

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISI (İŞ-KUR ISPARTA İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERSPECTIVE IN THE PUBLIC AGENCIES (THE CASE OF İŞ-KUR ISPARTA PROVINCIAL DIRECTORATE)

Mürşit İŞİK*

* Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mursitisik@sdu.edu.tr

ÖZ

Demokrasi kavramı devletin yönetim biçimi olarak algılandığında aynı zamanda her türlü örgütün yönetim biçimlerinden biridir. Demokrasi ortak karar almayla ilgili bir kavram olup, bir örgütü etkileyen tüm kararların, o örgütün bütün çalışanları tarafından alınması sürecine katılmak için her bir üyenin eşit haklara sahip olmasıdır, örgütsel demokrasi modern işletme yönetimi literatürüne ait bir kavram olmasına ve genellikle özel sektör kuruluşlarını çağrıştırmaya rağmen kamu kurumlarında bu yönetim biçiminin ne kadar geçerli ya da uygulanabilir olduğunu araştırmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların demografik özellikleriyle örgütsel demokrasi algıları arasında farklılığa rastlanmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında da ilişkiye rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, Kamu Kurumu

Jel Kodları: D73, H41, J28, Z18.

ABSTRACT

Although the concept of democracy is perceived as the regime of a state, at the same time, it is one of the management forms for all kinds of organizations. Democracy is a concept related to collective decision making in which all the members have equal rights to participate in the process of decision making for the decisions that are affecting an organization. Even though, Organizational Democracy is a concept of modern business management literature and it is generally associated with private sector institutions, this study was carried out in order to investigate how much this management style can be valid for and be applied in the public enterprises. As a result of the research, it has been found out that there are differences between the demographic characteristics of the employees and the perceptions of organizational democracy. What's more, there is also a link between the sub-dimensions of organizational democracy.

Keywords: Democracy, Organizational Democracy, Public Agency

Jel Codes: D73, H41, J28, Z18.

GİRİŞ

Demokrasi kavramı her ne kadar kamu yönetimi ve siyaset bilimi literatürüne ait bir kavram olsa da, artık günümüzde bu boyutu aşmış hayatın her evresinde

kullanıla gelen bir kavram haline gelmiştir. Demokratik insan, demokratik örgüt gibi kavramlar bu durumu ifade etmektedir.

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.

Bu araştırma, örgütsel demokrasinin kamu kurumlarında nasıl algılandığını ve örgütsel demokrasi boyutlarının uygulanabilir olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın alan araştırması, İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü'nde yapılmıştır. Çalışmanın temel bulgusu, çalışanların demografik özellikleriyle örgütsel demokrasi algıları arasında farklılık bulunduğu ve ayrıca örgütsel demokrasinin alt boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğu yönündedir.

1.ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI VE İLKELERİ

1.1.Örgütsel Demokrasi Kavramı

Demokratik ilkelerin çalışma hayatında önemli bir rol oynaması gerektiği düşüncesi uzun ve tartışmalı bir tarihe sahip olmakla birlikte, son yıllarda örgütsel demokrasiye yönelik giderek artmaktadır. Baskın ve küresel ekonomik çevrelerdeki önemli değişimler, örgütler içinde gücün yeniden dağılımını gerektiren yeni iş modellerini ortaya çıkartmıştır. Bugünkü demokratikleşme; ekonomik, sosyal ve siyasi örgütlenmenin yeni paradigması olarak siyasetçiler ve iş grupları tarafından benimsenmektedir. Demokratikleşmiş örgütlerin doğası ve şekli hakkında farklı görüşler olmasına rağmen, örgütsel demokrasi ile kararların alınmasında yöneticilerin gücü ve sorumluluğu daha fazla devredeceğini, daha az liderlik yapılacağını ve kendi kendini organize eden birimler oluşacağını ifade etmektedir (Butcher ve Clarke, 2002:36, akt. Coşan, Gülova, 2014:234).

İşyeri demokrasisi temelde üretim yöntemleri üzerindeki kontrolle ilgilidir. Bu kavram "karar mekanizmasına çalışan katılımı" ile "çalışan kontrolü" nün de spesifik olarak yan yana gelmesidir. Basit bir ifade ile işyeri demokrasisi çalışanların işlerinde söz söyleme hakkı olarak özetlenebilir. Bu ses işin içine girmekten, kolektif kontrole, sınırsız olarak ya da tamamen resmi şekilde nüfuz etmeye kadar varabilir. İşyeri demokrasisi gerçekte tam da bir sınıf meselesidir. Üretimdeki ilişkilerin değişimi ile gerçek işyeri demokrasisi temelde sınıf ilişkilerini de değiştirir (Collom, 2000: 212-211).

Örgütsel demokrasi, örgütlenme ve yönetim süreçlerine örgüt veya toplum üyelerinin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı anlamına gelir. İşyerindeki demokrasi, örgütsel kararların yönetilenlerle birlikte alınması, birlikte uygulanması ve yine sürecin sonuçlarının birlikte denetlenmesi yönüyle politik ve kamu yönetimindeki demokrasiden farklıdır (Harrison ve Freeman, 2004: 50, akt. Geçkil, Tikici, 2015: 43).

Örgütsel demokrasinin tanımı hakkında farklı görüşler mevcut olsa da genel olarak bu tanımların ortak noktası; çalışanlara karşı adil davranma, insanı önemli bir değer olarak görme, onun kararlara katılımını sağlama işlevlerinden oluşmakta ve örgütsel demokrasi tüm bunlar sonucu oluşan verimlilik ve değer artışı ifade eden kültürel bir değişikliktir (Lansbury, 2009: 600, akt. Bakan, Kara, vd 2017:118).

Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Sadykova ve Tutar, 2014: 2-3, akt. Bakan, Kara, vd. 2017:118):

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişim,
- Örgütsel kararlara katılım ve bu süreçte düşünce özgürlüğünün sağlanması,
- Kişisel haklara saygı duyulması ve bu hakların yasalar tarafından korunmaya alınması,

- Örgüt içerisinde çalışanlara eşit ve adaletli davranılması,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün gelişmiş olması.

1.2. Örgütsel Demokrasi İlkeleri

Demokrasinin örgütsel uygulamalara yansıyan birçok yönü bulunmaktadır. Geçkil (2013) çalışmasında örgütsel demokrasi boyutlarını katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik olarak 6 alt gruba ayırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde tam anlamıyla demokrasinin yaşanması için her bir alt gruba ayrı ayrı önem verilmesi gerektiği ve böylece demokrasinin avantajlarından yararlanılabileceği ifade edilmektedir.

Örgütsel demokrasiyi oluşturan temel altı unsur ile tanımları aşağıda verilmektedir:

Katılım, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerinde aktif rol oynamalarını ifade etmektedir. “İş gören katılımı” ve “katılımcı yönetim” gibi kavramlar, zaman zaman örgütsel demokrasi yerine de kullanılabilen kavramlardır. Katılımın önemsendiği firmalarda çalışanlar, örgütsel işlerde ve problemlerde tartışarak fikir birliğine varabilirler (Weber vd., 2009:134, akt, Coşan, Gülova, 2014:234).

Eleştiri örgütsel faaliyetlerin, politika ve prosedürlerin ilgili her düzeyde çalışanlar tarafından negatif veya pozitif olarak değerlendirilebilmesi ve çalışanların değerlendirmelerini rahatça ifade edebilmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Geçkil, 2013: 32).

Yönetimde Şeffaflık dar anlamda “kamu yetkililerinin karar alma süreçlerini ve kararlarını diğer paydaşlara açık ve paylaşılabir bir biçimde gerçekleştirmesi” (TESEV, 2008: 18-19) olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda ise “devletlerin ekonomik, politik ve sosyal konularda aldıkları kararlara, özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların mali durumlarına, uluslararası kuruluşların faaliyetlerine ilişkin zamanında, anlaşılır, ilgili, nitelikli, güvenilir bilgiye bireyler tarafından erişilebilmesi” olarak

tanımlanmaktadır (Kuzey, 2003: 1). Ayrıca açıklık kavramı yönetim biliminde “idari açıklık”, “yönetimde şeffaflık”, “günüşğında yönetim”, “idari demokrasi” gibi anlamlara gelmektedir (Eken, 1994: 39). Son yıllarda “açık yönetim” kavramı da kullanılmaktadır.

Adalet ilkesi, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyumlaştırılmasının gerekliliği şeklinde özetlenebilir (Pashlı, 2004: 72-74, akt. Kesen, 2015: 539). Günümüzde sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumunu sağlamada ve örgütsel fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesinde adalet fikrinin önemli olduğunu belirtmektedirler (Erkal, 2012: 134).

Eşitlik ilkesi vatandaş odaklı olup, tüm vatandaşların sahip oldukları refah düzeylerinin seviyesini korurken ayrıca geliştirmeyi ve bu konuda fırsat eşitliğinin yaratılmasının gerekliliğini ifade eder (Tortop vd., 2007: 565). Aynı zamanda kişilerin ırk, din, dil, cinsiyet dibi özelliklerle tarafsız ve adilane yaşayabilmesini ifade eder. Eşitlik ilkesi; sosyal, ekonomik ve hukuki ilişkilerdeki içeriğinden dolayı en geniş anlamda, “benzer olayların benzer şekilde tarafsız ve adil muamele görmesi” olarak tanımlanabilir (Aşkın, 2003: 94).

Hesap verebilirlik, bir kurumu yöneten üst yöneticilerin faaliyetlerin sonuçlarıyla ilgili hesap verme yükümlülüğüdür. Yöneticilerin gerek varsa bağlı oldukları üst yönetici veya kurumlara ya da kurumla ilgili diğer tüm paydaşlara hesap verebilirliği bu ilkenin içeriğini oluşturmaktadır.

3. KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISI (İŞ-KUR İSPARTA İL MÜDÜRÜLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısını ölçmektir. Kamu kurumları kamu hizmetlerini yerine

getirmek için faaliyet gösteren kurumlar olup, bu hizmetleri yerine getiren kamu görevlilerinin alınan kararlara ne derecede katıldığı, kurum içi işleyişlerde çalışanların katılım, şeffaflık, eleştiri, adalet, eşitlik ilkelerinden ne derece faydalandığı hakkında bir kanaat oluşması açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü'nde çalışanlar üzerinde yapılmış olup, Türkiye genelindeki diğer il müdürlüklerinde ve Genel Müdürlükte çalışanları kapsamamaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarını tüm İş-Kur çalışanları ve kurumu için genellemek olanaklı değildir.

3.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yazılı soru sorma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette öncelikle demografik özellikler olmak üzere örgütsel demokrasi algısını ölçmeye yönelik 28 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar basit tesadüfi yöntem ile tespit edilmiş olup, anket katılımcılara dağıtılmak suretiyle uygulanmıştır.

3.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, gelir durumu ve kurumdaki statüsü ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçek Geçkil ve Tikici'nin (2015: 77-78)¹ çalışması temel alınarak geliştirilmiştir. Ölçek 28 ifadeden oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Kullanılan bu ölçekte 1.-8.

ifadeler katılım ve eleştiri; 9.-14. ifadeler şeffaflık; 15.-19. ifadeler adalet; 20.-25. ifadeler eşitlik; 26-28. ifadeler hesap verebilirlik algısını ölçmeye yöneliktir.

3.4. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmada uygun örneklem ve örnek olay tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini İş-Kur Isparta il Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Kurumda 58 çalışan mevcut olup, çalışanların tamamına anket dağıtılmıştır. Anketlerin 35 tanesi geri dönmüş bunlardan 3 tanesi gerekli özen gösterilmediği ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirmeye alınmamış geri kalan 32 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin olarak ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova Testi) ve t-testi (*Independent Samples*) ile analiz edilmiş, gruplar arasında algı farklılıkları içinse LSD Testi yapılmıştır. Ölçekteki boyutlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırma Bulguları

Araştırmanın öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış olup bu analize ilişkin bulgular Tablo 3.1 de görüldüğü şekilde gerçekleşmiştir.

¹ Geçkil,T, Tikici, M.,(2015), “Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 48, Sayı 4, Aralık 2015, s.41-78, ss-77-78.

Tablo 3.1: Güvenirlilik Katsayıları

	Cronbach Alfa	Soru Sayısı
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0,866	28
Tüm Ölçek	0,86	28

Anketin geneline yönelik Cronbach Alfa değerleri ortalama (0,86) hesaplanmış ve Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Elde edilen Cronbach Alfa değerleri, anketin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.6.1. Demografik Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ait bulguların frekans ile yüzdeleri aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Bulguları

Değişkenler		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	18	56,3
	Kadın	14	43,7
Medeni Durum	Evli	25	78,1
	Bekar	7	21,9
Yaş	25'ten az	0	0
	25-34	19	59,4
	35-44	7	21,9
	45 üzeri	6	18,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0
	Lise	2	6,3
	Önlisans	3	9,4
	Lisans	15	46,9
	Lisansüstü	12	37,5
Statü	Memur	18	56,3
	İş ve Meslek Danışmanı	13	40,6
	Şube Müdürü	1	3,1
	Müdür Yardımcısı	0	0
	Müdür	0	0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	3,1
	1-10 yıl	24	75,0
	11-20 yıl	1	3,1
	20 ve üzeri	6	18,8
Aylık Gelir	1000-3000 TL	22	68,8
	3001-6000 TL	10	31,2
	6001-9000 TL	0	0
	9001 TL ve üstü	0	0

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların; % 56,3'ü erkek ve % 43,7'si kadındır. % 78,1'i evli ve % 21,9'u bekar. Katılımcıların % 59,4'ü 25-34, % 21,9'u 35-44, % 18,8'i 45 yaş ve üstü yaş aralığında olduğunu belirtmiştir. Eğitime ilişkin soruda ise katılımcıların % 6,3'ü lise, % 9,4'ü ön lisans, % 46,9'u lisans, % 37,5'i lisans üstü mezunu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan %56,3'ü memur, % 40,6'sı iş ve meslek danışmanı, % 3,1'şube müdürü iken; % 3,1'i 1 yıldan

az, % 75 i 1-10 yıl arası, % 3,1 11-20 yıl arası, % 18,8 i 20 yıl ve üzeri çalıştığını, % 68,8 i 1000-3000-TL, % 31,3 ü 3001-6000-TL gelire sahip olduğunu belirtmiştir.

3.6.2 İstatistiksel Bulgular

Bu kısımda ölçek ortalaması, demografik değişkenlere göre farklılık ve ilişki analizi ile örgütsel demokrasi ölçeğinin boyutları arasında korelasyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 3.3: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Ortalamaları

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Ort.	Std. Sapma
Katılım-Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	2,03	1,17732
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	2,53	1,43649
	3.	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	2,21	1,40814
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	2,25	1,24434
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	3,34	1,35859
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	2,21	1,15659
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	2,46	1,13548
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	2,15	1,16700
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	3,53	1,01550
	10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	2,59	1,18755
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	4,40	5,16726
	12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	2,53	1,13548
	13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	2,28	1,25040
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	3,18	1,30600
Adalet	15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	2,12	1,07012
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	1,68	,96512
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	2,15	1,37041
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	2,15	1,37041
	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	2,28	1,41955
Eşitlik	20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	3,71	1,05446
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	2,68	1,33047
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	2,93	1,29359
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	3,62	1,28891
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	3,56	1,36636
	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	2,90	1,32858
Hesap Verebilirlik	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	2,96	1,28225
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	3,06	1,47970
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	2,81	1,28107
GENEL ORTALAMA			2,75	1,39454

Tablo 3.3.'e göre katılımcılar "Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler." ifadesi yüksek seviyede (4.40) ile "kesinlikle katılıyorum", bu ifadeyi "Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez." ifadesi (3,71) "katılıyorum" izlemektedir. Diğer yandan "Çalışanların ücret ve diğer

gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.” ifadesi düşük seviyede (1,68) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre kurum yöneticileri önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde çalışanları bilgilendirmek amacıyla toplantı düzenledikleri, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmadıkları ancak çalışanların ücret ve diğer gelirleri belirlenirken

yaptıkları iş ve kuruma katkılarının dikkate alınmadığı sonucu çıkmaktadır.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin genel ortalaması (2,75) “kararsızım” seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanlar kurumda örgütsel demokrasi ilkelerinin tam anlamıyla işletildiği noktada kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.4: Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutlarının Ortalamaları

Boyutlar	Sayı	Ort.	Std. Sapma
Katılım-Eleştiri	8	2,40	,93095
Şeffaflık	6	3,08	,95788
Adalet	5	2,08	,86339
Eşitlik	6	3,23	,60009
Hesap Verebilirlik	3	2,94	1,14569

Tablo 4.1.’deki analiz sonuçlarına göre, örgütsel demokrasinin alt boyutları açısından incelendiğinde katılımcılar; katılım ve eleştiri boyutuna düşük seviyede (2,40) katılmıyorum, şeffaflık boyutuna (3,08) kararsızım, Adalet boyutuna (2,08) katılmıyorum, eşitlik boyutuna (3,23) kararsızım ve hesap verebilirlik boyutuna ise (2,94) kararsızım şeklinde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Demografik değişkenlere göre yapılan farklılık ve korelasyon analizleri sonucunda cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyine, statüye, ve aylık gelire göre herhangi bir farklılık ve ilişki tespit edilememiş, ancak çalışanların yaş ve çalışma süresine göre örgütsel demokrasi algısı arasında farklılık ve ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.5: Çalışma Süresi Değişkeni ile Boyutlar Arası Farklılık Analizi

Değişken	Analiz Türü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Katılım	Gruplar Arasında	,938	3	,313	,338	,798
	Grup İçinde	25,929	29	,926		
	Toplam	26,867	32			
Şeffaflık	Gruplar Arasında	,851	3	,284	,288	,834
	Grup İçinde	27,593	29	,985		
	Toplam	28,444	32			
Adalet	Gruplar Arasında	1,082	3	,361	,459	,713
	Grup İçinde	22,027	29	,787		
	Toplam	23,109	32			
Eşitlik	Gruplar Arasında	,422	3	,141	,367	,777
	Grup İçinde	10,741	29	,384		
	Toplam	11,163	32			
Hesap Verebilirlik	Gruplar Arasında	16,696	3	5,565	6,49	,002*
	Grup İçinde	23,995	29	,857		
	Toplam	40,691	32			

*P<0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.5.'e göre yapılan analiz sonucunda verebilirlik arasında anlamlı bir farklılık katılımcıların çalışma süresi ile örgütsel (p=0,002<0,05) tespit edilmiştir. demokrasinin alt boyutu olan hesap

Tablo 3.6: Yaş Değişkeni ile Boyutlar Arası Farklılık Analizi

Değişken	Analiz Türü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Katılım	Gruplar Arasında	4,051	2	2,025	2,574	,094
	Grup İçinde	22,816	30	,787		
	Toplam	26,867	32			
Şeffaflık	Gruplar Arasında	2,135	2	1,067	1,177	,323
	Grup İçinde	26,309	30	,907		
	Toplam	28,444	32			
Adalet	Gruplar Arasında	2,820	2	1,410	2,015	,152
	Grup İçinde	20,289	30	,700		
	Toplam	23,109	32			
Eşitlik	Gruplar Arasında	1,891	2	,946	2,958	,068
	Grup İçinde	9,272	30	,320		
	Toplam	11,163	32			
Hesap Verebilirlik	Gruplar Arasında	12,224	2	6,112	6,226	,006*
	Grup İçinde	28,467	30	,982		
	Toplam	40,691	32			

*P<0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.6.'ya göre yapılan analiz verebilirlik arasında anlamlı bir farklılık sonucunda katılımcıların yaşı ile örgütsel (p=0,006<0,05) tespit edilmiştir. demokrasinin alt boyutu olan hesap

Tablo 3.7: Demografik Değişkenlere Göre Korelasyon Analizi

Değişken	Analiz Türü	Katılım Eleştirisi	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirlik
Cinsiyet	Pearson Correlation	,094	,095	,212	-,269	-,220
	Sig. (2-tailed)	,609	,604	,244	,137	,226
	N	32	32	32	32	32
Medeni Durum	Pearson Correlation	-,181	,004	,003	-,065	-,065
	Sig. (2-tailed)	,322	,984	,988	,722	,724
	N	32	32	32	32	32
Yaş	Pearson Correlation	,075	,232	,003	,401(*)	,506(**)
	Sig. (2-tailed)	,683	,202	,989	,023	,003
	N	32	32	32	32	32
Eğitim	Pearson Correlation	-,282	-,177	-,362(*)	-,288	-,468(**)
	Sig. (2-tailed)	,118	,333	,042	,110	,007
	N	32	32	32	32	32
Statü	Pearson Correlation	,349	-,128	,051	,039	,006
	Sig. (2-tailed)	,050	,484	,780	,834	,975
	N	32	32	32	32	32

Değişken	Analiz Türü	Katılım Eleştirisi	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirlik
Süre	Pearson Correlation	,127	,072	,064	,191	,607(**)
	Sig. (2-tailed)	,489	,697	,728	,295	,000
	N	32	32	32	32	32
Gelir	Pearson Correlation	-,020	-,230	-,144	,145	-,108
	Sig. (2-tailed)	,913	,205	,432	,428	,555
	N	32	32	32	32	32
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Tablo 3.7.'de demografik değişkenler temel alınarak gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda katılımcıların yaşı ile eşitlik ilkesi arasında ($r=0,401$) zayıf düzeyde de olsa pozitif yönlü bir ilişki ve yine yaş değişkeni ile hesap verebilirlik ilkesi arasında ($r=0,506$) da orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanlar arasında yaş arttıkça eşitlik ve hesap verebilirlik algısının da olumlu yönde yükseldiği görülmüştür.

Eğitim değişkenine göre katılımcıların hesap verebilirlik algıları arasında ters yönlü ($r= -0,468$) zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça hesap verebilirlik algıları olumsuz yönde azaldığı sonucu çıkarılabilir.

Süre değişkeni ile hesap verebilirlik algısı arasında ise ($r=0,607$) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu katılımcıların çalışma süresi arttıkça hesap verebilirlik algılarının da olumlu yönde yükseldiği sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.8: Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Boyutlarına Göre Korelasyon Analizi

Değişken	Analiz Türü	Katılım	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirlik
Katılım	Pearson Correlation	1	,275	,501**	,437*	,400*
	Sig. (2-tailed)		,128	,004	,012	,023
	N	32	32	32	32	32
Şeffaflık	Pearson Correlation	,275	1	,252	,179	,135
	Sig. (2-tailed)	,128		,163	,328	,461
	N	32	32	32	32	32
Adalet	Pearson Correlation	,501**	,252	1	,270	,265
	Sig. (2-tailed)	,004	,163		,134	,142
	N	32	32	32	32	32
Eşitlik	Pearson Correlation	,437*	,179	,270	1	,279
	Sig. (2-tailed)	,012	,328	,134		,121
	N	32	32	32	32	32
Hesap Verebilir.	Pearson Correlation	,400*	,135	,265	,279	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,461	,142	,121	
	N	32	32	32	32	32
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Tablo 3.8’de örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizine göre katılım ile adalet arasında ($r=0,501$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, katılım ile eşitlik arasında ($r=0,437$) pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, yine katılım ile hesap verilebilirlik arasında ($r=0,400$) pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kararlara katılımı arttıkça adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik algıları da olumlu yönde artacağı sonucu çıkarılabilir.

SONUÇ

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.

Yapılan bu çalışmada katılımcılar “*Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.*” ifadesi yüksek seviyede (4.40) ile “kesinlikle katılıyorum”, bu ifadeyi ” *Kurumunda cinsiyet ayrımı gözetilmez.*” ifadesi (3,71) “katılıyorum” izlemektedir. Diğer yandan “*Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.*” ifadesi düşük seviyede (1,68) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre kurum yöneticileri önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde çalışanları bilgilendirmek amacıyla toplantı düzenledikleri, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmadıkları ancak çalışanların ücret ve diğer gelirleri belirlenirken yaptıkları iş ve kuruma katkılarının dikkate alınmadığı sonucu çıkmaktadır.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin genel ortalaması (2,75) “kararsızım” seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanlar kurumda örgütsel demokrasi

ilkelerinin tam anlamıyla işletildiği noktasında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutları açısından incelendiğinde katılımcılar; katılım ve eleştiri boyutuna düşük seviyede (2,40) katılmıyorum, şeffaflık boyutuna (3,08) kararsızım, Adalet boyutuna (2,08) katılmıyorum, eşitlik boyutuna (3,23) kararsızım, ve hesap verilebilirlik boyutuna ise (2,94) kararsızım şeklinde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Demografik değişkenlere göre yapılan farklılık ve korelasyon analizleri sonucunda cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyine, statüye, ve aylık gelire göre herhangi bir farklılık ve ilişki tespit edilememiş, ancak çalışanların yaş ve çalışma süresine göre örgütsel demokrasi algısı arasında farklılık ve ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşı ile eşitlik ilkesi arasında ($r=0,401$) zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ve yine yaş değişkeni ile hesap verilebilirlik ilkesi arasında ($r=0,506$) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, çalışanların yaşı arttıkça eşitlik ve hesap verilebilirlik algılarının da olumlu yönde yükseldiği görülmüştür.

Eğitim değişkenine göre katılımcıların hesap verilebilirlik algıları arasında ters yönlü ($r= -0,468$) zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça hesap verilebilirlik algıları olumsuz yönde azaldığı sonucu çıkarılabilir.

Süre değişkeni ile hesap verilebilirlik algısı arasında ise ($r=0,607$) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu katılımcıların çalışma süresi arttıkça hesap verilebilirlik algılarının da olumlu yönde yükseldiği sonucu çıkarılabilir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizine göre katılım ile adalet arasında ($r=0,501$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, katılım ile eşitlik arasında ($r=0,437$) pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, yine katılım ile hesap verilebilirlik arasında ($r=0,400$) pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki

olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kararlara katılımı arttıkça adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik algıları da olumlu yönde artacağı sonucu çıkarılabilir.

Araştırma sonuçlarının istenilen düzeyde çıkmaması kamu kesiminde kararların genellikle hiyerarşinin üst basamaklarındaki yöneticiler tarafından alınmakta olması ve kararların alınmasında izlenecek yol ve yöntemlerin biçimsel esaslara bağlı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışma hayatında hemen hemen her işlemin elektronik ortamlarda

gerçekleştirildiği karar alma süreçlerinde dijital oylamanın ve katılımın gerçekleştirildiği dijital çağda kamu kurumları da örgütsel demokrasiyi işletebilmeli ve bu anlamda bilişim teknolojilerinden en üst seviyede yararlanabilmelidir.

Karar alma süreçlerine kurumun tüm paydaşları dahil edilmeli çalışanlarda bu süreçte unutulmamalıdır. Özellikle kurum içi uygulamalarda çalışanlar arasında eşitlik adalet ilkelerinin uygulanmasına özen gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

1. AŞKIN, M.D. (2003). *Eşitlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, T.C.Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını, s. 94-112, Ayrıntı Basımevi, Ankara.
2. BAKAN, İ., KARA, E., GÜLER, B. (2017). “Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris’teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 6, Yıl: 6, Sayı: 14 (1).
3. BUTCHER, D., CLARKE, M. (2002). “The Cornerstone for Organizational Democracy”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No:1: 35-46.
4. COŞAN, E., GÜLOVA, A. (2014). “Örgütsel Demokrasi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:21 Sayı: 2: 231-248.
5. COLLOM, E. (2000). “Worker Control: The Bases of the Women’s Support”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 21.
6. EKEN, M. (1994). “Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı”, *Amme İdaresi Dergisi*, 27(2): 25-54.
7. ERKAL, P.C. (2012). *Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
8. FORCADELL, F.J. (2005). “Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporacion Cooperativa”, *Journal of Business Ethics*, 56: 255-274.
9. GEÇKİL, T. (2013). *Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
10. GEÇKİL, T., TİKİCİ, M. (2015). “Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 48, Sayı 4, Aralık 2015, s.41-78.
11. HARRISON, S.J., FREEMAN, R.E. (2004). “Special Topic: Democracy in and around Organizations”, *Academy*

- of Management Executive*, Vol. 18: 49-53.
12. KESEN, M. (2015). “Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 535-562
 13. KUZHEY, P. (2003). “Şeffaflık ve İyi Yönetişim”, *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara, Ayrıntı Basımevi, s. 1-17.
 14. LANSBURY, D.R. (2009). “Workplace Democracy and the Global Financial Crisis”, *Journal of Industrial Relations*, Vol. 51: 1-22.
 15. PASLI, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul.
 16. SADYKOVA, G., TUTAR, H. (2014). “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1): 1-16.
 17. TESEV, (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*, Yayına Hazırlayan: F. TOKSÖZ, TESEV Yayınları, İstanbul.
 18. TORTOP, N. vd. (2007). *Yönetim Bilimi*, 7. Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
 19. WEBER, W.G., UNTERRAINER, C., SCHMID, B.E. (2009). “The Influence of Organizational Democracy on Employees’ Socio-Moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations”, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8): 1127-1149.