörte oy verebiliyorsunuz. Medyadan müziğe, eğitimden moda kadar her şey demokratikleşmektedir. Çalışanlar artık gündelik hayatın demokratikleşmesiyle birlikte iş hayatında da demokratikleşmeyi beklemektedirler.
- **Kadınsı değerler:** Duygusal zekâ, hesap verebilirlik, işbirliği, dürüstlük gibi tanımlanan kadınsı nitelikler günümüzde hem kadınlar hem de erkekler tarafından benimsenmiştir ve bu nitelikler aynı zamanda örgütsel demokrasi uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır.

### 3.1. Örgütsel Demokrasinin Unsurları

Örgütsel demokrasinin kapsamlı tanımlarından sonra örgütsel demokrasiyi oluşturan unsurların incelenmesi yararlı olacaktır. Bir örgütte örgütsel demokrasinin varlığından söz edebilmek için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar şu şekilde sıralanmaktadır (Fenton, 2002, ss. 16-17):

- Örgütün ortak bir amacının ve vizyonunun olması,
- Yönetenler ve çalışanlar arasında çift yönlü bir iletişimin olması,
- Örgütsel kararlara katılımın ve bu kararlara katılım sürecinde düşünce özgürlüğünün sağlanması,
- Bireysel haklara saygı duyulması ve fırsatlara erişimde eşitlik sağlanması, örgütte çalışanlara eşit davranılması,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Çalışanların işlerini sahiplenmesi,
- Hem çalışanların hem de örgütün birbirlerine, müşterilerine ve topluma karşı sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir olması,
- Tüm çalışanların örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmek için katkı sağlaması,
- Örgütsel hedeflerin ve çalışanlardan beklentilerin açık olması, bu hedeflere ilişkin bilgilerin serbestçe paylaşılması,
- Örgütte çalışanlara hakkaniyetli ve adaletli davranılması,
- Örgütün çalışanlarını yaratıcı düşünmeye ve yeni fikirler, hizmetler, uygulamalar icat etmeye teşvik etmesi,
- Otoriter yönetimin olmaması,
- Farklı görüş ve bakış açılarının sunulmasına imkân sağlanması ve bunlara değer verilmesi,
- Fırsatlar arasından seçim yapma hakkının tanınması,
- Çalışanların kendilerini gerçekleştirme süreçlerine katkıda bulunulması,
- Gücün örgütün her kademesinde yer alan çalışanlarla paylaşılması ve merkeziyetçi bir yönetimin olmaması,
- Örgüt içinde alınan kararlar, yürütülen faaliyetlerle ilgili kapsamlı bir değerlendirme yapma ve çalışanlara bu konularda geri bildirimde bulunma.

Özellikle iletişim, örgütsel demokrasinin olmazsa olmaz şartı kabul edilmektedir. İletişimin tüm yönleriyle uygulanmadığı bir örgütte demokrasi kavramının varlığından ne yazık ki bahsedilemeyecektir. Örgüt çalışanlarının iletişim becerilerinden yoksun olması yahut sağlıklı bir iletişim ikliminin örgütte olmayışı alınacak kararlara katılımı, karar alma süreçlerinde özgürce davranışı engelleyebilir. Bununla beraber iletişimin sağlıklı bir şekilde uygulanması da tek başına yeterli olamayabilir. Bireysel olarak bazı hakların teminat altına alınmayışı, işverenlerin çalışanlarına eşit ve adil bir şekilde davranmayışı, örgütün, içte ve dışta, tüm paydaşlarına karşı şeffaf olmayışı da örgütsel demokrasiyi zedeleyebilmektedir.

### 3.1.1. Katılım

Örgütsel demokrasinin en önemli ilkelerinden birisi de katılımcı yönetim uygulamalarıdır (Yazdani, 2010, s. 56).

Demokraside katılım, demokratik sistemdeki temsiliyeti gerekli kılan tüm şartları dikkate alan ve temsiliyetin işletilmesini sağlayan mekanizmaları kabul eden bir anlayışla demokrasiyi doğrudan sağlama talebini dile getirme, mevcut olan demokratik unsurları daha katılımcı bir sisteme olabildiğince yaklaştırma gayretidir (Yaman, 2017, s. 136).

Örgütsel katılım, çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak kendisini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılımının sağlanması, duygu ve düşüncelerini aktarması olarak ifade edilmektedir (Demirel ve Gündoğdu, 2018, s. 158). Başka bir ifadeyle örgütlerde katılım, direkt ya da temsilcileri aracılığıyla çalışanların tüm karar süreçlerinin içinde yer alabilmesidir. Çalışanların alınan kararlara katılımlarının sağlanması, kararlara katılmayan çalışanlar olsa dahi, çoğunluğun oyuyla kararların alımı sağlandığı için alınan kararlar ortak aklın ürünü olarak değerlendirilebilecek, benimsenebilecek, sorumluluk üstlenilebilecek, bu durum da alınan kararların etkinliğini sağlayabilecektir (Geçkil, 2013, s. 30).

Pateman'a (1970, ss. 68-71) göre demokrasinin ana unsuru olan örgütsel katılımın üç düzeyi vardır. Bunlardan birincisi, çalışanların işverence alınmış kararlara inandırmak için birtakım teknikleri kullandıkları katılım düzeyidir. Bu düzey sözde katılım düzeyidir. İkinci düzey, çalışanların kararların neticesini etkilemesi için eşit güce sahip bulunmadığı düzeydir. Bu düzey kısmi katılım olarak da adlandırılmaktadır. Üçüncü düzey ise, her çalışanın kararların sonucunu belirlemek için eşit güce sahip olduğu tam katılım düzeyidir.



### 3.1.2. Eleştiri

Örgütsel demokrasinin vazgeçemeyeceği ilkelerden bir tanesi de çalışanların sesini yükseltebilmesi yani fikirlerini dile getirebilmesidir (Yazdani, 2010, s. 56).

Eleştiri, çalışanların her türlü örgütsel işleyiş ile ilgili sahip oldukları duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmesidir. Yani demokrasinin bu boyutu ifade ve muhalefet etme, eleştirme özgürlüğünün olması anlamına gelmektedir. Ancak burada eleştirenlerin eleştiri yaparlarken bir güvenceye sahip olmaları, eleştirilenlerin de kişilik haklarına ve sosyal konumlarına saygı gösterilmesi gerekmektedir (Geçkil, 2013, s. 32).

Demokrasi hiçbir zaman kesintiye uğramaması gereken bir süreç olup, demokratik sistem yerleştikten sonra sistemin değişen çevre koşullarına adapte olmaya ve gerektiğinde revize edilmeye, özeleştiriyeye izin vermeye, kendi devam eden gelişimine karşı açık olmaya, eleştirileri ve iletişimi kanallara etmeye, çatışmaları çözebilmek için yüzeye çıkmasına imkân sağlamalıdır. Örgütün değerleri ve bunlara ne ölçüde ulaşılabilirdiği hem örgüt üyeleri hem de dış çevre tarafından eleştirilmeye ve tartışmaya açık olmalıdır (Forcadell, 2005, s. 271).

Örgütlerde katılım ve eleştiri teşvik edildiğinde, çalışanlar örgütte var olduklarını hissedebilir, motivasyonları yükselebilir, yeteneklerini daha iyi kullanabilir, farklı görüşler sinerji oluşturabilir ve daha doğru kararlar alabilirler (Coşan Erkal, 2012, s. 84). Bu açıdan örgütsel demokrasi anlayışında eleştirinin her zaman negatif yönde olmadığı ve mevcudu geliştirmeye dönük olumlu unsurları da kapsadığı görülmektedir.

### 3.1.3. Şeffaflık

Şeffaflık, örgütte yürütülen tüm faaliyetlerden, eylemlerden, alınan kararlardan etkilenen örgüt paydaşlarının bunları tüm açılarıyla bilmeleri, öğrenebilmeleri ve takip edebilmeleri anlamına gelmektedir. Bunun için de örgütün iç ve dış çevreye bilgi vererek, duyuru yaparak ilgililerin öğrenmelerini sağlaması oldukça önemlidir. Aksi takdirde bu örgüt ve çalışan arasında güven duygusunu yok ederek şüphe tohumlarının ekilmesine sebep olacaktır (Geçkil, 2013, s. 33).

Forcadell'a (2005, s. 271) göre demokratik örgütlerin tedarikçileri, müşterileri, çalışanları (yöneticileri ile ilgili memnuniyetlerini ya da görüşlerini araştırmak vs.) ile diğer paydaşlarının görüşlerini almaları ve onlarla bilgi paylaşımı yapmaları, bunun içinde düzenli olarak anket yapmaları gerekmektedir. Şeffaflık, karar almayla alakalı tüm bilgilerin karar

verme sürecine katılan ya da alınan karardan etkilenen ilgililerin kullanımına açık olması anlamına gelmektedir.

Özellikle son 20 yılda ortaya çıkan büyük şirket skandalları ile şeffaflık unsuru daha da önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Örneğin, Worldcom ve Enron gibi büyük ve küresel çapta şirketlerin karıştığı birçok skandal, şeffaflığa olan gereksinimi ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda şeffaflığın bilginin paylaşılmasını sağlayan bir boyut olduğu söylenebilir.

#### 3.1.4. Adalet

TDK'ye (2022b) göre adalet, kanunlarla sahip olunan birtakım hakların tüm bireyler tarafından kullanılmasının temini; bireylere, kendine uygun düşenin hak olarak verilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel anlamda ise ilk kez 1964 yılında French tarafından ortaya atılan örgütsel adalet kavramı, bireylerin adalet algısı maksadıyla 1987 yılında Greenberg tarafından ele alınmıştır (Fortin, 2008, s. 94). Örgütsel düzeyde adalet, sonuçların (ödül ve cezalar gibi) nasıl dağıtılması gerektiğini yöneten kurallar ve sosyal normlardır. Bu tür dağıtım kararlarını almak için kullanılan prosedürlerle ilgilidir (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel demokrasinin adalet boyutu, çalışanların örgütte algıladıkları hakkaniyet düzeyi, kendileri ile diğer örgüt çalışanlarına benzer davranışla yaklaşma ve terfi etme gibi hususlarda her daim, bire bir aynı kriterlerin uygulanması anlamlarını taşımaktadır (Geçkil, 2013, ss. 34-35).

Örgütsel adalet örgüt içerisinde çalışanların kendilerine hangi düzeyde adil davranıldığı konusundaki algılarını irdelemektedir. Özellikle de örgütsel faaliyetin neticesinde gün yüzüne çıkan katma değer sonucunun örgütte nasıl pay edildiği, yükselmelerde ve terfi ettirmelerde neye göre hareket edildiği, çalışanların işyeri adalet algısında belirleyici olabilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 48).

#### 3.1.5. Eşitlik

TDK'ye (2022c) göre, iki veya daha çok şeyin denk olması şeklinde tanımlanan eşitlik kavramı, aynı zamanda kanunlar açısından insanlar arasında herhangi bir ayırımın olmaması anlamını içermektedir.

Örgütlerde özellikle çalışanların ücretlendirilmesi konusunda eşitlik boyutunun önemi ön plana çıkmaktadır. Çünkü aynı işyerinde görev yapan çalışanlara eşit maaş verilse de yaptıkları işler zorluk derecesi açısından farklı olabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar aynı ücreti almasına rağmen

ofis işlerinde çalıştırılabiliyorken bazı çalışanlar ise açık alanlarda aynı ücret koşullarında çalıştırılabilmektedir.

Bu bağlamda eşitlik şartları, eşit olanın eşit işlem ve uygulamaya tabi tutulması olarak ele alınmalıdır. Bunun aksi durumunda ise örgütsel demokrasi ikliminin bozulması kaçınılmaz olabilmektedir. Eşitlik için performans, eğitim, kıdem gibi tespit edilmiş olan ölçütlere göre çalışanlara muamelede bulunulmalıdır (Geçkil, 2013, ss. 35-36). Eğitim durumundaki ilerlemeye göre çalışanların terfi ettirilmesi aynı zamanda gösterdikleri performansa göre ücret tatmininin yanı sıra gerekli takdir ve ödül mekanizmalarının da harekete geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların gerek ücret ile tatmin edilmesi gerekse de birtakım ödüllendirmelerle motive edilmesi örgütsel demokrasinin güçlendirilmesini sağlamaktadır.

### 3.1.6. Hesap Verebilirlik

Örgütlerde demokratik çalışma yaşamı içinde, seçilmiş olsun ya da atanmış olsun, yönetici konumunda bulunan kişilerin aldıkları kararların ve yaptıkları harcamaların sebeplerini çalışanlarına ve diğer örgüt paydaşlarına açıklanması beklenmektedir. Çalışanlara verilen yanıt ve açıklamalardan tüm paydaşlarca memnuniyet duyulmaması ve bu durumdan şikâyetçi olmaları durumunda soruşturma, denetim ve yargıya müracaat söz konusu olabilmektedir.

Romzek (2000, s. 22) hesap verebilirliği, performansın ortaya çıkartılabilmesi ve çeşitli argümanlarla desteklenmesi olarak ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutu; örgütte alınan kararlarla, yapılan harcamalarla ve tasarruflarla ilgili hem hesap verebilmek hem de hesap sorabilmek anlamına gelmektedir. Örgütte tüm uygulamaların mümkün olduğunca dikkatli bir biçimde yapılması ve tüm bu uygulamaların tetkik edilmeye açık olması gerekmektedir. Aksi durumda bu konularda bir yetersizlik veya eksiklik varsa, durumun düzeltilmesine yönelik önleyici ve iyileştirici faaliyetlerin yapılmasına olanak sağlayacak ortamın yeniden tesis edilmesi gerekmektedir (Geçkil, 2013, s. 36).

Hesap verebilirlik konusunda yapılan tartışmalar, genellikle hissedarların endişeleri üstüne temellenmekteyken, çalışanlar, tüketiciler veya gelecek nesiller gibi paydaşlar da düşünülerek yürütülmektedir. İlk zamanlarda hesap verebilirlik halka ve hissedarlara açıklanan kâr ve zarar tabloları, kazanç duyuruları veya CEO tarafından yapılan basın açıklamaları şeklinde değerlendiriliyordu. Günümüzde ise hesap verebilirlik kavramının alanı genişlemiş olup, artık sadece muhasebe ve finans açısından değil her tür yönetsel işlev için düşünülmeye başlanmıştır (Messner, 2009, s. 918, 920).

## 4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ MODELLERİ

Örgütsel demokrasiye dair literatürde üç modelden sıklıkla söz edilmektedir. Söz konusu örgütsel demokrasi modellerine dair açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

### 4.1. Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli

Yazdani (2010, s. 56), örgütsel demokrasi kavramına ilişkin modelini Daft'ın (2008, s. 15, 17-18, 336-337) çalışmasını esas alarak oluşturmuştur. Bu model örgütün bağlamsal ve yapısal boyutları arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bağlamsal boyut, tüm örgütü karakterize edip, örgütün büyüklüğünü, teknolojisini, kültürünü, çevresini, hedeflerini ve stratejilerini içermektedir. Yapısal boyutu etkileyen ve şekillendiren örgüt ortamını tanımlamaktadır. Yapısal boyut ise, örgütün hiyerarşik yapısı (az ya da çok), biçimsellik, uzmanlaşma, karar almada merkezileşme, kontrol alanının darlığı veya genişliği, personel oranı, profesyonellik dâhil olmak üzere tüm örgütün dâhili özelliklerini karakterize etmektedir. Örgütleri anlamak ve değerlendirmek için hem bağlamsal hem de yapısal boyutların birlikte incelenmesi gerekmektedir. Örneğin; büyük ölçekli örgütler rutin teknolojiyi kullanan, statik bir çevrede yer alan, daha fazla biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezileşme eğiliminde olup, mekanik bir yapıdadır. Küçük ölçekli örgütler ise rutin bir teknoloji kullanmayan, dinamik bir çevrede yer alan, esnek, daha az biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezileşme eğiliminde olup, organik bir yapıdadır.

Bununla birlikte Yazdani'ye (2010, s. 59) göre örgütsel demokrasi için örgütte uygulanması için bazı ön koşullara ihtiyaç vardır ve bunlar şöyle sıralanabilir:

- Bürokrasi yerine daha serbestçi bir anlayış,
- Karşılıklı yapıcılık ve özeleştirinin var olduğu bir kültür iklimi,
- Daha minimal bir örgüt yapısı,
- Değerler anlamında homojen bir yapı,
- Yeniliğe ve fikir üretmeye odaklı dinamik bir ortam,
- Ekip ruhu ve takım kültürüne sahip olma,
- Çalışanların birbirine güvendiği ve bu güvenin liderlikten kaynaklandığı bir güven ortamı,
- Hiyerarşik ve dikey olanın aksine yatay düzlemde bir örgüt yapısı.

## 4.2. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli

Elden (1981, ss. 43-44), Pateman'ın (1970) demokratik bir örgütsel yönetimin çalışanların politik açıdan hayatlarına katkı sunacağı ve işteki bilgi ve becerilerini de olumlu anlamda etkileyeceği iddiasından yola çıkarak ampirik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda bir demokrasi modeli ortaya atmıştır. Bu model üç aşamadan oluşmaktadır:

1. Aşama: Örgütsel üretimin, kendini yönetmekte olan özerk gruplar tarafından gerçekleştirildiği aşamadır.
2. Aşama: Özerk gruplar ve kendi kendini yöneten iş yeri sistemleri bireylerde artan memnuniyet, sosyal açıdan takdir edilme, öğrenme ve kendi kendini idame ettirebilme yetileriyle sonuçlanmaktadır.
3. Aşama: Örgütsel yaşamın kalitesi ile ilişkili olarak toplumsal ve siyasi açıdan etkili olmayı sağlayan daha iyi vatandaşlık davranışı sergileme gibi durumların gündeme gelmesidir.

## 4.3. Cloke ve Goldsmith'in Örgütsel Demokrasi Modeli

Cloke ve Goldsmith (2002'den aktaran, Turabik, 2019, ss. 43-44), *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy* (Yönetimin Sonu Örgütsel Demokrasinin Yükselişi) isimli eserinde, klasik yönetim anlayışının artık güncelliğini yitirdiğini ve örgütlerde demokratik yönetim felsefesinin geçerliliği olan bir yönetim şekli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenlerini ise klasik yönetim anlayışının ortaya attığı iletişim modeliyle çalışanların moral ve motivasyonlarının azalması, kalite ve müşteri isteklerinin karşılanmasından uzaklaşılması olarak belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların işe yükledikleri anlamları yedi farklı boyutta tanımlamışlardır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Yaşamın devam ettirilmesi için iş: İnsanlar ilk zamanlarda çalışma eylemini hayatlarını devam ettirebilmek amacıyla gereken ücreti elde etme aracı olarak görmüştür. Fakat seçkin zümrenin ve köleliğin meydana çıkışı ile yapılan iş, insanların sosyal durumlarının bir ölçütü haline almıştır. Ortaçağda derebeylikler döneminde iş, statü gösterge ile iç içe girmiş, yaşamın değişmez ve zorunlu bir parçası olarak kabul edilmiştir.
2. Bir meslek olarak iş: İlerleyen zamanlarda iş bir meslek olarak kabul edilmiştir.
3. Bir sermaye olarak iş: Günümüzde sahip olunan iş bir sermaye olarak görülmektedir. Çalışanlar bilgi ve becerilerini mal veya hizmet

şeklinde üretip bir kazanç karşılığında başka insanlara pazarlayacaktır. Zaman içinde çalışanlar için iş; can sıkıcı ve başka birini tatmin etmeyi sağlayan araç halini alır.

4. Bilgi olarak iş: Bilginin ehemmiyetinin artmasıyla çalışanların iş yaşamındaki rolleri bilgilere esas verileri bulma, bilgiyi üretme ve örgütteki bilgi birikiminin artması için bilgiyi başka insanlara yönlendirme biçiminde değişmiş ve böylelikle iş, merakın ve öğrenmenin bir boyutu halini almıştır.
5. Sosyal yaşama katkı olarak iş: İş sosyal yaşamda sorumluluk almanın bir biçimi, bir topluluğa karşı duyarlılık oluşturulması, topluma bir katkı sunma ve daha verimli bir yaşam kapasitesini çoğaltacak sosyal ağlar olarak kabul edilmeye başlamıştır. Yani iş bireyler için bir hediye olarak değerlendirilmektedir.
6. Kendini gerçekleştirme olarak iş: Sahip olunan iş bireyin kendini gerçekleştirmenin bir yolu haline gelirse çalışanlar işi yaşamlarını ve doğalarını biçimlendirmek için kullanabilirler. Zaman içinde iş psikolojik ve bireysel doyum için hayata anlam katan kişisel gelişimin ve dönüşümün bir aracı olarak kabul edilir.
7. Bir sanat olarak iş: İş, çalışana elde edilen çıktının ötesinde, doyum ve hareket kabiliyeti sağlayacak ve hayal gücünü harekete geçirmesini sağlayarak bireyin dünyaya dair algısını değiştirecek kaliteye sahip olacaktır.

## 5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Örgütsel demokrasinin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar örgütlerin kendi yapılarından kaynaklanabileceği gibi yönetimin kademelerinden ya da çalışanlardan da kaynaklanabilmektedir. Bunların dışında örgütün kendisi yaşayan bir sistemin içinde bulunduğu örgütün iç ve dış çevresinden de örgütsel demokrasi uygulamalarını etkileyen, örgütsel demokrasinin örgüt içinde uygulanmasını güçleştiren sorunların olması da mümkün olabilmektedir.

### 5.1. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Yapısal Sorunlar

Örgütlerin yapılanma biçimleri demokratikleşmeyi engelleyen yapısal güçlükler arasında sayılabilmektedir. Örgütler genellikle dikey ve yatay bir şekilde yapılırlar. Yönetim hiyerarşisinde dikeylik en üst kademede bir genel yönetici ve bunun altında ise yardımcılarının yer aldığı, onların altında da bir

dizi alt departmanların yer aldığı bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Böyle bir yönetim şeklinde talimat ve emirler yukarıdan aşağıya doğrudur. Dikey yapılandırılmış bir örgütte performans değerlendirme kriterlerinin nesnel olması sınırlı bir şekildedir. Terfi etmek veya görevde yükselmek için en üst seviyedeki yöneticilere yakın konumda bulunma çabaları fazla olmaktadır. Yatay hiyerarşik örgütlerde ise katmanların sayısı azalmıştır. Yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya öneriler sunulabilir. Görevde yükselmek veya terfi için bilgi, beceri ve yetenekler esas kriter olarak ele alınır. Şüphesiz böyle bir yapılanma örgütteki demokratik iklimi olumlu etkiler, örgütlerin karar verme süreçlerini hızlandırır, çalışanların özgünlüğünü, verimini ve performansını artırır (İzğören, 2011, ss. 207-215).

Örgütlerin demokratikleşmesini engelleyen bir diğer yapısal güçlük de örgütte sağlıklı bir iletişim ortamının bulunmamasıdır. Örgütün üst düzey yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının bozuk olması ya da iletişim kanallarının düzgün çalışmasına rağmen çalışanlar arasında iletişim kurmada açıklık ve dürüstlük ilkelerine uyulmuş da yanlış anlamalara, objektifliğin yitirilmesine, kayırmacılıklara neden olabilmekte ve örgütteki demokratik düzeni olumsuz etkileyebilmektedir. Bununla birlikte örgütteki hiyerarşik düzensizlik de iletişimi olumsuz etkileyen bir diğer unsur konumundadır. Hiyerarşik düzenin olmayışı sadece iletişimi engellemekle kalmamakta örgütte alınacak kararların geç alınmasına, hatta yanlış ve tek yanlı karar alınmasına neden olarak örgütsel demokratik iklimi zedeleyebilmektedir.

## **5.2. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Yöneticiden Kaynaklı Sorunlar**

Örgütlerin demokratik yönetim sürecinin belirleyicisi olan yönetim kademeleri, sorunlara çözüm üretmeleri kadar sorun yaratma potansiyeline de sahiptirler. Örgütlerin demokratikleşme süreçleri içerisinde yönetimden kaynaklanan problemleri; kurallara gereğinden fazla takılı kalma, çalışanlarına nesnel bir ücret sistemi kuramama veya çalışanlar arasında eşit muameleyi sağlayamama, örgüt içinde gerekli güven ortamını oluşturamama olarak sıralamak mümkündür.

Yöneticiler buldukları örgütleri yönetirken yasalar, tüzükler, yönergeler, teamüller, gelenekler ve benzeri birtakım kurallara elbette uymalıdır; ancak aşırı kuralcılık, duruma göre esneklikten uzak olunuş demokratik yönetim sürecinde örgütsel gelişimi, değişimi, günün koşullarına uyumu yavaşlatan hatta duraklatan bir sorun haline gelebilir. Kanunları günün ihtiyaçlarına göre hemen değiştirmek mümkün değildir ancak bir yönetici değişen koşullara göre kurallar böyle deyip örgütü yavaşlatmamalı ve çözüme katkı sunmalıdır.

Çalışanları ücretlendirmede, ödül belirleme ve bunların pay edilmesinde eşitlik ilkesine göre uygulamalarda bulunma örgütlerin demokratik olgunlukları üzerinde etkilidir. Klasik yönetim biçimlerine göre yönetilen örgütlerde çalışanlara, çalıştıkları zaman aralığına göre ücret verildiği ve performanslarının ölçülmediği bilinmektedir. Bununla birlikte bu tür örgütlerde üst yönetim ile yakın ilişkiler oluşturan, üst yönetimin taleplerine şartsız olarak olumlu yanıt veren, sadece göstermelik bir şekilde çalışarak gerçek performansını gizleyen çalışanlar, esasında pek çok nedenle fazla ücret ve ödülü hak eden çalışanların önüne geçebilmektedir (Slater, 1993, s. 263'den aktaran Zorlu, 2009, ss. 154-155). Bu tür örgütlerin liyakatsiz olan bu anlayışı, örgütsel demokrasiyi olumsuz etkileyen bir diğer sebep olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel demokrasiyi gerçekleştirme çabalarında yöneticilerden kaynaklı bir diğer önemli güçlük ise güven sorunudur. Güven probleminin en sık görüldüğü durum, bazı yöneticilerin yönettikleri astlarından daha yetkin olmadıklarını, daha fazla sorumluluk almak istemediklerini ve daha fazla sorumluluk alsalar bile bu sorumlulukların gereklerini doğru bir biçimde gerçekleştiremeyeceklerini astlarının düşünmesidir (Solmuş, 2004'den aktaran Zorlu, 2009, s. 157). Oysa demokratik yönetimlerde yöneticilerin sorumluluk almaları ve kendine güven duymaları temel bir gereksinimdir. Güven probleminin bir diğer boyutu ise çalışanların her koşul ve durumda üstlerine güvenmesinin gerekliliğidir. Eğer bir çalışan üstüne güvenmiyorsa bu onun tedirgin bir şekilde çalışmasına neden olabilecektir.

### **5.3. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Çalışanlardan Kaynaklı Sorunlar**

Her birey kuşkusuz farklı özelliklere sahiptir. Bazı kişiler sakin yapıda, bazıları aceleci, bazı bireyler umursamaz, bazı bireyler de mükemmeliyetçi yapıya sahip olabilmektedir. Dolayısıyla bir toplulukta ne kadar insan bulunuyorsa aslında o kadar farklı nitelikte kişilik özelliği gösteren bireylerin varlığı söz konusudur. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının örgütlerin kişiliğini ve kültürünü oluşturan asli unsurlar olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında örgüt çalışanlarının bahsedilen farklı bireysel özelliklerinden dolayı belirli davranış kalıpları mevcut olabilir. Bu davranış kalıplarının örgütte demokratik eğilimler taşıması beklenmektedir. Örneğin; realist ve öngörü sahibi bir çalışanla, kuralcı ve analiz yeteneğine sahip bir çalışmanı demokratik yönelim gösterme hususunda aynı şekilde yönlendirmek güçtür. Aynı şekilde işe dönük çalışanlar demokratik faktörleri göz ardı edebilirler. Bireye yönelik çalışanlar ise, takdir edilme, katılım gösterme ve eşitlik gibi faktörleri göz önüne alır. Örgütlerin



demokratik bir yapıya kavuşması farklı özellik gösteren çalışanların bir arada yönetilmesi ile mümkün duruma gelebilir.

Örgütlerdeki demokratik yönetim süreci, gerçekleştirilmesi düşünülen bir dizi yenilik ve değişikliği gerektirebilir. Fakat çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak değişime karşı dirençte bulunabilirler. Genellikle çalışanlar değişimi yaşamak istemezler ve riskli bulurlar. Çünkü risk, bireysel statükonun kaybedebilmesi olasılığını içermektedir. Örneğin; örgütsel gelişim ve değişim sürecini etkin kılmaya dönük rotasyon ve unvan değişikliği, bazı çalışanlar tarafından kabul edilmeyebilir. Bu durumda örgütteki tüm çalışanlara, değişimin neden gerekli olduğu, örgüte ne kazandıracığı ve değişimin yöntemleri hususunda olabildiğince birebir bilgilendirme yapılması gereklidir (Federal Emergency Management Agency, 2007, ss. 60-71'den aktaran Zorlu, 2009).

Örgütlerin demokratikleşme süreçlerinde karşılaştıkları çalışanlardan kaynaklı başka bir problem de çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olmasıdır. Sözü edilen bu durum demokratik yönetim sürecini yavaşlatan, engelleyen veya erteleyen bir unsur halini alabilir. Örneğin; yükseköğretim eğitimi tamamlamış çalışanların yükseköğretim eğitimi almamış çalışanlara göre ekip ruhu, iş birliği içinde olma, ifade özgürlüğü, demokrasiye uyum gibi kavramlara yükledikleri manaların farklı olduğu söylenebilir. Buradan yola çıkarak eğitim seviyesi ile örgüt yönetiminin demokratikleşmesi arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça yönetime dair kurallar esnetilebilmekte, çalışanlar görüşlerini ifade edebilme konusunda istekli bir hale gelmekte ve bunun sonucunda da demokratik süreçlere katılım düzeyi yükselebilmektedir. Bunun tersi durumlarda ise örgütsel demokrasi süreçleri sekteye uğrayabilir.

#### **5.4. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Örgüt Çevresinden Kaynaklı Sorunlar**

Örgütsel demokrasinin uygulanması sürecinde çalışanların, işçi sendikalarının, ulusların, uluslararası kurum ve kuruluşların ve örgütü yönetenlerin her birini o örgütün çevresini oluşturan birer taraf olarak görmek mümkündür (Seçer, 2009, s. 25).

### **6. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

Örgütsel demokrasi kavramına yönetilen eleştirilerle birlikte günümüz örgütleri için yürütülen tüm demokratik uygulamalar; iş tatmini, performans, verimlilik, güven, vatandaşlık davranışı ve bağlılık, yenilikçi

ve yaratıcı davranış artışı gibi birçok pozitif çıktılarının elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Kuşoğlu, 2019, s. 231, Çiftçi, 2021, s. 330). Yani örgütsel demokrasinin avantajları ve dezavantajları olabilmekte ve uygulamada bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin; faaliyet alanı geniş olan büyük örgütlerde en alt kademe çalışanları fikirlerini yönetsel kararlara taşımakta zorluk yaşayabilir. Bunun için bütün çalışanların temsilcilerinin olduğu temsil komitelerini oluşturarak bu komitelerle çalışanların belirli aralıklarla görüş ve fikirlerini paylaşmalarının sağlanması gerekmektedir. Yine liyakatin olmadığı, işgören seçimlerinin bilimsel yöntemlerle yapılmadığı, çalışanların karar verme yetkinliğine sahip olmadığı örgütlerde çalışanları kritik ve önemli karar mekanizması içinde karar verici pozisyona taşımak, başarıdan çok başarısızlığa giden yolun önünü açabilecektir. Bu sebeple de örgütte demokratik yapıyı inşa etmeye başlamadan önce çalışanların yetkinliklerini ve yeterliliklerini bilmek, ihtiyaç duyulduğunda hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle bütün çalışanların yetkinliklerini ve yeterliliklerini artırmak gerekmektedir (Çiftçi, 2021, s. 331).

Örgütsel demokrasinin örgütlere olumlu ve olumsuz katkıları konusunu literatürde pek çok yazar farklı açılardan ele almıştır. Genel olarak ifade etmek gerekirse örgütsel demokrasi çalışanlar üzerindeki kayırmacılık ve ayrımcılık algısına, işe ve örgüte yabancılaşmaya karşı, motive olmaya, eşitliğe, adalete, işteki doyuma, performans ve verimliliğe olan olumlu katkıları şeklinde irdelenmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014, s. 241).

Genel ifade ile çalışanların yönetime katılımı ve iş doyumunun artırılmasını amaçlayan örgütsel demokrasinin bazı avantajları şöyle sıralanabilir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50; Fenton, 2011, s. 178):

- Çalışanlar örgütte karar verme sürecine katılmayı isterler. Demokrasi örgütsel bağlılığı ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeyi artırabilir.
- Kararlara katılım alınan kararların daha fazla benimsenmesine ve uygulanmasına yardımcı olabilir.
- Örgütlerde demokrasi, çalışanların örgütsel sonuçlardan kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerine yardımcı olur. Bu sorumluluk duygusu da çalışanların içinde yer aldıkları toplumun değerleriyle tutarsız olan davranışları sergileme sıklığını azaltabilir.
- Örgütteki demokratik süreçler yönetimde daha katılımcı bir iklim yaratılmasına yardımcı olur, bu da örgütte inovasyonu ve değişimi etkileyebilir.

- Çalışanları yetkilendirmek, onların beceri ve kendilerini geliştirmesini sağlamakla birlikte onları örgüte karşı daha faydalı hale getirir.
- Etik açıdan da yapılması gereken işlerin eksiksiz bir biçimde yapılmasını sağlar.
- Hiyerarşiyi azaltır.
- Çalışanların moralini ve memnuniyetini artırarak işgören devir hızını, devamsızlığı azaltır ve üretkenliği, satışları, verimliliği, karlılığı artırmaya yardımcı olur.
- İletişimi ve örgütsel güveni artırır.
- Müşteri hizmetlerini iyileştirir.
- Pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneğini artırır.

Bunlarla beraber çalışanların yönetimde demokratik süreçlere katılımlarının ve örgütlerin çalışanlara daha çok güç ve yetki tanınmasının getirebileceği bazı dezavantajlardan da söz etmekte yarar vardır (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Örgütsel demokrasinin neden olduğu bu dezavantajlar da şöyle sıralanabilir:

- Tablonun tamamının görülememesi olasılığına karşı astları da karar alma mekanizmasına dâhil etme her zaman örgütün faydasına olmayabilir. Bu kişiler örgütte iyi kararlar alabilmek için yeterli eğitim ya da tecrübeye sahip olmayabilirler.
- Örgütteki demokratik süreçler, uzlaşya varma ve benzeri durumlarda çözümün sağlanması noktasında iş ve işlemlerin zaman almasından sebeple verimlilik etkilenebilir. Yani demokratik süreçlerin uygulanması, yapılması zor ve zaman alıcı olan kapsamlı örgütsel değişiklikleri gerektirir. Bu da rutin işlerin yapılmasını geciktirebilir ya da başarısız olunabilir.
- Üst ve orta düzey yönetimde demokratik süreçlere katılmada süregelen otoritenin kaybedilmesi nedeniyle demokratik süreçler dirençle karşılaşılabilir. Aynı şekilde alt kademe çalışanları da böyle bir değişimin kendilerinden talepleri artıracaklarını ve daha fazla hesap vermek durumunda kalacaklarını düşünerek demokrasiye direnebilirler.
- Örgütsel kararların hızlı bir şekilde alınması durumunda kurumun örgütsel demokrasiye uyması mümkün olmayabilir.
- Demokratik süreçler, örgütsel verimliliği ve performansı düşürdüğü takdirde hissedarlar, tedarikçiler, finansörler, toplum hatta çalışanlar

olumsuz etkilenebileceğinden dolayı yapılması gereken şeyler her zaman tam olarak ahlaki yapılamayabilir.

## 7. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel demokrasi ile ilgili yerli ve yabancı alan yazında birçok araştırma yer almaktadır.

Weber ve diğerleri (2009, s. 1127) yaptıkları çalışmada, çalışanların demokratik karar alma süreçlerine algılanan katılımlarının, onların toplum yanlısı davranış yönelimleri, demokratik değerleri, örgüte bağlılıkları ve sosyo-ahlaki iklim algıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Avusturya, Kuzey İtalya ve Güney Almanya’da farklı örgütsel demokrasi seviyelerine sahip 22 şirkette Almanca konuşan 325 çalışan üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel karar vermenin demokratik biçimlerine katılma derecesinin, örgütün sosyo-ahlaki ikliminin yanı sıra kendi örgütsel bağlılıkları, toplum yanlısı ve toplulukla ilgili davranışsal yönelimleri ile pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca karar verme sürecine katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine sosyo-ahlaki iklimin kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Chen (2013, s. 3), örgütsel bağlılık ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olan örgütsel demokrasinin altı özelliğini vurgulamıştır. Bunlar; örgütte bireysel özerklik, sorumlu bir sistem, çalışanlara anlamlı işler verme çabası, azınlıklara ve farklılıklara saygı ve hoşgörü, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafedir.

Verdorfer ve Weber (2016, s. 59) tarafından yapılan çalışmada, Kohlberg’in ahlaki eğitim yaklaşımı bir çerçeve olarak kullanılmış ve örgütsel demokrasi ile çalışanların ahlaki gelişimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada hiyerarşik olarak yönetilen beş geleneksel ve kollektif olarak yönetilen beş demokratik işletmeden 285 çalışan örneklem olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda demokratik örgütlerde çalışanların ahlaki gelişimde geleneksel firmalardaki çalışanlara göre daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir. Buna karşılık, beklenenin aksine, örgütlerdeki sosyo-ahlaki iklim, ahlaki gelişimdeki değişkenliği açıklayamamıştır.

Geçkil ve Koçyiğit’in (2017, s. 331), hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmesinde çalışanların örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; örgütsel demokrasinin “eşitlik” boyutunun psikolojik sermayenin

tüm boyutları ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve psikolojik sermayenin tüm boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Timming ve Summers (2018, s. 1) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütte karar alma sürecine katılımı yoluyla demokrasi hakkında bilgi edinebilecekleri ve böylece daha geniş siyasi arenada demokrasiye karşı daha olumlu tutumlar ortaya çıkabileceği hipotezi test edilmiş ve sonuç olarak örgüt demokrasisinin siyasete artan ilgi ve daha geniş demokrasi yanlılığı ile yüksek düzeyde pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun, ters nedensellik ve sendika üyeliğinin kafa karıştırıcı etkisi kontrol edildiğinde bile geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Ahmed ve diğerleri (2019, s. 1) tarafından yapılan araştırmada örgütsel demokrasinin yaygın olarak savunulan ve tartışılan güçlendirme ve iletişim boyutunu kullandıkları çalışmada, örgütsel adaletin aracı rolü altında örgütsel demokrasi ile çalışanların bağlılık, vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem olarak seçilen Fan imalat şirketlerinde çalışan 262 çalışan üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, örgütsel demokrasinin çalışan bağlılığını ve vatandaşlık davranışını artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğunu ve örgütsel demokrasi ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkinin adalet sağlandığında daha da güçlendiğini öne sürmektedir.

Naldöken ve Limoncu (2019, s. 15) Sivas Numune Hastanesi çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bununla beraber örgütsel demokrasi algılarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak çalışanların örgütsel demokrasi algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Bilge ve diğerleri (2020, s. 1), özel sektörde mavi ve beyaz yakalı çalışanların demokrasi algılarını örgütsel demokrasi ölçekleri aracılığıyla çeşitli değişkenler kullanarak analiz etmek ve mevcut literatüre katkıda bulunmak amacıyla Türkiye’de Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmelerde çeşitli kademelerde çalışan beyaz ve mavi yakalı 209 kişiden oluşan örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, evli çalışanlar ile işindeki uzmanlığının iyi olduğunu düşünen çalışanların işlerini eleştirme gücüne sahip oldukları ve demokratik katılım sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca lise mezunu olan çalışanların diğer mezunlara

göre ücret konusunda yönetimi daha adil gördükleri tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç da Büyükşehir ve il merkezindeki metropollerde yaşayanların işe başlamadan önceki algı ve tutumlarında, ilçe merkezlerinde yaşayanlara göre işyerlerinde daha fazla eşitlik gözledikleridir.

Maruf ve Altıntaş (2021, ss. 150-151) tarafından örgütsel demokrasinin çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerine etkisinin analiz edilmesi amacıyla Türkiye’deki bir devlet üniversitesinde 343 akademik ve idari personel üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa olan etkisi irdelenmiştir. Örgütsel demokrasinin “katılım, eleştiri, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik” boyutlarının örgütsel mutluluğun olumlu ve olumsuz düşünceler ile potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutunu olumlu yönde etkilediği, “şeffaflık” boyutunun ise örgüte ilişkin olumlu düşünceleri etkilemediği ancak olumsuz düşünceleri arttırdığı tespit edilmiştir.

Çavuş ve Biçer (2021, s. 387) tarafından Türkiye’de Adana ve Hatay illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden 257 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## 8. SONUÇ

Demokrasi kavramı yıllardır toplumsal yaşamda bir yönetim olgusu olarak kullanılmakla birlikte iş yaşamında kullanımına 20. yüzyılın başlarında özellikle 1930’lu yıllarda ortaya atılan Neo-klasik yönetim yaklaşımının insanın, örgütlerde verimlilik için insan ilişkilerinin, kararlara katılımın önemi vurgusuyla rastlanıldığı söylenebilmektedir (Çiftçi, 2021, s. 303). Günümüzde ise teknolojinin gelişimiyle ve rekabetin artmasıyla birlikte hantal bürokratik yapıların daha esnek, organik ve yatay yapılanmalara dönüşmeleri gerektiği anlaşılmış örgütler için demokrasi artık bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir (Kuşoğlu, 2019, s. 231; Çiftçi, 2021, s. 331). Örgütsel demokrasinin örgüt içinde uygulanabilmesi ise, yönetimde katılımcılığı ve uygulamada eşitlik anlayışını, örgüt içinde çalışanlar için adaletli olmayı ve sonuçların örgüt içinde ve dışında tüm paydaşlara açıklanmasında hesap verebilir ve şeffaf olmayı zorunlu hale getirmektedir. Örgütsel demokrasi, anılan tüm bu alt unsurlara ilave olarak örgüt içinde, eğer gerekliyse yönetim tarafından eleştiriye açık olunmasını ve örgüt çalışanlarının eleştirilerini dikkate almayı zorunlu hale getirmektedir.

Bununla birlikte örgütsel demokrasinin uygulanmasında örgütlerin bürokratik olarak yapılanmasından kaynaklanan bazı zorluklar bulunmaktadır.

Örgütsel demokrasinin uygulanmasına dair yaşanan bu zorluklar örgütlerin hiyerarşik olarak yapılanmasından kaynaklanabileceği gibi iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde çalıştırılmayışından da kaynaklanabilmektedir. Bunun dışında örgütsel demokrasinin uygulanmasında karşılaşılan diğer zorluklar ise çalışanlar ve yöneticilerdir. Katı kurallara karşı esnek davranamayan, çözüm üretmek yerine soruna kilitli kalan, çalışanlarına karşı adil, şeffaf ve eşit davranamayan yöneticilerin varlığı ile örgütsel uygulamalarda yeniliğe ve gelişime direnç gösteren çalışanlar ve eğitimi yetersiz çalışanların varlığı da örgütsel demokrasinin uygulanmasında karşılaşılan diğer zorluklar olarak sıralanabilmektedir.

Literatürde örgütsel demokrasiyle ilgili yapılan çalışmaların giderek arttığı ancak bu kavramın örgütlere sağladığı katkılarla birlikte uygulamada karşılaşılan zorlukların da tartışıldığı bilinmektedir. Bu bölümde örgütsel demokrasiyi sağlamanın yollarına ilişkin bir literatür taraması yapılmıştır. Hala bu kavramın hem örgütler hem de çalışanlar açısından ele alınarak daha fazla teorik ve ampirik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. ve Ur Rehman, R. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development*, 1-16. <https://doi.org/10.1002/bsd2.55>
- Bilge, H., Zungun, D., Güven, H., Virlanuta, F. ve Misu, N. (2020). Organizational democracy in the private sector: A field research. *Economic and Business Aspects of Sustainability*, 12(8), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su12083446>
- Chen, B. (2013). An exploration of determinants of organizational commitment: Emphasis on the relationship between organizational democracy and commitment. *MPA/MPP/MPFM Capstone, Projects*, 1-25. [https://uknowledge.uky.edu/mpampp\\_etds/35](https://uknowledge.uky.edu/mpampp_etds/35)
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication*, 23(3), 167-200. <https://doi.org/10.1080/00909889509365424>
- Coşan Erkal, P. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayın No. 308470). [Doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Crane, A. ve Matten, D. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 6-13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00382.x>
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2021). The effects of organizational democracy on organizational citizenship behaviors. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 387-396. <https://doi.org/10.33206/mjss.795323>
- Çiftçi, G. E. (2021). Örgütsel demokrasi. İçinde M. Ak (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler* (ss. 303-337), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (Tenth ed.). Cengage Learning.
- Demirel, E. T. ve Gündoğdu, G. (2018). Örgütsel demokrasi. İçinde E. Aydoğan, *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar* (ss. 157-162). Gazi Kitabevi.
- Elden, J. M. (1981). Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58. <https://doi.org/10.2307/1962158>
- Erkal Coşan, P. ve Altın Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146184>



- Eryeşil, K. (2020). Örgütsel demokrasi. İçinde K. Eryeşil (Ed.), *Pozitif örgütsel davranışta güncel yaklaşımlar* (ss. 42-60), Eğitim Yayınevi.
- Fenton, T. L. (2002). *The democratic company four organizations transforming our workplace and our World*. World Dynamic Inc. [https://bazaarmodel.net/ftp/Project-C/Bazaarmodel/Materiaal/zelforganisatie-Self-organizing/Democratic\\_Company.pdf](https://bazaarmodel.net/ftp/Project-C/Bazaarmodel/Materiaal/zelforganisatie-Self-organizing/Democratic_Company.pdf)
- Fenton, T. L. (2011). Organizational democracy as a force for social change. In R. B. Diener (Ed.), *Positive psychology as social change* (pp. 175-189). Springer.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. SAGE Publications.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of mondragón corporación cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5094-5>
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x>
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* (Yayın No. 364706) [Doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ssrj/issue/32264/370454>
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/orgutsel-demokrasi-olcegi-toad.pdf>
- Harrison, J. ve Freeman, R. (2004). Special topic: Democracy in and around organizations. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776168>
- Hoffman, M. F. (2002). Do all things with counsel, benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218. <https://doi.org/10.1080/10510970209388586>
- İzgören, A. Ş. (2011). *İş yaşamında 100 kanguru*. Elma Yayınevi.
- Kerr, A. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-97. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776172>

- Kuşoğlu, F. M. (2019). Örgütsel demokrasi. İçinde C. N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* (ss. 195-244). Gazi Kitabevi.
- Longman Active Study Dictionary of English. (1991). *Longman dictionaries* (New ed.).
- Maruf, M. ve Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: Bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esamdergisi/issue/61918/778231>
- McGregor, N. L. (2005). *The contribution of workplace democracy to organizational change* (UMINo: 3182623) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Information and Learning Co.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.003>
- Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial democracy: Historical development and current challenges. *Management Revue Special Issue*, 19(4), 260-273. <http://www.jstor.org/stable/41783589>
- Naldöken, Ü. ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık durumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1), 15-29. <https://www.ijtebs.org/index.php/ijtebs/article/view/309/266>
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuisletme/issue/31188/339067>
- Oxford Wordpower Dictionary. (2006). In J. Turnbull (Ed.), *Oxford wordpower dictionary* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Özdemir, Y., Şimşek, U. ve Aktaş, E. (2006). Demokrasi üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 259-269. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/31537>
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- Powley, E., Fry, R., Barrett, F ve Bright, D. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-79. <https://core.ac.uk/download/pdf/36738488.pdf>
- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International Review of Administrative Sciences*, 1(66), 21-44. <https://doi.org/10.1177/0020852300661004>

- Seçer, B. (2009). Endüstriyel demokrasi: İşçilerin yönetime katılmasından işçi katılımına. *Çimento İşveren Dergisi*, 19-35. <http://mail.ceis.org.tr/dergiDocs/makale240.pdf>
- Smith, M. (1976). Barries to organizational democracy in public administration. *Administration & Society*, 8(3), 275-317. <https://doi.org/10.1177/009539977600800301>
- Timming, A. ve Summers, J. (2018). Is workplace democracy associated with wider pro-democracy affect? A structural equation model. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0143831X17744028>
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki* (Yayın No. 546628) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (23 Kasım 2022a). *Demokrasi*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (23 Kasım 2022b). *Adalet*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (23 Kasım 2022c). *Eşitlik*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Üst Can, Ç. (2020). *Örgütsel demokrasi boyutlarının incelenmesine yönelik açıklayıcı bir karma yöntem araştırması* (Yayın No. 648476). [Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Verdorfer, A. P. ve Weber, W. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees' moral development. *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73. <https://doi.org/10.1080/03057240.2015.1136600>
- Vredenburgh, D. ve Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99-114. <https://doi.org/10.1007/BF01388149>
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Schmid, B. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Yaman, F. T. (2017). Katılımcı demokrasi: Kapsam ve unsurlar. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 6(2), 134-158. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/400859>
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1244>

Zorlu, K. (2009). *İşletmelerin demokratik yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bir uygulama* (Yayın No. 261383) [Doktora tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>