

Çalışanların Yönetime Katılımında Başarıyı Etkileyen Örgütsel Unsurlar

Organizational Factors Affecting The Success In Employees' Participation In Management

FATİH TURAN YAMAN¹ 

ÖZ

Örgütsel kaynakların optimum ölçüde verimli kullanılması, üretim veya hizmet etkinliğinin sağlanarak yönetsel etkililiğe ulaşılması hem özel sektörün hem de kamu yönetiminin başlıca sorunları arasında yer almaktadır. Diğer taraftan çağdaş dünyada özellikle bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak ifade ve düşünce özgürlüğünün alanı her geçen gün genişlemekte ve bilgi düzeyi artan insan üyesi olduğu her sosyal ve örgütsel yapıya katkı sağlama hususunda daha istekli olmaktadır. Ayrıca temelde siyasal bir olgu olan demokrasi anlayışı başta çalışma hayatı olmak üzere bireyin gündelik yaşamına taşınmakta ve katılımcı biçimlerde idealize edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel kaynakları içinde başlıca zenginlik kaynağı olan insan unsurundan en verimli şekilde faydalanmak isteyen tüm sektör yöneticilerinin örgütsel demokrasiyi güçlendirmeye önem vermesi gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda başarıya ulaşması ise elbette çalışanların yönetime katılımının gerçek manada sağlanması, örgüt yapısında ve işleyişinde gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla mümkün olacaktır.

Söz konusu düşüncelerden hareketle çalışmada çalışanların yönetime katılımı kavramsal olarak analiz edilmiş ve sadeleştirici bir yaklaşımla kapsamı açıklanmıştır. Bununla birlikte yönetime katılım uygulamalarında doğrudan başarıyı etkilediği düşünülen örgütsel unsurlar katılıma uygunluk sağlamaları bağlamında sırasıyla incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Çalışan Katılımı, Örgütsel Davranış.

Jel Sınıflaması: M10, M12, D23.

ABSTRACT

The efficient use of organizational resources in an optimum manner, achieving managerial (or administrative) effectiveness by ensuring productive or service efficiency are among the main challenges faced by both the private sector and public administration. On the other hand, thanks to information and communication technologies, the realm of freedom of expression and thought is expanding day by day in the modern world persons with increased knowledge become more willing to contribute to every social and organizational structure of which they are members. In addition, as a political phenomenon in principle the understanding of democracy is carried to the daily as well as working life of the individual and idealized in participatory forms. It can therefore be said that all sector managers who want to make the most efficient use of the human element occupying a dominant position in organizational resources should pay attention to strengthening organizational democracy. In this respect, if it succeeds it will be possible to ensure the real employees' participation in management through making the necessary arrangements in the structure and functioning of the organization.

Based on these considerations, the employees' participation in management is conceptually analyzed and its scope is explained with a simplifying approach in the study. After all, organizational elements considered to directly affect success in employees' participation in management practices have been studied respectively in the context of compliance with participation.

Keywords: Management, Employee Participation, Organizational Behavior.

Jel Classification: M10, M12, D23.

DOI: [10.47934/tife.010.01.05](https://doi.org/10.47934/tife.010.01.05)

*Bu çalışma "Belediyelerde Çalışanların Yönetime Katılımı (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği)" başlıklı doktora tezinin ikinci bölümünün yeniden düzenlenmesiyle üretilmiştir.

1. Dr. Öğr. Üyesi, Rumeli Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye.

ORCID: 0000-0002-5414-6529

SORUMLU YAZAR / CORRESPONDING AUTHOR

Fatih Turan Yaman,
Rumeli Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-mail: fturan.yaman@edu.tr

BAŞVURU / SUBMITTED: 20.05.2021

REVİZYON TALEBİ /

REVISION REQUESTED: -

SON REVİZYON /

LAST REVISION: -

KABUL / ACCEPTED: 30.05.2021

Atf / Citation: Yaman, F. T. (2021). Çalışanların yönetime katılımında başarıyı etkileyen örgütsel unsurlar'. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi e-Dergi*, 10(1), 50-67, <https://doi.org/10.47934/tife.010.01.05>

1. Giriş

Günümüz insanı iletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak bilgi düzeyinin yükseldiğine ve böylece karşılaştığı sorunları çözme konusunda gerekli donanıma veya muhakeme gücüne az çok sahip olduğunu düşünmektedir. Diğer yandan her sosyal yapıda ve örgütsel yaşamda yaygınlaşan demokrasi kültürünün bireyleri kendi düşüncelerini ifade etme ve yeteneklerini sergileme hususunda teşvik etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların yönetim gücüne (erkine) ve otoriteye gösterdikleri kişisel kabul sahasının daraldığı söylenebilir. Bu tutum değişikliği, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleri biçiminde de ifade edilebilir. Gerek özel gerekse de kamu yönetiminde çalışanlar sıradan bir işgören olmak yerine üyesi oldukları kurum ve kuruluşların karar alma süreçlerinde aktif olarak yer alma ve söz sahibi olma arzusu içindedir. Dolayısıyla örgütlerde otoritenin kişiselliğe bağlı olmayarak daha anonim bir biçimde icra edilmesi zorunlu hale gelmekte ve karar verme yetkisinin belli ölçülerde uygulayıcılara tanınarak genişletilmesi önem kazanmaktadır. (Koçel, 2003: 77; Eren, 1993: 395) En kısa tanımıyla yönetime katılım, örgütsel amaçlara ulaşılmasına ilişkin tüm karar alma süreçlerinde kurumsal hiyerarşide yer alan kişilerce karşılıklı iş birliği ve uzlaşma anlayışı içinde yürütülen, demokratik kültürün gelişimini sağlayacak ölçüde süreklilik gösteren bir ortak yönetim anlayışı biçiminde tanımlanabilir.

2. Yönetime Katılımın Kavramsal Çerçevesi

2.1. Yönetime Katılım Kavramı

Yönetimde insan unsurunun öneminin anlaşılmasıyla birlikte, bu unsurun en iyi şekilde değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi güçlenmiştir. Çağdaş yönetim anlayışının yaygın ifadesine göre mensubu oldukları kurumlarda kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden daha fazla yararlanılması ve yönetsel sürecin daha aktif bir ögesi durumuna getirilmesi oldukça önemlidir. Yönetime katılım uygulamaları, özellikle çalışanlara kazandırdığı yapıcı davranışlar ve alışkanlıklardan ötürü, çağdaş yönetim pratikleri içinde ilk sırada telaffuz edilmektedir. (Cassar, 1999: 59) Preston ve Post, katılım uygulamalarını, örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkileri başta olmak üzere, sağladığı faydalardan ötürü “*üçüncü yönetim devrimi*” olarak tanımlamıştır. (Preston & Post, 1974: 476) Konuya ilişkin yapılan pek çok araştırmada, çalışanlara yönetime katılım olanağı sunulan örgütlerde işgücünde verimliliğin arttığı, iş kalitesinin yükseldiği ve kişilerin işlerinde daha gayretli davrandıkları türünden sonuçlara ulaşılmıştır. (Hicks, 1977: 31) Bu sebeplerle işletmelerin, kamu kurum veya kuruluşlarıyla diğer örgütsel yapıların çeşitli biçimlerde “*çalışanların yönetime katılımı (employees’ participation in management)*” uygulamalarını hayata geçirdikleri söylenebilir.

Yönetime katılım veya uygulandığı örgütlerdeki yönetsel yaklaşımın karşılığı olan katılımcı yönetim, örgütsel amaçlara ulaşılmasına ilişkin tüm karar alma süreçlerinde yer alma hakkının farklı biçimlerde çalışanlara verilmesidir. Katılımcı yönetim, kararların birlikte alındığı, diğer bir ifadeyle gerçekleştirilecek amaçların birlikte tayin edildiği ve bu amaçlara ulaşılmasında izlenecek yolların herkes tarafından benimsendiği, kişisel beceri ve kabiliyetlerin geliştirildiği ve bunların söz konusu müşterek amaçlara ulaşılması için mümkün olan en üst seviyede kullanıldığı, doğabilecek çatışmaların ise asgariye indirildiği bir yönetim şeklidir. (Ordway, 1945: 71-72)

Yönetime katılım olgusuyla, bir örgütteki karar alma süreçlerinde çalışanlara söz hakkı tanıyan, ilgili taraflara eşit düzeyde görüşme ve tartışma olanağı veren ve bu amaçla ihtiyaç duyulan doğru bilgiyi edinmeye açık katılım biçimleri anlatılmaktadır. Yönetime katılma kararların birlikte alınabilmesi için aynı yetkilere ya da farklı yetkilere sahip kişilerden oluşturulan bir grup yönetimi biçimidir. Diğer yandan yönetime katılımı, örgüt üyelerinin kararların alınması veya sorunların çözülmesi için kendi konularına

uygun ölçüde yetkilendirilme veya yapabilir kılma süreci biçiminde (Kengboon, Arumugam, Safa & Bakar, 2007: 946) tanımlamak mümkündür.

Söz konusu yönetim anlayışıyla, katılımcıların psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları ve ayrıca gerçekleştirilen iş birliğiyle örgütün daha doğru ve ekonomik karar alma imkânına ulaşması vurgulanmaktadır. (Eren, 1993: 397) Yönetime katılım örgütsel verimliliğin sağlanması, örgüt içi demokrasinin geliştirilmesi gibi genel amaçların belirlenmesinde hem çalışanları hem de tepe yönetimi ortak bir noktada buluşturur. Böylece örgütsel amaçların üzerinde fikir birliğine varılmış ortak paydaş durumuna dönüştürülmesi mümkün olabilmektedir. Lammers'a göre yönetim, katılım yoluyla çalışanların doyumunu sağlamak ve verimliliğin artırılmasını amaçlamaktadır. Buna karşın çalışanlar örgütsel demokrasinin gelişmesini istemektedir. Her iki talepten birini hayata geçirecek mekanizmanın oluşturulması diğerinin de gelişmesine imkân verecektir. Bu bağlamda, talep ister işlevsel katılıma yönelik isterse örgüt içi demokrasiyi gerçekleştirme amacına ilişkin olsun yaratılan dışsalılık nedeniyle aynı sonuca ulaşılabilecektir. (Lammers, 1978: 81)

2.2. Yönetime Katılımın Kapsamı

Yönetime katılım, insan ilişkileri üzerine kurulu bir olgudur. Bu nedenle kavramın kendi özünde bir belirsizlik taşıdığını ve kolaylıkla anlaşılmadığını söylemek mümkündür. Bununla beraber, yönetime katılım, kavramsal içeriğine dâhil edilebilecek daha birçok husus bulunurken, kapsamı son derece genişletilmiş bir konudur. (Tremplay, Roger, 2004: 999) Dolayısıyla yönetime katılımdan ne anlaşılması gerektiği sorusunu doğru cevaplayabilmek için son derece titiz ve sadeleştirici bir yaklaşımın benimsenmesinde fayda vardır.

2.2.1. Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılım

Çalışanların yönetime katılımını daha iyi anlayabilmek amacıyla yola çıkıldığında, bu kapsamdaki uygulamaların gerçeği pek yansıtmadığı ve yapılan açıklamaların, katılımdan ne anlaşılması gerektiği sorusuna arzulanan cevabı vermediği söylenebilir. Bu sorunun başlıca ve en önemli sebebi, örgütlerin demokratikleşmesine yönelik tüm yaklaşımları açıklamak için kullanılan *endüstriyel demokrasi olgusunun* yarattığı karmaşıktır. Özellikle endüstriyel demokrasi kapsamında yer alan *özyönetim*, *toplularlık*, *kâr katılımı* gibi kavramların yönetime katılım ile ilişkilendirilmiş olması söz konusu karmaşıklığın boyutunu biraz daha artırmaktadır. Bu bağlamda kavram karışıklığının ortadan kaldırılmasına ilişkin yapılacak bir kapsam sadeleştirme yerinde olacaktır. Söz konusu sadeleştirme esasen yönetime katılımın ne olmadığına ilişkin bir analizin yapılmasıyla mümkündür.

En kısa ifadeyle, *yönetime katılım* ve *özyönetim* birbirinden farklı iki olgudur. Bu noktada yönetsel kararların alınması sürecinde yönetilenlerin veya çalışanların kendi kendilerine karar almaları, özyönetim (self-determination); yönetici veya amirlerle birlikte karar almaları ise, ortak yönetim (co-determination) olarak tanımlanırsa (Birch, 1993: 85) dile getirilen farkın anlaşılması hususunda kullanışlı bir ayrıma gidilmiş olacaktır. Çünkü kararların ortaklaşa alınması yönetime katılımı işaret ederken, özyönetim ile doğrudan demokrasiye atıfta bulunan ve örgütün toplum adına çalışanlar tarafından yönetilmesini ifade eden bir yaklaşım ortaya konulmaktadır. Yönetime katılımın özel sektörde mülkiyet hakkının varlığına, merkezi veya yerel düzeyde yurttaşların özgür iradeleriyle seçilen yöneticilerin yürütme erkine ya da kamu kurum ve kuruluşlarında atanmış idarecilere tanınan yönetsel yetkilerin kullanılmasına ilişkin bir kaygısı yoktur. Yönetime katılım anlayışıyla arzulanan, hem kamu hem de özel sektördeki örgütlerin günümüz dünyasının koşullarına uygun olarak daha üretken, verimli ve demokratik bir işleyişe kavuşturulmasıdır. Dolayısıyla, özyönetim ilkesi konuyu siyasal ve ekonomik bir iktidar sorunu haline getirmektedir. Çalışanlara konu kapsamında yer verilmesinin ötesinde, özyönetim ile yönetime katılım arasında herhangi bir benzerliğin bulunmadığı (Fişek, 1975: 42) kolaylıkla dile getirilebilir.

Endüstriyel demokrasi bağlamında yönetime katılım olgusuyla ilişkilendirilen bir diğer yaklaşım *kâra katılmadır*. Yaygın olarak, verimlilik artışından elde edilecek kazançlar paylaşılmadığı sürece aynı sonuçlara tekrar ulaşamayacağı veya sürekliliğin sağlanamayacağı düşüncesine dayanan kâra katılım (profit sharing) çalışanları motive etmek, yetenekli kişileri örgüte çekebilmek ve çalışanlara sosyal yardım ya da ek kazanç sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Kısaca belirtmek gerekirse, her iki yönetim modeli doğrudan doğruya birbiriyle ilgili olmadığı gibi, zorunlu olarak birbirlerini de içermezler. Çalışanların yönetime katılmaları için nasıl kâra katılmaları gerekmiyorsa, aynı şekilde çalışanların kâra katılmaları için de yöneticiler ile iş birliği yapmaları gerekmemektedir. Eğer, kâra katılım çalışanların yönetime daha çok katılmalarını sağlayacak bir tedbir olarak uygulanırsa veya kârın nasıl paylaşılacağı konusundaki kararlara çalışanların katılımı demokratik yönetimin bir gereği olarak görülürse, verimliliğin artırılması amacıyla farklı açılardan eğilen bu iki yaklaşım arasında bir tamamlayıcılık ilişkisi kurulabilir. (Dicle, 1980: 16-17; Fişek, 1975: 44-45)

Üzerinde durulması gereken bir diğer husus, *toplu pazarlık* düzeniyle yönetime katılma arasındaki ilişki hakkındadır. Endüstrinin demokratikleşmesi kapsamında belli aralıklarla bazı yönetsel kararların alınmasına yönelik faaliyetleri içeren ve işçi sendikaları aracılığı ile yapılan toplu pazarlık (Kassalow, 1982: 209) yönetime katılımı açıklamak için öne sürülmüştür.

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre toplu pazarlık düzeni, işveren veya bir ya da birden fazla işveren örgütü ile çalışanları temsil eden bir veya birden fazla işçi örgütü arasında çalışma koşulları ve istihdam konularının belirlenmesi başta olmak üzere karşılıklı ilişkilerin düzenlenmesi konusunda giriştikleri bütün görüşmelerdir. (Süral, 1993: 54) Bu uygulamayla işverenlerin tek başına kural koyma otoritesinin kısıtlandığı, çalışanlara da kendi çıkarlarını koruma doğrultusunda kararlara katılma hakkının tanındığı dile getirilmektedir. Diğer taraftan, işveren açısından da işyerindeki verimlilik ve sosyal barışın sağlanmasında toplu pazarlık sonucu ulaşılan uzlaşmanın büyük önem arz ettiği vurgulanmaktadır.

Yönetime katılımın gerçekleştirilmesi noktasında toplu pazarlık sistemine yüklenen misyonun belli ölçülerde kabul edilebilir olmasına karşın katılım, her şeyden önce, süreklilik gerektiren ve böylece katılımda bulunanların demokrasi kültüründe gelişime katkı yapması beklenen bir eylemdir. Ayrıca, ortak kararların alınması süreci uzlaşmacı tavırların geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır. Yapıcı ve yaratıcı tartışma kabiliyetinden doğan uzlaşmacı tavırlar, çalışanların yönetimle bütünleşmesi kadar, çıkar çatışmalarının ortak bilinç ve ortak yargıyla giderilmesi (Barber, 1995: 196) noktasında oldukça önemlidir. Dolayısıyla, iki ya da üç yıl gibi belirli zaman aralıklarında gerçekleştirilen ve bu yönüyle süreklilik göstermeyen toplu pazarlıkların sözü edilen kültürel gelişimi sağlayacak bir eğitimi vermesi beklenemez. Diğer yandan, toplu pazarlık adı verilen süreç, tarafların karşılıklı çıkarlarını çatıştırdığı için rekabetçi ve kutuplaştırıcı bir özellik taşımaktadır. Çünkü çalışma şartlarının düzenlenmesi amacıyla bir pazarlık yapılmakta ve her iki tarafın elinde karşılıklı görüşmeleri sürdürmenin aracı olmaktan çok bu görüşmeleri sona erdirmenin aracı olarak görülen grev veya lokavt hakkının bulunması sürecin zorunlu birliktelik niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır. (Fişek, 1975: 39-40) Karşılıklı çıkarların uzlaştırılması ya da ortak amaçlara ulaşılması için ön görülen iş birliğinin gönüllü kişilerce gerçekleştirilmesi esasına dayanan yönetime katılım düşüncesi toplu pazarlık uygulamasıyla özdeş olmaktan uzaktır. Bunların dışında, toplu pazarlık ile karşılıklı ilişkilerin yönetim hiyerarşisi içinde yer almayan ve iki tarafın birbirlerinden bağımsız organizasyonları arasında kurulduğunu söylemek mümkündür. Yönetime katılım olgusunun *örgüt içi demokrasinin gerçekleştirilmesine* yönelik olduğu göz önüne alınırsa, yönetim hiyerarşisinin bir parçası olmayan sendika ve benzeri örgütlenmeler katılım konusunun kapsamı dışında kalmaktadırlar.

Sonuç olarak, endüstriyel demokrasi kapsamında yer almalarından ötürü yönetime katılımı tanımlamak için ileri sürülen kâra katılma, öz yönetim, toplu pazarlık kavramları yönetime katılımdan farklı anlamları içermektedirler. Buradan hareketle yönetime katılımın taşınması gereken özellikler hakkında bir saptama yapmak gerekirse şunlar söylenebilir:

- Yönetime katılım bir ortak (birlikte) yönetim uğraşısıdır.
- Sözü edilen ortak yönetimin tarafları örgüt hiyerarşisinde yer almaktadır.
- Yönetime katılım karşılıklı iş birliği ve uzlaşma anlayışı içinde yürütülür.
- Yönetime katılım demokratik kültürün gelişimini sağlayacak ölçüde süreklilik gösteren bir uygulamadır.

2.2.2. Katılımda Temsil ve Otoriteyi Etkileme

İlgili literatür incelendiğinde, katılım fikrini çalışmalarının merkezine oturtan yazarların çoğu zaman ortak bir noktada buluşmayan açıklamalarına rastlamak mümkündür. Konunun farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve yorumlanmış olmasından kaynaklanan bu durum, katılım yöntemlerinin, konularının veya araçlarının çeşitliliği noktasında da ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yönetime katılım için, kimi zaman çalışanlara alınan kararlar hakkında bilgi verilmesi veya sadece kendilerini ilgilendiren konularda söz hakkı tanınması yeterli görülürken, kimi zaman da çalışanların yönetsel kararların alınması sürecine doğrudan katılımı veya temsilcileri aracılığı ile katılımı ön görülmüştür. (McCraun, 1982: 17; Francis & Milborn, 1980: 266)

Yönetime katılımı, karşılıklı iş birliği ve uzlaşma anlayışı içinde gerçekleştirilen bir ortak karar alma eylemi şeklinde belirledikten sonra katılıma ilişkin diğer tanımları özellikle, çalışanların yönetimi etkilemesi veya temsilciler aracılığı ile yönetime katılması hususlarının öne çıkarıldığı tanımları incelemekte fayda bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak genel bir bakış açısıyla şunlar söylenebilir:

Bir kısım yönetime katılım tanımında, kararların alınması sürecinde söz sahibi olabilme veya etkinlik sağlama düşüncesinden ziyade, katılımın otoriteye yönelik bir etkileme (influence) eylemi olduğu yönünde vurgu yapılmaktadır. Kararları etkileme ile karar alıcıları etkileme arasında net bir ayırımı yapılmayıp yönetime katılım konusunda düşülen hataların başında gelmektedir. Yönetimi etkileme faaliyetleri ancak başarıya ulaştıkları ölçüde değer arz edeceklerdir. Yönetim ile çalışanların iş birliği olmaksızın otoriteyi etkileme çabasıyla ulaşılan başarının kime ait olacağı da başka bir tartışma konusudur. Yönetime katılım kapsamında bu türden bir yaklaşıma yer verilmesi rekabetçi bir çatışma anlayışının bir ürünüdür. Böylece çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda kararları etkileme yarışına sokulmaktadır. Çalışanlar arasında bir çatışma ortamı kuran yönetimi etkileme düşüncesi kapsayıcı olmaktan daha çok, güçlü olanın kazançlı çıkacağı, dışlayıcı bir süreci işaret etmektedir.

Çalışanların temsilcileri aracılığıyla kararların alınması sürecine söz veya oy hakkı ile katılmaları (Dicle, 1980; 11) şeklinde yapılan tanımlar ele alındığında ise, tek başına temsil ilkesinin demokrasi olgusunu açıklamak için yeterli olacağı düşüncesinin bu tür yaklaşımların nedeni olduğu söylenebilir. Yönetime katılımı sadece temsil sistemiyle sınırlandıran bu anlayış aslında, kendi döneminin demokrasi idealini veya pratiğini yansıtmaktadır. Ancak temsili demokrasi anlayışının yetersizliklerini giderebilmek ve onu doğrudan bir demokrasi idealine yaklaştırabilmek amacıyla ortaya çıkan bugünün katılımcı demokrasi yaklaşımı göz önüne alındığında, temsil çerçevesinde sınırlandırılan katılımın çalışanların yönetime katılım için yeterli olmayacağını veya hiçbir halde yönetime katılımın bütünü anlatmayacağını söylemek gerekir.

Yönetime katılım olgusunu, sadece temsille açıklamak, çalışanları doğrudan etkileyen veya ilgilendiren konularla sınırlandırmak ya da kişisel çabalarla gerçekleştirilen yöneticiyi etkileme işi olarak görmek gerçeği yansıtmaktan uzaktır. Çünkü dar kapsamlı bu yaklaşımlardan ve samimi olmayan uygulamalardan ötürü katılım, çalışanların seslerini duyurduklarına inandıkları ölçüde, insanlara istedikleri şeyleri yaptırmak için ustalıklı ve hileyle kullanılan bir yönetim kurnazlığı aracı haline gelmektedir. Bunun sonucunda üst kademenin zaten bildiği ve beklediği çözüm alt kademe tarafından kendine ait olduğu sanılarak ortaya konulmakta ve böylece insanlar kendilerini değerli hissetmektedir. Fakat bu onların değerli ve önemli yapılmaları anlamına gelmemektedir. (McGregor, 1960: 91)

3. Yönetime Katılımda Başarıyı Etkileyen Örgütsel Unsurlar

Çalışanların yönetime katılımında başarı sağlanması ve katılımdan beklenen faydaya ulaşılması için çeşitli örgütsel hususların gözden geçirilmesi, katılıma uyumlu hale getirilmesi veya iyileştirilmesi gerekmektedir. Elbette inceleme konusu yapılacak örgütsel özelliklerin başında yetki dağılımı ve otorite ilişkilerini belirleyen, işlerin çalışanlar arasında nasıl bölümlere ayrıldığını, birimlerin ne şekilde birbirleriyle ilişkilendirildiğini, koordinasyonu ve karar alma biçimini gösteren örgütsel hiyerarşik yapının durumu yer aldığı söylenebilir. (Wankel & Stoner, 1986: 243; Polatoğlu, 2001: 18,24) Bu bağlamda örgüt yapısının merkezileşme ve farklılaşma derecesi ile yetkinin kullanımı konuları üzerinde durulacaktır. Yapısal unsurlara ek olarak örgütlerde sağlıklı kurumsal iletişimin varlığı ve personelin katılıma ilişkin algı ve beklenti düzeyi yönetime katılımın başarısı kapsamında açıklanacak diğer hususlar arasında yer almaktadır.

3.1. Merkezileşmenin Azaltılması (Yerinden Yönetim Güçlendirilmesi)

Yönetime katılımı sağlayan faktörlerden en önemlisi katılımın yetki olgusuyla birlikte ele alınması ve bunu mümkün kılan bir yönetim yapısının oluşturulmasıdır. Örgütlerde her türlü karar alma yetkisinin en üst kademede toplandığı, diğer kademe yöneticilerinin kendilerine bağlı birim ve personelin işlerin yerine getirilmesi hususunda gözetim ve denetimini yaptıkları yönetsel yapıları merkezileşmiş olarak tanımlamak mümkündür. Yetki merkeziliği şeklinde de açıklanabilen bu yönetim anlayışı, kararların alınması sürecinde katılımı oldukça dar bir çerçevede ele almakta, hatta imkânsız bir hale getirmektedir. Üst yönetim dışında, hiyerarşik yapı içinde yer alan diğer yönetsel kademelere kendi görevlerine ait sorumluluk alanı ve buna uygun yetkilerin verilmediği örgütlerde yönetime katılıma zemini oluşmayacak, katılımı mümkün kılacak konular gündeme gelmeyecektir. Bir başka ifadeyle merkezileşmiş yönetimlerde, çalışanlar için katılım konusu yapılacak örgütsel hususlar veya sorunlar ile bunlara ilişkin karar almaya yetkili mercii arasındaki mesafe yönetime katılımı imkânsızlaştıran bir uzaklığa taşınmış olacaktır. Özellikle örgütsel hiyerarşide yer alan yönetsel kademe sayısının çok olduğu, dikey ve yatay farklılaşma derecesinin yoğun olduğu nispeten büyük kabul edilebilecek örgütsel yapılarda yönetime katılım söz olmaktan ileri gitmeyecektir.

Yönetime katılım bir yana konulacak olursa, merkezileşmişlik veya yetki merkeziliği, çalışanlara sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma olanağı vermemekle birlikte bireysel yeteneklerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine de engel olmaktadır. (Özalp, 1985: 303-304) Gournay, örgüt içinde karar alma yetkisi konusunda düşünüldüğü zaman, konunun beşeri yönlerinin özellikle dikkate alınması gerektiğini; merkezileşmenin kısa vadede avantajlı görülmesine rağmen uzun vadede değerlendirildiğinde yaratacağı psikolojik ortamın çok açık şekilde olumsuz neticeler vereceğini dile getirmiştir. Ona göre, örgütte bir kısım hiyerarşik kademelerin az çok önemli sayılan bütün sorumluluklardan mahrum bırakılması, teşkilatın işleyişini olumsuz yönde etkileyen psikolojik tepkilerin doğmasına neden olacaktır. (Gournay, 1971: 129) Bu tepkilerin gelişimi şu şekilde anlatılmaktadır:

İlk olarak pasif davranışların başladığı görülmektedir. Kendi kendine hiçbir karar alma yetkisi olmayan ve en ufak bir iş için üst hiyerarşik kademelerin "oluru"nu almak zorunda olan bir kimse yavaş yavaş her türlü teşebbüs kabiliyetini kaybeder. Eğer bir kimse, hazırladığı en ufak bir çalışmanın bile, üst kademelerin ilgisizliği, zorluk çıkarması veya ağır davranışı ile karşılaşacağı kanısındaysa işe ilgisini azaltacak ve asgariyi yapmakla yetinecektir. Bu durumda çalışanlar, kendilerine herhangi bir sorumluluk verilemeyeceği sonucuna varacaklar ve sistem böylece kendi kendini içinden çıkılmaz bir hale sokacaktır. İşte birçok çalışanın "mütevekkil" tutumunun nedeni budur. Kendilerine danışılmadan yukarıdan gelen emirleri inanmadan ve uyuşuk bir tarzda uygularlar.

İkinci aşamada çalışanlar hileli davranışlara başvurmaktadır. Kendisinden her türlü karar verme yetkisi alınan bir kişi, onu tekrar elde etmek için tepki ve çaba gösterecektir.

Amirlerinin denetiminden kaçınma, onlara mümkün olduğu kadar az bilgi verme yoluna gidecektir; ...daha özgür hareket edebilmek amacıyla merkezce alınmış olan kararları uygulamama çarelerini arayacaktır.(Gournay, 1971: 130)

Kısaca, örgütsel verimlilik ve etkililiğe katkı sağlayacak olan yönetime katılımı birlikte, bu yönde faydalı olacak diğer hususları göz ardı eden merkezîyetçi anlayış yerine daha uygun bir yönetim modeli benimsenmelidir. Böyle bir model arayışının son tahlilde, yönetime katılımın güçlendirilmesi kapsamında, bazı sorumluluk ve yetkilerin alt birimlere bırakılması anlamını taşıyacağını hemen belirtmek gerekir. Bu noktada alternatif olarak ve kolaylık sağlaması bakımından merkezîyetçilikten kaçınma veya uzaklaşma anlamında *yerinden yönetimi* ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır. Ancak burada şu hususun altını çizmekte yarar vardır: Yerinden yönetim mana itibarıyla idari ve mali özerkliğe sahip, hiyerarşik yapının dışında yer alan, örgütsel yapının hukuki şahsiyetinden ayrı başkaca bir tüzel kişiliğe haiz yapılanmaları açıklamak için kullanılabilir. Dolayısıyla kavramın kullanılmasında yanlış anlamalara sebebiyet vermemek için özen gösterilmesi gerekir. Bu nedenle burada, yerinden yönetim olgusunun, aynı örgütsel yapıda ve onun hiyerarşi içindeki alt birimlere yetki ve sorumluluğun devri anlamında kullanılacağını belirtmek gerekir.

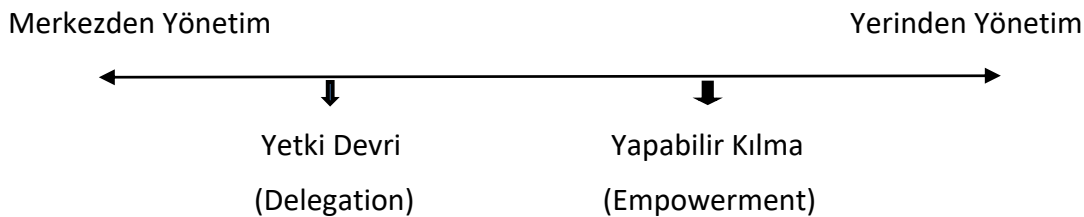
3.2. Yetki Devri (Delegation) ve Yapabilir Kılma (Empowerment)

Yönetime katılım bağlamında merkezîyetçi yapının neden olduğu sakıncaları ortadan kaldırmak için yerinden yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması tercih edilmelidir. Örgütlerde yerinden yönetim, karar alma yetkisinin faaliyetlerin yürütülmesine en yakın olan yönetsel kademelere bırakılması şeklinde açıklanabilir. Bununla birlikte karar alma yetkisinin organizasyon basamakları arasında dağıtılması her karar türü için mutlak bir anlam taşımamaktadır. Çünkü alınacak kararların konuları önem derecesine göre farklılıklar göstermektedir. Diğer yandan örgütün genişliğine veya büyüklüğüne, haberleşme sisteminin etkinliğine, personelin niteliksel yeterliliğine göre yerinden yönetim uygulamalarına değişen düzeylerde ağırlık verilebilmektedir.

Yerinden yönetim ile örgütsel etkinliğin en yüksek seviyede sağlanabilmesi için yetkilerin mümkün olduğu kadar merkezîleştirilmemesi hedeflenmektedir. Genel bir ayrımla yerinden yönetim ilkesi devredilen yetkinin süreklilik göstermesine veya geçici olmasına dayandırılarak iki biçimde uygulanmaktadır: *Yetki devri (delegation)* ve *Yapabilir Kılma (empowerment)*. Her iki uygulama biçimini yakından incelemeyen önce konunun yetki olgusu hakkında bazı saptamalar yapmak faydalı olacaktır.

Esasen yetki karar alma, yürütme ve denetleme hakkını kapsayan bir kavramdır. Bir örgütte üst yönetim adına yetkili kılınan kişi; yetkisi dâhilinde karar alma, astların görevlerini tayin etme, astlardan yeterli başarıya ulaşılmasını bekleme ve isteme hakkına sahiptir. Yetkinin başlıca üç temel özelliği vardır: Yetkinin kişiye örgüt tarafından verilen bir hak olduğu; bu hakkın kullanılmasının karar vermeyi ve görevlerin başarılmasını içerdiği; yetkinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanıldığıdır. (Özalp, 1985: 234-235)

Şekil 1. Örgütlerde Yönetim



Söz konusu yetkinin devri ise, görevlerin astlara aktarılması, bu görevler için gerekli yetkinin ya da karar alma hakkının devredilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması

olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. (Hodgetts, 1982: 89) Başka bir anlatımla, üstün gerekli gördüğü veya daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar alma hakkını geçici olarak astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. (Can, 1992: 128) Yetki devrinde, yönetici için sonunda hala birinci derece sorumlu kişidir.

Yetki devri yöneticilere artan görev yüklerinden kurtularak zamanlarını etkin olarak kullanabilmeleri imkânını sunmaktadır. (Erdem ve Kaya, 1998: 108) Çağdaş örgütlerde operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu hem üst kademelerin yönetsel olmayan işlerle uğraşmalarına neden olmakta hem de yönlendirme ve denetimin sağlık bir şekilde yerine getirilmesini engellemektedir. Dolayısıyla ayrıntılarla boğulmak istemeyen üst yönetimin sahip olduğu yetkilerin bir kısmını astlara devretmesi zorunlu hale gelmektedir. (Güçlü ve Yenal, 1998: 26) Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını yönetsel faaliyetlere daha fazla taşıma olanağı bulabilmekte ve kendi verimliliklerini artırmaktadır.

Yerinden yönetim anlayışının diğer bir uygulama şekli olan yapabilir kılma (personel güçlendirme) üst kademenin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için karar alma hakkının asta aktarılması noktasında yetki devriyle benzerlik göstermektedir. Ancak yapabilir kılma, devredilen yetkinin süreklilik göstermesi ya da sorumluluğun tümüyle el değiştirmesi ve böylece astlara yönelik kazanımlara da ulaşılması hususunda yetki devrinden ayrılmaktadır.

Yapabilir kılma, çalışanlara işleriyle ilgili kararları almalarını sağlayacak yetkilerin devredilmesi ve kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır. (Erstad, 1997: 329) Albertyn ve arkadaşları yapabilir kılma ya da güçlendirmeye ilişkin özellikleri üç düzeyde ele almaktadır:

1. Kişisel güç düzeyi olan birinci düzeyde kendinin ve saygınlığının farkına varma, yararlı olduğuna inanma, pozitif düşünme, liderlik, yetenek ve kişisel sorumluluk üstlenme şeklinde bir güçlendirme yapılmaktadır.
2. İkinci düzey ise, olaylar karşısında çalışanların çabuk karar vermesi, yardım severlik, istişare yapabilme, farklılıkların farkına varma, sorun çözme ve karar alma konularında güçlendirme yapıldığı düzeydir.
3. Son düzeyde, olaylar karşısında refleks gösterebilme yönünde bir güçlendirme yapılmaktadır. (Albertyn, Kapp, Groenewald, 2001: 180-181)

Personelin yapabilir kılınması (güçlendirme) hem yetki devrini hem de kısmi özerkliği içeren bir kavramdır. (Sagie & Koslowsky, 2000: 82) Yetki devrinin aksine yapabilir kılma yaklaşımında personel üst kademe adına değil, kendi adına karar alma ve uygulama yetkisine sahip olmaktadır. Böylece işin yürütülmesinde kullanılacak yetkiyi ve sonuçtan doğacak sorumluluğu üzerine alan astlar belli ölçüde işin sahibi haline gelmektedir.

Yetki devri süreç sonunda sağlanan faydalar noktasında yalnızca üst kademeye atıfta bulunarak, tek taraflı ve dar bir anlam taşıırken personelin yapabilir kılınması, alt kademe öncelikli olarak, her iki kesimi de amaçlamaktadır. Ayrıca personelin kendisini işin sahibi gibi hissedebilmesi için gerekli çalışma ortamının oluşturulması ve kaynak kullanma olanağının sağlanması yapabilir kılmanın vurgu yaptığı diğer hususlardır. Oysa yetki devrinde, alt kademelerin özerklik boyutunda çalışma koşullarına kavuşturulması söz konusu değildir. Yapabilir kılma, yetki devrine kıyasla, örgütlerde merkezileşmenin azaltılması noktasında yerinden yönetime daha fazla anlam yükleyen bir olgudur.

Yerinden yönetimi güçlendiren bir uygulama olarak personelin yapabilir kılınması yönetime katılım için gerekli ortamın hazırlanması ve katılımın kurumsallaştırılması için anahtar bir nitelik taşımaktadır. Çünkü bu yaklaşım çalışanların karar alma sürecinde aktif rol almalarına imkân tanıyarak personelin

güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, yönetsel etkinlik ve verimliliğin artması (Eren, 1996: 443) noktasında yönetime katılıma öncülük etmektedir.

Yapılan açıklamalardan herhangi bir çalışanın karar alma yetkisini kendi başına kullanması anlamı çıkabilmektedir. Yönetime katılım ise, kararların bir grup çalışan tarafından birlikte belirlenmesini ifade etmektedir. Bu durum yönetime katılım açısından bir tartışmaya neden olabilecek niteliktedir. Söz konusu tartışmanın en basit çözümü ise, yönetime katılımın üst ile ast arasında karar alma yetkisinin paylaşımı (Mitchell, 1973: 673-674) biçiminde ele alınması olacaktır. Bu bağlamda örgütlerde katılımcılığın gerçekleştirilmesi için aktarılan yetkilerin diğer alt kademelerin veya çalışanların katılımı olmaksızın tek başına kişilerce kullanılmaması vurgulanmaktadır. Aksi takdirde, merkezi yönetim anlayışı sadece ölçek değiştirmiş olarak yoluna devam eder duruma gelecektir. Böyle bir yapı içinde örgütte demokratik bir ortamın yaratılmasıyla birlikte etkinliğin ve verimliliğin sağlanması da mümkün olmayabilir. Diğer taraftan yapabilir kılınan bir tek kişi değil, önceden belirlenmiş amaçlar için bir araya getirilmiş bir çalışma gurubu olabileceği de unutulmamalıdır. Dolayısıyla yetki, grubun her üyesi arasında paylaşılmakta ve katılımcı bir anlayışla kullanılmaktadır.

Yapabilir kılma veya yetki devri uygulamalarının kararların alınması sürecinde çalışanların etkisini yönetime katılıma oranla daha fazla hissettirdiği gerekçesiyle üstün olduğu ve hatta katılımı kapsadığı ileri sürülmektedir. (Sagie & Koslowsky, 2000: 83) McGregor, yönetime katılmayı, ast konumundaki çalışanlara sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanıyan özel bir yetki devri biçiminde tanımlamaktadır. (McGregor, 1960: 130)

Bu bakış açısı doğru olmakla birlikte, katılımın, yetki devrinin farklı bir uygulama şekli olarak yorumlanmasına sebep olabilmektedir. Bu tür yaklaşımlar genellikle, yönetime katılımın karar alma yetkisinin birlikte kullanılması boyutunun göz ardı edilmesinden kaynaklanır. Yapabilir kılma veya yetki devri, yönetim katılımının başarıyla uygulanması için son derece önemli ve gereklidir. Ancak bunlar, ne katılımın kendisi ne de sağlıklı bir katılım için yeterlidir. Özellikle karşılıklı anlayış, hoşgörü ve güven ortamlarının inşa edilmesi, tartışma ve uzlaşma kültürünün geliştirilmesi gibi beklentiler konuya dâhil edildiğinde katılım için sadece söz konusu uygulamalarının yeterli olmadığı daha kolay anlaşılmaktadır.

3.3. Yapısal Farklılaşmanın Gözden Geçirilmesi

Yönetime katılım çalışmalarının başarısını etkileyen diğer bir husus hiyerarşinin farklılaşma derecesidir. Yapısal farklılaşma, organizasyonda yakın iletişim ve iş birliğinin sağlanmasında, çalışanların yapabilir kılınmasında dolayısıyla, yönetime katılımın süreklilik gösteren bir faaliyet haline getirilmesinde ve ondan beklenen faydanın sağlanmasında son derece önemlidir.

Tüm örgütsel yapılar yönetsel kademeleri ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren piramit benzeri bir şekle sahiptir. Örgütlerde yönetsel kademeler genellikle dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde farklılaşmaktadır. Yapısal piramidin tepesiyle en alt basamağı arasında yönetsel kademelerin tek bir düzlemde sıralanması, dikey farklılaşmayı (unvan farklılaşması) ifade etmektedir. Bu çizgide ne kadar çok basamak varsa yönetsel hiyerarşi o derece dik/yüksek ve karmaşıktır. (Özçer, 1988: 32) Yatay farklılaşma (görev farklılaşması) ise, örgütte yer alan birimler arasındaki ayrılma derecesidir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve becerileri gerektiren faaliyet sayısı arttıkça yatay karmaşıklık derecesi artacaktır. Kısaca, yatay büyüme iş bölümü ve uzmanlaşma yoluyla gerçekleşmektedir. (Özçer, 1988: 29; Efil, 2002: 331) Esasen bu farklılaşma biçimleri birbirlerinden ayrıık değerlerdir ve hemen her örgütte aynı anda ancak farklı derecelerde görülmektedir.

Bir organizasyondaki yönetsel hiyerarşi, denetim alanının genişliği kavramı ekseninde ele alınabilir. Örgütlerde hiyerarşik düzen içinde her çalışan bir üstündeki yöneticiye karşı, bu yönetici de kendi sorumluluk alanı içindeki astların faaliyetlerinden dolayı üstüne karşı sorumludur. Bu bağlamda denetim

alanı (span of control) bir üste rapor veren ast sayısını veya üstlerin etkin bir şekilde yönetebileceği ast sayısını ifade etmektedir. (Ülgen, 1990: 58)

Denetim alanı dar olması durumunda her yönetici az sayıda kişinin sorumluluğunu yükleneyeceği için yönetsel hiyerarşide çok sayıda yönetici yer alacak ve yönetsel kademe sayısı yani dikey farklılaşma artacaktır. Denetim alanı genişlediğinde ise, az sayıda yönetici daha fazla asttan sorumlu olacak ve bu sebeple yönetsel kademe sayısı azalacak, hiyerarşi de küçülecektir. (Özçer, 1998: 32) Bir üstün etkin biçimde yöneteceği en uygun ast sayısı çeşitli değişkenlere bağlıdır. İşin niteliği ve önemi, işlevlerin benzerliği, karşılıklı ilişkilerin sıklığı veya astın ve üstün yetenekleri denetim alanının büyüklüğünü etkileyen değişkenlerdendir. (Ülgen, 1990: 55) Öte yandan, organizasyonların büyümesi koordinasyona daha fazla ihtiyaç duyulmasına yol açar. Bu koordinasyon ihtiyacı, yönetici sayısını artırmakta, dikey farklılaşmaya ve denetim alanının daralmasına neden olmaktadır.

Yapısal farklılaşma yönetime katılım açısından değerlendirilecek olursa her şeyden önce, yatay farklılaşma derecesinin yüksek, diğer bir ifadeyle hiyerarşik piramidin daha basık olduğu örgütlerde daha uygun bir ortamın varlığından söz edilebilir. Çünkü bu örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgiye kolay ulaşılabilmekte, haberleşme daha güçlü olmakta ve yetkilerin alt kademelere devri daha yüksek oranda gerçekleştirilebilmektedir. Kademeler arasındaki mesafe kısalmış olacağından üst kademe yöneticilerin önderliğinde gerçekleştirilecek karar alma sürecine diğer çalışanların doğrudan katılımı sağlanabilecektir. Dolayısıyla katılım konusunda yapılan işbirliği daha anlamlı ve güçlü bir nitelik taşıyacaktır. Bu bağlamda dikey karmaşıklık derecesinin hiyerarşik kademe sayısının artması durumunda yönetime katılım kapsayıcı değil, dışlayıcı olmaya başlayacağı ve bunun giderilmesi için düşünülebilecek çalışanların yetkilendirilmesi veya yetki devrinin de yatay farklılaşma kadar kolay olmayacağı söylenebilir.

Yatay farklılaşmanın gevşek bir denetime yol açmasının yönetime katılıma yapacağı katkıyı tartışılır hale getireceği düşünülebilir. Denetim alanının geniş olması yönetime katılım için sorun oluşturur bir görüntü vermektedir. Ancak ast-üst arasında iş birliği ortamının güçlendirilmesinin denetimde etkinlik sağlayacağı (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 242) unutulmamalıdır. Yönetime katılımın güçlendireceği iş birliği sağlıklı denetimin yapılmasına yardımcı olacak ve böylece denetim konusunda yatay örgüt yapısından kaynaklanan sorunları giderecektir.

3.4. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesi

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde bilginin her zaman olduğundan çok daha hızlı üretildiği, iletildiği ve tüketildiği dile getirilmektedir. Bu bağlamda insanlar arası veya kurumlar arası iletişimin güçlendiği; iş birliği yapma olanaklarının geliştiği bilgi toplumuna vurgu yapılmaktadır. (Drucker, 1993: 6) Söz konusu bilgi toplumunda ise bireyin mensubu olduğu tüm örgütlerin yönetsel işleyişinden haberdar olmayı, karar alma süreçlerinin parçası haline gelmeyi veya süreçlere katkı sağlamayı, bu amaçla ihtiyaç duyulan kurumsal bilgiye kolaylıkla ulaşmayı arzuladığı söylenebilir.

Kurum içi iletişim, ortak amaçlar için bir araya gelen kişilerin iş birliği ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan ve süreklilik gerektiren bir bilgi paylaşımı ve fikir alışverişi sürecidir. (Dicle, 1974: 20; Troutt, Leo, Bateman, 1995: 52–53; Karakoç, 1989: 83) Kurum içi iletişim süreci tüm yönetsel yapılarda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay biçimde gerçekleşir. Yönetime katılım uygulamalarının başarısı bakımından kurumsal iletişim, hangi yönde bir akış izlerse izlesin, önemsenmesi ve güçlendirilmesi gereken bir niteliğe sahiptir. Uygulama usulleri ve kullanılan araçlar, taraflar açısından beklentiler gibi özellikleri dikkate alındığında, yönetime katılım esasen bir iletişim kurabilme ve buna ilişkin kapasitenin geliştirilmesi faaliyetidir. Dolayısıyla yönetime katılımın başarıya ulaştırılması için yönetsel iletişim tüm yönleriyle geliştirilmeli ve güçlendirilmelidir. Bu bağlamda şunları söylemek mümkündür:

Örgütsel yapılarda her seviyede asttın üstüne ve tepe yönetime dilek ve şikâyetlerini, önerilerini, fikir ve düşüncelerini iletmesi aşağıdan yukarıya doğru iletişim olarak ele alınabilir. Söz konusu iletişim biçimine ait uygulama araçları yukarıdan gelen emir ve talimatlara cevap verme özelliği taşımadığı ölçüde yönetime katılma açısından çalışanlara önemli imkânlar sunacaktır. Bu yöndeki iletişimin güçlenmesi ve kapsamının genişlemesi ise yönetime katılımı daha demokratik bir çizgiye taşıyacaktır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim eğer örgütlerde genel yönetim politikasının belirlenmesi, geleceğe ilişkin planların hazırlanması, planlanan hedeflere ulaşılmasıyla ilgili yöntemlerin tanımlanması, çalışma hayatının temel ihtiyaçlarının karşılanması vb. amaçları taşıyorsa (Williams & Egglan, 1991: 60) yönetime katılıma büyük katkı sağlayacaktır.

Çalışanlar arasında dayanışmanın artırılması, yönetsel faaliyetlerde koordinasyonun sağlanması gibi yararları göz önüne alındığında kurumsal iletişimin diğer bir biçimi olan yatay iletişimin güçlendirilmesi de yönetime katılım açısından aşağıdan yukarı iletişim ile benzer sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılar niteliktedir.

Kurum içi iletişim yönetsel bilginin birimler arasında aktarımı ve paylaşımı faaliyetidir. Yönetime katılımın başarısı bağlamında yönetsel bilginin birtakım özellikleri taşıması ve bilgi akışının katılımcı bir yaklaşımla sağlanması son derece belirleyici olacaktır. Söz konusu belirleyicilik özellikle tepe yönetimi ve üstlerden aşağıya doğru kurulan iletişim biçiminin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Katılım, yönetsel uygulamalar hakkında elde edilen bilgilerden teşekkül bir idrak etme işidir. Yönetsel işleyiş ve gelişmelerin çalışanlar tarafından bütün olarak anlaşılması anlamına gelen idrak etme basit bir fikir veya yargı sahibi olmak değildir. Bu bağlamda yönetime katılımın etkinleştirilmesi ve ondan beklenen faydanın sağlanabilmesi için bilgilenme ve doğru bilgiye ulaşma vazgeçilmez bir koşul haline gelmektedir. Yönetim sürecinde aktif bir taraf olması istenen çalışanların yönetimin yapısı ve işleyiş hakkında doğru bilgiye sahip olması, idari faaliyetlerden haberdar olması ve denetim yapabilecek bilgi düzeyinde olmaları gerekmektedir. Katılımcılar kendilerinden çözümüne yardımcı olmaları beklenen konular hakkında yeterli bilgiye sahip değillerse katılım performansları zayıflamakta ve isteksizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Eğer çalışanlar kapsamlı bilgiyle donatılmış iseler katılım etkinliği arzulanan düzeye çıkacaktır. (Margulies & Black, 1987: 387) Çalışanların yönetime katılım için ihtiyaç duyduğu bilgi genel niteliği bakımından ulaşılabilir olması, yeterlilik göstermesi, amaca yönelik ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Eğer bilgi bu özellikleri bir bütün olarak taşıyamıyorsa, katılımdan beklenen faydanın sağlanabilmesinde önemli bir koşul olan yönetsel gerçeklerin çalışanlar tarafından idrak edilmesinden söz etmek oldukça güçleşecektir. Tabii ki, çalışanların adı geçen nitelikleri içeren doğru bilgiye erişebilmesi son tahlilde şeffaf bir yönetimin varlığını zorunlu kılar. Çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı güven ortamının kurulmasına, anlaşmazlıkların daha ortaya çıkmadan engellenmesine katkı yapan şeffaflık ilkesi bilginin örgüt içinde dolaşımını ya da paylaşımını sağlamaktadır. Örgütsel bilginin söz konusu paylaşımı ve akışı iki biçimde gerçekleşmektedir: Birincisi, yönetsel eylem ve işlemlerle ilgili belgelere çalışanların ihtiyaç duydukları zaman kolaylıkla ulaşabilmeleri; ikincisi ise, yönetimin kendi girişimiyle plan, program ve faaliyetler hakkındaki bilgileri çalışanlarla paylaşmasıdır (Yalçındağ, 1995: 19).

Günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelen bilgi ve iletişim teknolojileri örgüt içi bilginin paylaşımına ve böylece yönetime katılımın güçlendirilmesine önemli teknik olanaklar sunmaktadır. Buna karşın bilgi dolaşımının sosyal bir yönü olmasından dolayı örgütlerde bilginin diyalog, görüşme ve benzeri yollarla paylaşımı için (Allee, 1997: 26) insana duyulan ihtiyaç unutulmamalı ve yabancılaşma sorununa neden olmayacak ölçüde bilgi teknolojisinin kullanımı optimum düzeyde tutulmalıdır.

3.5. Katılıma Yönelik Algı ve Beklenti Düzeyi

Etkin bir insan kaynakları yönetiminde kurumsal ihtiyaçları karşılayacak ve kurumsal stratejinin işlevselliğine katkı sağlayacak doğru kişinin seçimi elbette öncelikli husustur. Personelin yönetsel süreçlere

mümkün olduğu ölçüde katkı sağlamasının istendiği katılımcı bir yönetim anlayışında ise personelin bir takım çeşitli kişisel nitelik veya becerilere sahip olması beklenebilir. Kişinin sorun çözebilme kabiliyeti, kendine yeterliliği, birlikte çalışma kültürü, esnek davranış yeteneği, sorumluluk alma isteği, çatışmayı yönetme bilgisi, tartışma ve uzlaşma kültürü gibi konular yönetime katılım bağlamında personelin taşıması gerektiği düşünülen nitelikler arasında yer alabilirler. Bunlarla birlikte yönetime katılıma doğrudan etkisi bakımından personelin katılım algısı ve beklenti düzeyi ele alınması gereken başlıca unsurdur.

Küçük yaşlardan itibaren aile, okul ve işyeri gibi her türlü toplumsal örgüt içinde edinilen inançlar ve değerler, yaşanan deneyimler ve bu deneyimler sonucunda oluşan tecrübeler bireylerde farklı davranış kalıplarının, algıların ya da kişilik normlarının gelişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışma hayatında kişiler için her ihtiyaç aynı şeyi ifade etmemekte veya aynı derecede önem arz etmemektedir.

Kişinin bir davranışı gerçekleştirmesiyle bu yöndeki ihtiyacının varlığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların yönetime katılım davranışını gösterme konusunda istekli olmaları buna ihtiyaç duymalarını gerektirir. Ancak hem katılım isteği hem de bu isteğin derecesi ve yönü çalışandan çalışana farklılık göstermektedir.

Yönetsel yaklaşımların başarısıyla kişisel nitelikleri arasındaki ilişkileri inceleyen *Vroom* kararların alınması sürecine katılan her çalışanın aynı beklenti içinde olmadığını ileri sürmektedir. *Vroom*'a göre, bağımsızlık ihtiyacı ağır basan kişiler demokratik yönetim tarzında daha başarılı olurken bağımsızlık ihtiyacı düşük kişiler ise, otoriter bir yönetimi tercih edeceklerdir. (Dilber, 1976: 72; Margulies & Black, 1987: 388) Yetki ve sorumluluk almaktan kaçınan, buna ilişkin bir gereksinim hissetmeyen kişinin katılım konusundaki istekliliği ve uygulanan katılım çalışmasına yapacağı katkı ile yetki ve sorumluluk almaktan kaçınmayan kişinin katılıma ilişkin isteği ve yapacağı katkı oldukça farklı düzeylerde olacaktır.

Holter, on sekiz örgütte yapılan bir araştırmada yönetimin kararlarına katılma isteği bakımından üç grup çalışanın ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu kapsamda çalışanlar katılıma karşı ilgisiz olanlar, işleriyle ilgili konularda kararlara katılmak isteyenler ve örgütün yönetimiyle ilgili konularda kararlara katılmak isteyenler biçimde birbirinden ayrılmaktadır. (Dinçer, 1987: 450)

Aynı kapsamdaki bir araştırmada *Tannenbaum* bağımlılık ihtiyacı içindeki astların katılım isteğinin düşük olduğu ve bu yöndeki çağrışı olumsuz karşıladıkları sonucuna varmıştır. Iraklı ve ABD'li çalışanların karşılaştırıldığı başka bir araştırmada *Chemes*, İranlı çalışanların iyi yöneticiyi onlara ne yapmaları gerektiğini söyleyecek iyicil ve babacan olarak tanımlarken, ABD'li çalışanlar ise, otoriter ya da katılımcı olarak tanımladıkları bulgularına ulaşmıştır. Bu araştırmalar katılımcı yönetim veya herhangi bir yönetim yaklaşımının başarısında çalışanların kendilerine nasıl davranılması gerektiği hakkındaki inançlarının ve ayrıca, bir davranış değişimi karşısında kendi davranış ve verimliliklerini ne çapta değiştirmeye razı olduklarının büyük ölçüde etkisi bulunduğu ortak sonucuna varmaktadır. (Dilber, 1976: 72-73)

Türkiye'de kamu iktisadi teşekkülü çalışanlarının örgütsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarını da benzer biçimde yorumlamak mümkündür. Bu araştırmada "*alınan kararlara belli ölçülerde katılabilmek*" şeklindeki önermeye az sayıda çalışan öncelik verirken, bazı çalışanlar tarafından katılım ihtiyacı orta sıralarda, ancak çalışanların büyük kısmında birçok ihtiyaçtan sonra ancak alt sıralarda kabul görmüştür. (İncir, 1990: 35)

Katılım isteği ile birlikte eğer birey, üyesi olduğu herhangi bir örgütte başarılı ve güçlü katılım tecrübeleri yaşamışsa bilgiye ve güvene dayalı etkinlik duygusu oldukça gelişmiş olabilmektedir. Ayrıca sistemi kendisine yarar sağlayacak biçimde çalıştırabileceği inancı ve etkinlik duygusu artabilmektedir. Olumlu deneyimlere sahip kişilerin neyi ne zaman yapacağı, hangi katılım araçlarıyla hangi amaçlara ulaşabileceği ve bunların kendisine sağladığı faydaların neler olacağına yönelik bilgisinden söz edilebilir.

Kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etme arzusu içinde oldukları göz önüne alınırsa örgüt üyelerinde potansiyel bir katılım beklentisinin var olduğu söylenebilir. Ancak yönetim söz konusu beklentiye karşılık vermediği sürece başka yollar aranacak, ilgisizlik artacak ve çalışma performansı düşecektir. Bununla beraber, yönetim beklentileri karşılama yolunu seçerse bu girişimlerin başarılı olabilmesi uygulanan katılım biçimlerinin zayıflatıcı veya sınırlandırıcı özellikler taşımamasına kısaca, yönetimin samimi tavrına bağlı olacaktır.

Davis, katılımın zihinsel ve duygusal bir davranış olduğunu dile getirir. Dolayısıyla çalışanların sorumluluk paylaşmaya yani ortak amaçlara katkıda bulunmaya güdülenmesi gerekmektedir. (Davis, 1998: 184) Bu açıdan bakıldığında, tercihlerin ya da fikirlerin kararlara doğrudan naklini sağlayacak ve böylece çalışanların katılım etkinliği duygusunu ve ilgisini artıracak katılım biçimleri ödüllendirici olacaktır.

Yapılan araştırmalar katılım kapasitesinin, bireyin gerçekleştirdiği davranış ile bunun sonuçları arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunun kavranmasıyla ilgili olduğunu göstermektedir. Eğer bu korelasyon çok belirsizse bireyin söz konusu eyleme geçme motivasyonu düşmektedir. Gerçekleştirdiği bir eylem karşısında hiçbir sonuç alamamış olan ya da bazı yaptırımlarla yüzleşmiş bulunan kişi aynı eylemi yeniden gerçekleştirme arzusu içinde olmayacaktır. Buna karşın, yönetime aktardığı istek ve taleplerinin dikkate alındığını ve bunlara cevap verildiğini gören bir kişide ise katılma ilişkin olumlu bir tutum gelişmiş olacaktır. Diğer taraftan, herhangi bir şekilde yönetime katılımın uygulandığı örgütlerde bu yöndeki beklentinin açığa çıkarılması katılım arzusunun daha da güçlenmesine ve kapsamının genişlemesine neden olacaktır. Kişi katılım faaliyetinde bulunduğu sürece etkinlik duygusu daha çok gelişecek, katılıma ilişkin bilgisi artacak ve gelişen bu duygu daha fazla katılım talebiyle geri dönecektir.

Paul Bernstein bir çalışmasında katılım beklentisi ve motivasyon ilişkisini açıklamıştır. Buna göre, saklı katılım beklentisine cevap verilememesi durumunda çalışanların isteksizliğe ve ilgisizliğe sürüklenmekte dolayısıyla üretim verimliliği düşmektedir. Ayrıca, uyarılmış katılım arzusu yeterli ölçüde karşılanmaz, karşılıklı görüşme ve tartışma ortamını yaratan ancak çalışanlara ait düşüncelerin kabul görmemesiyle sonuçlanan uygulamalara başvurulursa, hem katılım isteği hem de katılımın sağlayacağı çalışma isteği kısır bir döngüye girmektedir. (Bernstein, 1983: 50)

4. Sonuç

Günümüzde bireylerin çalışma hayatına katılmasında yalnızca ekonomik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması değil, aynı zamanda kendini gösterme, bilgi ve yeteneklerini kullanma konularındaki tatmin arayışı da etkili olmaktadır. Diğer taraftan, tüm örgütlerde sahip olunan kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması amacıyla insan unsuruna gereken değerin verilmesi düşüncesi her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır.

1960'lı yıllarla birlikte dünya ekonomisi, etkisi gittikçe hissedilir boyutlara ulaşan bir daralma süreci içine girmiştir. Bu süreç liberal ekonominin kabul görmüş birçok pratiğinin sorgulanmasına neden olurken, ekonomik gelişmenin sürdürülebilir kılınması için mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerektiği düşüncesi güçlenmiştir. Dönemin koşulları bağlamında başlayan verimlilik arayışları bugünün dünyasında tüm sektörlerde uygulanmakta olan çeşitli yönetim ve organizasyon tekniklerinin gelişmesine yol açmıştır. Söz konusu uygulamaların en önemlilerinden biri de yönetime katılımdır.

Örgütler sahip oldukları zenginlikleri etkin ve verimli kullandıkları ölçüde amaçlarına ulaşabilirler. Etkinliği artırılması gereken başlıca zenginlik kaynağı ise insan unsurudur. Eğer bu etkinlik sağlanırsa, hem insan kaynağının niteliklerinden daha fazla faydalanılacak hem de diğer kaynakların kullanımını gerçekleştirdiği için bu kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak mümkün olacaktır. Dolayısıyla çalışanların sadece kendilerine söylenenleri yapan pasif bireyler olmaları yerine, yaratıcı ve yenilikçi görüşler üretebilen aktif bireyler durumuna gelmeleri için çaba gösterilmesi gerekir. Bu bağlamda

başarıya ulaşmanın insan faktörüyle ilgili olduğunu kavrayan örgütler, yönetim anlayışlarını katılımcı söylemlerle açıklamaktadır.

Yönetime katılım, örgütsel amaçlara ulaşılmasına ilişkin tüm karar alma süreçlerinde çalışanlara söz hakkının farklı biçimlerde verilmesi ve böylece, güçlü eşitlik anlayışı içinde ortak aklın egemen kılınması olarak açıklanabilir. Başka bir tanımla yönetime katılım bir kararın hazırlanması, olgunlaştırılması, alınması ve uygulanması aşamalarından birine, birkaçına veya bütününe, o kararlardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek kişilerin güçleri oranında katkıda bulunmasıdır. (Demir ve Acar, 2002: s. 237) Örgüt hiyerarşisinde yer alan kişilerce yürütülen yönetim katılım, işbirliği ve uzlaşma ürünü kararların alınmasına yöneliktir. Örgütlerde yönetime katılım, çalışanları tatmin edecek demokratik ortamın oluşturulması ve kurulan işbirliğinin ortak akli tesis etmesi bakımından önemli etkiye sahiptir.

Çalışanların yönetime katılımı kapsamı son derece genişletilmiş bir olgudur. Bu bağlamda özellikle yönetime katılımın ilişkilendirildiği endüstriyel demokrasi yaklaşımı ve onun içeriğini oluşturan özyönetim, toplu pazarlık ve kâra katılım anlam karmaşasına neden olmakta ve yönetime katılımı gerçek manasından uzaklaştırmaktadır.

Yönetsel kararların ilgili tarafların işbirliğiyle, uzlaşma sağlanarak ortaklaşa alınmasına vurgu yapan yönetime katılım ile siyasal ve ekonomik iktidar sorunu yaklaşımıyla örgütsel kararların toplum adına doğrudan çalışanlar tarafından alınmasını arzulayan özyönetim birbirinden farklı iki olgudur. Yönetime katılım olgusuyla ilişkilendirilen bir diğer yaklaşım ise kâra katılımdır. Kâra katılım, verimlilik artışından elde edilecek kazançlar paylaşılmadığı sürece aynı sonuçlara tekrar ulaşamayacağı veya sürekliliğin sağlanamayacağı düşüncesine dayanır. Kısaca belirtmek gerekirse, her iki yönetim modeli doğrudan doğruya birbiriyle ilgili olmadığı gibi, zorunlu olarak birbirlerini de içermezler. Çalışanların yönetime katılmaları için nasıl kâra katılmaları gerekmiyorsa, aynı şekilde çalışanların kâra katılmaları için de yöneticiler ile işbirliği yapmaları gerekmemektedir. Eğer, kâra katılım çalışanların yönetime daha çok katılmalarını sağlayacak bir tedbir olarak uygulanırsa veya kârın nasıl paylaşılacağı konusundaki kararlara çalışanların katılımı demokratik yönetimin bir gereği olarak görülürse iki yaklaşım arasında bir tamamlayıcılık ilişkisi kurulabilir. Endüstriyel demokrasi çerçevesinde yönetime katılımı açıklamak için öne sürülen başka bir uygulama da toplu pazarlıktır. Sendikalar aracılığıyla yapılan toplu pazarlık görüşmeleriyle, çalışma koşulları ve istihdam konuları başta olmak üzere, işverenin tek başına kural koyma otoritesinin kısıtlandığı, çalışanlara da kendi çıkarlarını koruma doğrultusunda kararlara katılma hakkının tanındığı dile getirilmektedir. Böylece işyerinde verimlilik ve sosyal barışın sağlanacağı ön görülmektedir. Ancak yönetime katılım her şeyden önce, kendi içinde süreklilik gerektiren ve böylece katılımda bulunan kişilerin demokrasi kültürüne katkı sağlaması beklenen bir eylemdir. Ayrıca, ortak kararların alınması sürecinde katılım, rekabetçi çatışmanın değil uzlaşmaya dönük işbirlikçi çatışmanın bir ürünüdür. Dolayısıyla, rekabetçi ve kutuplaştırıcı bir özellik taşıyan, iki ya da üç yıl gibi belirli zaman aralıklarında gerçekleştirilen ve bu yönüyle süreklilik göstermeyen toplu pazarlığın demokratik kültürün ve uzlaşmacı tavırların gelişimine katkı sağlaması beklenemez. Buna ek olarak, toplu pazarlık ile karşılıklı ilişkilerin örgütsel hiyerarşi içinde yer almayan ve iki tarafın birbirlerinden bağımsız organizasyonları arasında kurulduğunu söylemek mümkündür. Yönetime katılımın örgüt içi demokrasinin gerçekleştirilmesine yönelik olduğu göz önüne alınırsa, yönetim hiyerarşisinin bir parçası olmayan sendika ve benzeri örgütlenmeler katılım konusunun kapsamı dışında kalmaktadır.

Sonuç olarak, endüstriyel demokrasi kapsamında yer almalarından ötürü yönetime katılımı tanımlamak için ileri sürülen kâra katılma, öz yönetim, toplu pazarlık kavramları yönetime katılımdan farklı anlamları içermektedirler. Kısaca açıklamak gerekirse, yönetime katılım örgüt hiyerarşisinde yer alan kişilerce karşılıklı işbirliği ve uzlaşma anlayışı içinde yürütülen, demokratik kültürün gelişimini sağlayacak ölçüde süreklilik gösteren bir ortak yönetim uğraşısıdır.

Yönetime katılımdan başarıya ulaşılmasında dikkat edilmesi gereken çeşitli hususlar bulunmaktadır. Bu hususların başında merkezci olmayan örgüt yapısının kurulması ve böylece, çalışanların yapabilirliğini kuvvetlendirecek yerinden yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi gelmektedir. Merkezizetçi anlayışın aksine bir takım yönetsel sorumluluk ve yetkilerin alt birimlere bırakılmasını kapsayan yerinden yönetimin benimsenmesi katılımdan beklenen örgütsel verimlilik ve etkinliğe ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Yerinden yönetim yetki ve sorumlulukların kullanılması bakımından yapabilir kılma ve yetki devri olarak iki biçimde uygulanabilmektedir. Bu bağlamda yönetime katılımı için uygun koşulların hazırlanması ve katılımın kurumsallaştırılması açısından çalışanların yapabilir kılınması, yetki devrine oranla, yerinden yönetim tercihinin daha doğru bir anlam kazandırmaktadır. Çünkü bu uygulamayla personel üst kademe adına değil, kendi adına karar alma ve uygulama yetkisine sahip olmaktadır. İşlerin yürütülmesinde kullanılacak yetkiyi ve sonuçtan doğacak sorumluluğu üzerine alan astlar bir ölçüde işin sahibi haline gelmektedir. Dolayısıyla sorumluluk üstlenen çalışanlar karar alma süreçlerinde daha aktif davranma hususunda güdülenmiş ve böylece yönetime katılıma öncülük edilmiş olmaktadır. Ancak Yapabilir kılma (veya yetki devri) uygulaması yönetim katılımda başarıya ulaşılması için son derece önemli olmasıyla birlikte katılım faaliyeti olarak tanımlanması ve yeterli görülmesi mümkün değildir.

Yönetime katılım çalışmalarının başarıya ulaşmasında dikkat edilecek bir başka husus örgütsel yapının mümkün olduğu ölçüde yatay biçimde farklılaşmasının sağlanmasıdır. Yönetime katılım için uygunluğu bakımından yatay farklılaşma derecesinin yoğun olduğu örgütsel yapılarda ihtiyaç duyulan bilgiye kolaylıkla ulaşılmakta, haberleşme daha güçlü sağlanmakta ve yetkilerin alt kademelere devri daha yüksek oranda gerçekleşmektedir. Kademeler arasındaki mesafe kısalmış olacağından üst kademe yöneticilerin önderliğinde gerçekleştirilecek karar alma süreçlerine çalışanların doğrudan katılımı sağlanabilecektir. Dolayısıyla katılım konusunda yapılan işbirliği daha anlamlı ve güçlü bir nitelik taşıyacaktır. Dikey farklılaşma derecesinin hiyerarşik kademe sayısının artması durumunda ise yönetime katılım kapsayıcı değil, dışlayıcı olmaya başlayacağı ve bunun giderilmesi için düşünülecek çalışanların yetkilendirilmesi veya yetki devrinin de yatay farklılaşma kadar kolay olmayacağı söylenebilir. Sonuç olarak, yakın iletişim ve işbirliğini engelleyecek yönetsel kademelerin oluşmasına izin verilmemesi, yatay organizasyon yapısına ağırlık verilerek dikey farklılaşmanın mümkün olduğu ölçüde azaltılması gerekmektedir.

Yönetsel bilginin birimler arasında aktarımı ve paylaşımını ifade eden kurumsal iletişimin katılımcı bir yaklaşımla yürütülmesi oldukça önemlidir. Yönetime katılımdan beklenen faydanın sağlanabilmesi için bilgilenme ve doğru bilgiye ulaşma vazgeçilmez unsurlardandır. Çalışanların yönetimin yapısı ve işleyişi, yürütülen faaliyetlerin amacı ve içeriği hakkında denetim yapabilecek düzeyde doğru ve yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Eğer çözüme yardımcı olmaları beklenen konularda yeterli bilgiye sahip değillerse çalışanların katılım isteği azalacak ve performansları düşecektir. Diğer yandan, katılımcı yönetim anlayışının kurumsal iklimin belirleyici unsuru olarak görüldüğü örgütlerde çalışanların bu yöndeki faaliyetler için motive edilmesi son derece önemlidir. Bu çerçevede çalışanların algı ve ilgi düzeyini artıracak, ödüllendirici ve tatmin edici katılım uygulamalarının yürütülmesi gerekmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Kaynakça

- Albertyn, R. M., Kapp, C. A. & Groenewald J. C. (2001). Patterns of empowerment in individuals through the course of a life–skills program. *Studies In The Education Of Adults*, (33,2), 180-197.
- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Barber, B. (1995). *Güçlü demokrasi: Yeni bir çağ için katılımcı siyaset*. (M. Beşikçi, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bernstein, P. (1983). *Workplace democratization: Its internal dynamics*. New Jersey: Transaction Books.
- Birch, A. H. (1993). *The concepts and theories of modern democracy*. London, New York: Routledge.
- Boon, O. K., Arumugam, V., Safa, M. S. & Bakar, N. A. (2007). HRM and TQM: Association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939-962.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cassar, V. (1999). Can leader direction and employee participation co-exist? Investigating interaction effects between participation and favorable work-related attitudes among maltese middle – managers. *Journal of Managerial Psychology*, 14(1), 57-68.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı (örgütsel davranış)*. (K. Tosun, Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2002). *Sosyal bilimler sözlüğü*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: ODTÜ Yayını.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Dilber, M. (1976). *Yönetimsel ve örgütsel etkiğe davranışsal yaklaşım*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Diñer, Ö. (1987). Bir örgütsel davranış tarzı olarak kararlara katılma: Kavramsal bir model. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1-2), 437-457.
- Douglas, M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1993). *Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası*. (F. Üçcan, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erdem, R. ve Kaya, S. (1998). Zaman yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7(2), 99-120.
- Efil, İ. (2012). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta yayınları.
- Erstad, M. Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Fişek, K. (1975). *Yönetime katılma*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Francis, G. J. & Milborn, G. (1980). *Human behavior in the work environment, managerial perspective*. California: Goodyear Publishing.

- Gournay, B. (1971). *Yönetim bilimine giriş: Çağdaş toplumlarda kamu yönetimi*. (İ. Kuntbay, Çev.). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Güçlü, M. ve Yenel, F. (1998). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde iş akımı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 22-29.
- Hicks, H. G. (1977). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. (O. Tekok, A. Bintuğ, B. Bumin, Çev.). Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Yönetimi Kürsüsü.
- Hodgetts, R. M. (1982). *Management: Theory, process and practice*. Chicago: Dryden Press.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Ankara: MPM Yayınları.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Dergisi*, 6, Haziran, 81-90.
- Kassalow, E. M. (1982). Industrial democracy and collective bargaining: A comparative view. *Labour and Society*, 7(3), 209-229.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lammers, C. F. (1978). Organizasyonlarda iki demokratikleşme kavramı: Özyönetim ve yönetime katılma. (T. Somay, Çev.). *Yönetim Dergisi*, 2(7), 79-88.
- Margulies, N. & Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412.
- McCrain, R. A. (1982). Emprical implications of worker participation in management. In D. C. Jones & J. Svejnar, (Eds.), *Participatory and self managed firms, evaluating economic performance*. Lexington: Lexington Books, 1982.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Ordway, T. (1945). *Democratic administiration*. New York: New York Association Press.
- Özalp, İ. (1985). *İşletmelerde yönetim*. Eskişehir: Baytaş Yayınları.
- Özçer, S. (1988). *Verimliğe etkileri açısından sanayi işletmelerinde örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu yönetimi: Genel ilkeleri ve Türkiye uygulaması*. Ankara: Metu.
- Preston, L. & Post, J. E. (1974). The third managerial revolution. *Academy of Management Journal*, 17(3), 476-486.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations*. London: Sage Publications.
- Süral, N. (1993). 2822 sayılı yasada barışçı çözüm yolları. *İş Hukuku Dergisi*, 3(1), 51-63.
- Tremplay, M. & Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: The moderating role of job scope, role ambiguity and participation among canadian managers. *International Journal Of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.

Troutt, M., Jesus, D., Ponce de Leo, A. & Bateman, D. N. (1995). The interplay between quality improvement principles and the employee communication process. *Benchmarking: An International Journal*, 2(4), 51-60.

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.

Wankel, C. A. & Stoner, J. (1986). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Williams, J. & Eggland, S. (1991). *Örgütlerde iletişim*. (Y. Büyükerşen, H. Seçim, A. Atıf Bir, Ş. Özalp, Çev.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yalçındağ, S. (1995). Saydam ve dürüst belediyecilik. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 4(1), 15-29.