

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

THE IMPACT OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON EMPLOYEES

Emre ÜNVER¹

¹ Öğretim Görevlisi Dr., Balıkesir Üniversitesi, Havran MYO, emre.unver@balikesir.edu.tr, Orcid: 0000-0002-0390-8327

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

Demokratik Örgütler,
Demokrasi,
Örgütsel Demokrasi.

Jel Kodları:

D23, O15

Makale Geçmişi:

Başvuru Tarihi: 22 Nisan 2026
Düzeltilme Tarihi: 22 Mayıs 2026
Kabul Tarihi: 9 Haziran 2026

ARTICLE INFO

Keywords

Democratic Organizations,
Democracy,
Organizational Democracy.

Jel Codes:

D23, O15

Article History:

Received: 22 April 2026
Received in revised form:
22 May 2026
Accepted: 9 June 2026

Ö Z E T

Günümüz işletmeciliğinde örgütleri başarıya taşıyan en önemli faktörlerden birisi de çalışanlarıdır. Örgütlerin rekabet etmesinde önemli unsurlardan olan insan kaynağının örgütlere pozitif bakış açıları sunmaları, örgütlerin başarısını artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlere pozitif bakış açısı sunmalarını sağlayan kavramlardan birisi de örgütsel demokrasi kavramıdır. Örgütsel demokrasinin sağlanması ile çalışanlar alınan kararlara katılabilmekte, çalışanların kendilerine değer verildiği yönündeki algıları ve motivasyonları artmaktadır. Bu çalışmada; örgütsel demokrasi kavramı ele alınarak kavramın çalışanlar üzerine etkisinin incelenmesi hedeflenmektedir.

ABSTRACT

In modern business, one of the most important factors driving organizational success is employees. Human resources, a crucial element in organizational competitiveness, are considered a key factor in enhancing success when they contribute positively to the organization. In this context, organizational democracy is one of the concepts that enables employees to contribute positively to organizations. By establishing organizational democracy, employees can participate in decision-making, and their perception of being valued and their motivation increases. This study aims to examine the concept of organizational democracy and its impact on employees.

Atf vermek için / To cite: Ünver, E. (2026). Örgütsel demokrasi kavramının çalışanlar üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17, 58-66. DOI: 10.58627/dpuiibf.1934924



Genel olarak ülkelerin yönetim biçimi olarak bilinen demokrasi kavramı, hem küresel hem de ulusal alanda kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özünde eşitlik ve katılımcılığı içinde barındırması nedeniyle de kavram yaşamın her alanında kullanılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda, demokrasi kavramı örgütsel alanda da kendisine araştırma alanı oluşturmıştır.

Demokrasi kavramı her ne kadar siyasal alanda sıklıkla kullanılsa da örgütsel anlamda da kavram ilişkilendirilmektedir. İnsan doğası gereği; diğer insanlarla eşit olma, birlikte olaylara katılma, söz hakkı tanınması, fikirlerin kabul görmesi gibi istekler evrensellik taşımaktadır. Örgütsel demokrasinin çıkış noktasını oluşturan endüstriyel demokrasi kavramı; birlikte yönetim, özyönetim, yönetime dahil olma gibi terim ve uygulamalarla ülkemizde tartışılmaya başlanmıştır (Coşan ve Gülova, 2014: 232).

Örgütsel demokrasi kavramının birçok kavramla da ilişkili olduğu ve farklı açılardan incelendiğini de belirtmekte fayda vardır. Özellikle örgüt içi iş yapış biçimlerini etkilemesi ve çalışanların örgüte pozitif ya da negatif bakış açıları ortaya koyması açısından kavrama gereken önemin verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel demokrasi kavramı yönetsel açıdan ele alındığında, özellikle örgütsel uyum ve ahengin sağlanması bakımından da etkili bir araç olabilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken husus, örgütsel demokrasi kavramının kültürel açıdan da farklılıklar gösterebileceğinin bilinmesi gerektiğidir. Gerek örgütsel kültür gerekse de toplumsal kültürün örgütsel demokrasiye bakış açılarındaki bazı farklılıklar olabilmektedir.

Örgütsel demokrasinin ön şartı iletişim olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde demokrasi kavramından bahsedebilmek için iletişimin tüm boyutlarıyla uygulamalarda işlerlik kazanması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının iletişim yetenekleri taşımaması ya da sağlıklı bir iletişim yapısının örgütlerde kurulamaması, alınacak kararlara katılımın kalitesini ve karar alma aşamalarında özgürce davranış biçimini olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca, iletişimin sağlıklı bir biçimde uygulanması da tek başına yeterli olamayabilecektir. Kişisel olarak bazı hakların teminat altına alınmaması, yöneticilerin çalışanlara adil ölçütlerde davranmaması, örgütün iç ve dış çevreye karşı şeffaflık anlayışı sergileyememesi de örgütsel demokrasiye sektaye uğratabilecektir (Çolaksel ve Hırlak, 2023: 332).

Bu doğrultuda çalışmada; örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel demokrasinin temel ilkeleri, örgütsel demokrasinin olumlu ve olumsuz yönleri ile son olarak örgütsel demokrasinin çalışanlar üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI

Demokratik anlayışın örgütlerce özümselememesinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden birisi de; demokratik yöntemlerin işlerlik kazanmasıyla topluma sunulan refah düzeyinin artırılmasına yönelik pek çok örneğin bulunmasına rağmen, demokratik yöntemlerin örgütlerde yerine getirildiğinde ortaya çıkması beklenen pozitif sonuçlara ilişkin daha az somut örneğe rastlanılmasıdır (Yıldırım ve Deniz, 2020: 293).

Demokratik ilkelerin çalışma hayatında önemli bir rol oynaması gerektiği fikri uzun ve tartışmalı süreci kapsamaktadır. Görünüşe göre; son 20 yılda örgütsel demokrasi fikrine geçişe yoğun bir biçimde akış sağlandığı görülmektedir (Butcher and Clarke, 2002: 35).

İçinde bulunduğumuz dönemde yalnızca bir yönetim biçimi olarak değil, sosyal bilimlerin çoğu alanında incelenen bir kavram haline gelen demokrasi, Dünya'da siyasal bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Kavramın kökeni Antik Yunan uygarlığından gelen Atina'ya dayanmaktadır. Eski bir geçmişe sahip olan demokrasi kavramı, ekonomik ve siyasal ilerlemelerle gelişerek modern toplumların yaşamında hayati bir olgu oluşturmıştır (Coşan ve Gülova, 2014, 232-233).

Örgütsel demokrasinin ortaya koyduğu süreç; çalışanların işin proseslerine katılım sağlamalarını ve işten memnuniyet duymalarını, yüksek inovasyonu, paydaşların artan katılımını ve bunun sonucunda artan organizasyonel performansı ilişkilendiren bir süreci kapsamaktadır. Örgütler ve çalışanlar, demokratik bakış açısının nimetlerinden faydalanarak hem ekonomik hem de sosyal amaçlara erişebilmek amacıyla demokratik anlayışı kabul etmektedir. (Bilge vd., 2020: 1).

Örgütsel demokrasi, gücü ve karar alma yetkisini örgütün tüm kademelerindeki çalışanlarına dağıtan, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaran ve karlılığı artırmayı sağlayan güçlü bir örgütsel yönetim sistemidir (Fenton, 2011: 178). Örgütsel demokrasi; örgütlerde karar alma süreçlerini algılama ve uygulama konusunda alternatif yollar ortaya koymakta, hem örgüt tasarımını hem de örgütün mülkiyet haklarına ilişkin geleneksel bakışı değiştirir (Steger, 2025: 267). Bahari vd. (2024) çalışmalarında; kamu sektörü kuruluşlarında şeffaflığı, hesap verebilirliği ve katılımcı uygulamaları artırmada örgütsel demokrasinin önemini vurgulamışlardır.

Örgütsel demokrasi, hem özel hem de kamu kesimi kurumlarının performans ve verimliliklerini arttırmak için benimsenebilecek bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilmektedir (Atalay, 2018: 68). Örgütsel demokrasinin var olduğu bir yönetim ve bireyler arası ilişkiler modeli, yıkıcı davranışları önlemenin yanı sıra bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için de etkili olabilir (Turabik ve Baskan, 2020: 1135).

Örgütsel demokrasi, örgüt kararlarının ortak bir şekilde belirlenmesi ve örgütsel iradede etkilenecek tarafların mevcut iradeye katılım sağlamalarına olanak veren bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel iradenin taraflarının ortak biçimde hareket etmesini ifade eder. Burada açıklama yapmak gerekirse; örgütsel demokrasi yalnızca örgütsel iradenin paydaşlarınca kullanılmasını değil, buna ek olarak hukukun üstünlüğüne ve insan haklarına inanan ve kurumsal olanakları çalışanlar çıkarına da kullanmayı prensip edinen bir yönetim anlayışını anlatmaktadır. Örgütün sosyal sorumluluğunu, kurum içerisinde yaygınlaştıran ve kurumun görev tanımını büyüten bir yaklaşım örgütsel demokrasi kavramı ile açıklanabilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 3).

Kerr, (2004) çalışmasında örgütsel demokrasi ile siyasi demokrasi arasındaki farklılıkları aşağıdaki biçimde Tablo 1’de ortaya koymuştur:

Tablo 1. Siyasi ve Örgütsel Bağlamda Temel Demokratik Özelliklerin Karşılaştırılması

Demokratik Özellikler	Siyasi/Politik Bağlamda	Örgütsel Bağlamda
1) Yönetilenlere karşı sorumluluk: Yöneticiler, seçim aracılığıyla yönetilenlere karşı sorumlu olmaktadır.	Yöneticiler seçimler yoluyla periyodik olarak sorumlu tutulurlar.	Hesap verebilirlik nadirdir ya da hiç yoktur.
2) Eşit Katılım Hakkı: Siyasi yapının (Devlet) tüm nitelikli üyesi, ekonomik ve sosyal durumuna bakılmaksızın bir oy hakkına sahiptir.	(Seçimlere) katılım, vatandaşlara yasal olarak garanti altına alınmıştır.	Katılım yönetim tarafından kontrol edilmektedir.
3) Serbest Bilgi Paylaşımı: Siyasi yapı (Devlet), bilgiye sınırsız erişim ve paylaşım hakkına sahiptir.	Güvenlik sınırlarına tabi kalmak koşuluyla, sahip olma ve bilgi paylaşımı yasal olarak garanti altına alınmıştır.	Sahiplik ve paylaşım yönetim tarafından kontrol edilir.
4) Yönetilenlerin Temsili: Hükümet seçmenin çıkarlarını koruduğu ve kararlarını temsil ettiği ölçüde meşruluk kazanır.	Temsil, seçim yoluyla garanti altına alınmıştır.	Temsil ya tesadüfidir ya da hiç yoktur.

Kaynak: (Kerr, 2004: 84).

Yukarıda Tablo 1’de görüldüğü üzere, demokratik özellikler hem politik anlamda hem de örgütsel anlamda farklı özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Politik anlamda demokrasinin elde ediliş biçimi ve meşruiyeti incelenirken, örgütsel alanda demokrasi kavramı daha çok yönetime katılma, temsil edilme, hesap verilebilirlik gibi konular üzerinden incelenmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel demokrasi kavramının daha çok örgütün kuralları uygulama biçimi, örgütsel işleyiş ve örgütün çalışanlara sağladığı haklar ve bakış açısı üzerinde durduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel demokrasi kavramının ortaya konulması açısından demokratik şirketler ve demokratik olmayan şirketlerin içinde bulundukları özelliklere de değinmekte fayda vardır. Aşağıda Tablo 2’de demokratik bir şirket ile demokratik olmayan bir şirketin özelliklerinin karşılaştırılması şu şekilde ifade edilmektedir:

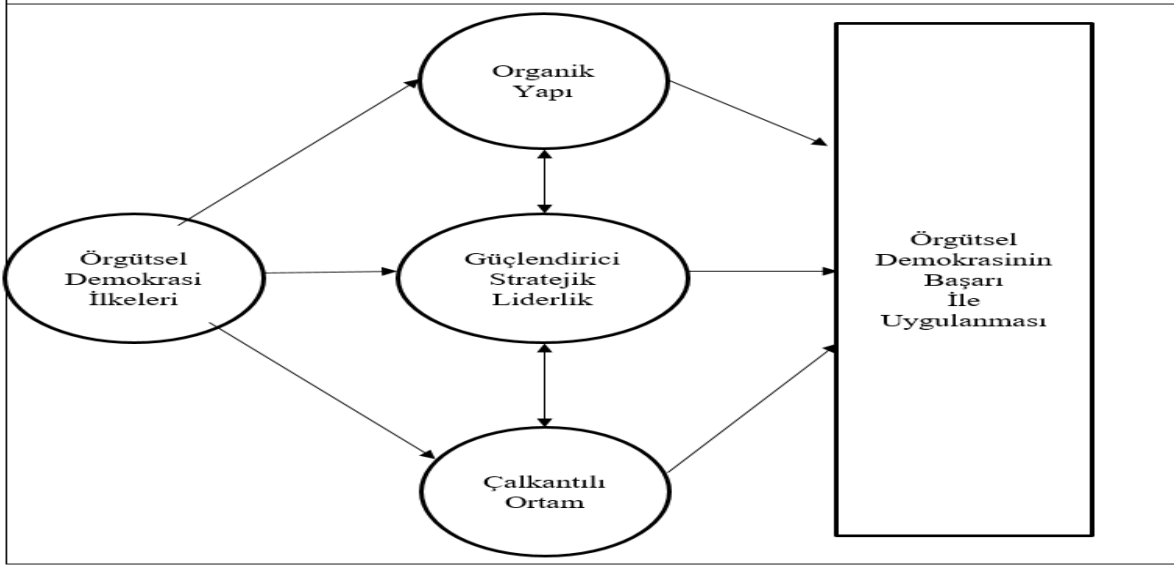
Tablo 2: *Demokratik ve Demokratik Olmayan Şirketlerin Özellikleri*

Demokratik Olmayan Şirketlerin Özellikleri	Demokratik Şirketlerin Özellikleri
• Yönetici/Patron ile olan ilişki ergenlik dönemindeki aile bireyleri ile olan ilişkiyi andırır. • “Çalışanlarımızı daha iyi yönetmeliyiz” ifadesi sıklıkla duyulur. • Yönetici/Patron’dan daha çok çalışıyoruz ancak ondan daha az kazanıyoruz. • Zorunlu ihtiyaçları karşılamak için bile izin almak gerekmektedir. • Şirketle ilgili en önemli konuları bile başkalarından duyarsınız. • İş yerinde çok az konuda gülerseniz. • Bir yöneticiniz/patronunuz vardır. • Şirketin iflas ettiği bilgisini haber kanalından öğrenebilirsiniz. • Bir ürünün geliştirilmesine yönelik ortaya konulan fikir, uzun yıllar bürokratik engellere takılabilir. • Üst düzey şirket yöneticisi ile diğer çalışanlar arasında, alınan ücret konusunda uçurum vardır. • Beşten fazla yönetim kademesi vardır. • Çalışan el kitabı okunamayacak kadar uzundur. • Toplantıya odaklanmak yerine, toplantının nasıl bitirileceğine odaklanılır. • Çalışanın şirkete ait olduğu hissi düşüktür. • Şirket amacını ve vizyonunu bilmezsiniz. • Çalışma zamanının büyük bir kısmı faydalı bir iş yapmak yerine, insanları çalıştığına inandırmaya ayrılır. • Sadece hata yaptığınızda, patronunuz ya da çalışma arkadaşınız performansınızla ilgili size geri bildirimde bulunur. • Patron/Yönetici olmadığında işler ilerlemez. • İş başındayken başka bir yerde olmayı istersiniz.	• Yönetici/Patron ile olan ilişki eşitlik esasına dayanır. • “İnsanların daha iyi liderler olmasına yardımcı olmalıyız” ifadesi sıklıkla duyulur. • İşteki unvanımıza göre değil, kuruma sağlanan katkılar için ücret alınır. • Zorunlu ihtiyaçları karşılamak için izin almak gerekmez. • Şirket birleşmesi konusunda karar vermeye yardımcı olunur. • İş yerinde mizah ve eğlence desteklenir. • Kendi kendinizin yöneticisi/patronu gibisinizdir. • Şirketle ilgili önemli bilgilere erişiminiz kolaydır. • Bir ürün geliştirmek için ortaya koyduğunuz fikirleri uygulamak kısa sürede tamamlanır. • Üst düzey şirket yöneticisi ile diğer çalışanlar arasında, alınan ücret konusunda uçurum yoktur. • En fazla beş yönetim kademesi vardır. • Çalışan el kitabı tek bir cümleyle ifade edilebilir. • İş birliği yapabileceğiniz ve fikir alışverişi yapabileceğiniz toplantıları ipte çekersiniz. • Yapılan işlerde kendinizi şirkete ait hissedersiniz. • Şirket amaç ve vizyonunun oluşturulmasında katkı sağlanır ya da bu değerler güçlü bir şekilde kabul edilir. • Gün boyu faydalı işlerde aktif olarak çalışılır. • Patron ya da çalışma arkadaşından sık sık geri bildirim alınır ve takdir görülür. • Patron/Yönetici iş yerinde olmasa bile, işlerin herkes tarafından yapıldığını bilir. • İş yeriniz, en sevdiğiniz yerlerden birisidir.

Kaynak: (Fenton, 2002: 11).

Yukarıda Tablo 2’de yer alan bilgiler ışığında; demokratik ve demokratik olmayan şirketlerin özellikleri şirket bazında ve sektörel değişkenlikler gösterebilmektedir. Bu nedenle, sayılan özelliklere ekleme ve çıkarma şirket özelinde yapılabilir.

Şekil 1’de örgütsel demokrasinin; örgütsel yapı, stratejik liderlik tarzı ve çalkantılı ortamda oluşumunu gösteren modeli yer almaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Demokrasinin Başarı ile Uygulanması

Kaynak: (Yazdani,2010:57).

Yukarıda Şekil 1’de görüldüğü üzere; örgütsel demokrasinin başarılı bir şekilde uygulanması örgütsel demokrasi ilkelerine bağlı olarak örgütsel yapı, güçlendirici stratejik liderlik ve çalkantılı ortamın etkilediğini göstermektedir.

2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN TEMEL İLKELERİ

Örgütsel demokrasi kavramına işlerlik kazandıran örgütlerin doğası ve yapısı hakkında farklı görüşler belirtilse de, bunların aşağıdaki şekilde belirtilen ve görüş birliğine varılmış bazı ilkeleri bulunmaktadır (Butcher ve Clarke, 2002: 36):

- Daha fazla örgütsel karar almak için yetki ve sorumlulukların devri, daha küçük ve kendi kendini organize eden birimleri ortaya çıkarır.
- Örgütsel yapıdan ziyade, olumlu ilişkilerin bir fonksiyonu olarak gücü merkeze alan farklı iç ve dış çıkarların kabulü sağlanır.
- Bireysel katkı, liderlik ve bilgiye bağlı örgütsel faaliyetlere yönelik yüksek düzeyde psikolojik sahiplik meydana gelir.

Örgütsel demokrasinin oluşumunu sağlayan bazı ön koşullar da bulunmaktadır. Buna göre demokratik örgütler (Yazdani, 2010: 59):

- Kalıcı bürokrasiden ziyade geçici uygulamaları dikkati alır.
- Yapıcı ve karşılıklı özeleştirici yapan bir örgüt iklimine (kültüre) sahiptir.
- Küçük boyutludur.
- Çalışanlarında örgütsel değerlere yönelik uyum vardır.
- Değişken ve dinamik bir ortamda; verimlilikten (maliyet liderliği) ziyade, farklılaşmaya odaklanır.
- Güçlü bir takım kültürüne sahiptir.
- Çalışanları statü farkı gözetmeksizin, tam bir güven ilişkisi içerisinde bulunurlar.
- Dikey bir örgüt yapılanması yerine yatay örgüt yapısına sahiptir.

Geçkil ve Tikici (2015) örgütsel demokrasinin temel ilkelerini; katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımı ilkesi olarak ifade etmiştir.

Yazdani (2010: 56) çalışmasında örgütsel demokrasiyi; katılımcı yönetim uygulamaları ve çalışanların seslerini duyurması biçiminde iki temel ilkeyle açıklamıştır.

Fenton (2011: 184) ise örgütsel demokrasinin on temel ilkesini şu şekilde ortaya koyarak açıklamıştır;

- Amaç ve Vizyon: Birey ve örgütün varoluş nedenlerini bilmesi ve ortak bir duyguya sahip olmasıdır.
- Şeffaflık: Fikirlerin özgürce aktarılması ve bilgilerin herkesle açık bir şekilde paylaşılmasıdır.
- Diyalog ve Dinleme: Çalışanların; fikirlerinin dinlenmesi ve örgüt içi yeniliklerin ortaya çıkacak şekilde konuşmalarına zemin hazırlanmasıdır.
- Adalet ve Onur: Her çalışana adil davranılması ve çalışanların tarafsız olarak değerlendirilmesidir.
- Sorumluluk: Çalışanın ve örgütün bir bütün olarak, eylemlerden birbirine ve topluluğa karşı sorumlu olmasıdır.

- Bireysellik ve Kolektiflik: Çalışanların, bir birey olarak kolektif hedeflere ulaşmada sağladığı katkıyı bilmesidir.
- Seçim: Her çalışanın çeşitli olasılıklar arasından seçim yapma hakkının teşvik edilmesidir.
- Dürüstlük: Tüm çalışanların ahlaki ve etik ilkelere kararlı bir biçimde bağlı kalmasıdır.
- Merkeziyetsizleşme: Gücün ya da yetkinin örgüt genelinde çalışanlar arasında uygun biçimde paylaşılmasıdır.
- Yansıtma ve Değerlendirme: Sürekli geri bildirimin yapılarak gelişime bağlı kalınması ve geçmişten ders çıkartarak geleceğin iyileştirilmesinin istenmesidir.

Kısaca belirtmek gerekirse; demokratik örgütler korku değil, özgürlükler üzerine kurulurlar. Demokratik örgütleri ayrıcalıklı kılan da bu ilkeleri örgütün tasarlanmasına entegre etmeleri ve güçlü bir özgürlük anlayışına dayalı örgüt kültürü yaratmalarıdır (Fenton, 2011: 184).

3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Örgütsel demokrasinin uygulanması örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu doğrultuda; bu başlık içerisinde örgütsel demokrasinin bu yönlerine yer verilmektedir.

Örgütlerde demokratik sürecin olumlu bir biçimde uygulanma derecesini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Kerr, 2004: 89);

- Örgütün İşlevi: Örgütün işlevi -ürünleri, hizmetleri ve katma değer yaratan faaliyetleri- demokratik değerler ve uygulamalar aracılığıyla ne ölçüde gelişim sağlayacaktır?
- İşgücünün Özellikleri: İşgücünün özellikleri, demokratik değerler kapsamında değerlendirilecek nitelikte midir?
- Mevcut Örgüt: Hiyerarşik yapıyı aşmanın maliyeti ve demokratik yapıya geçişin paydaşlar tarafından desteklenmeme riski nedir?
- Yönetimin Taahhüdü: Yönetimin politikaları, demokratik uygulamalara geçiş ne kadar hazır?

Örgütsel demokrasinin olumlu yönleri; örgütlerde merkeziyetçiliği barındırmayan güç dağılımı ile beraber, iş gören kapasitesinden maksimum yarar sağlaması, bununla birlikte iş görenlerin yerine getirdikleri görevleri daha anlamlı görmelerinin getireceği olumlu etkilere yol açmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 243).

Örgütsel demokrasi; çalışanların yaratıcılığın faydalanarak sorunları çözmenin bir yoludur; çünkü geleneksel hiyerarşik yapı, çalışanların işe bağlılığını azaltmakta ve kontrol yanlısına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel demokrasi, günümüz iş dünyasında başarısızlığa karşı bir çözüm niteliği kazanmaktadır (Fenton, 2011: 178).

Örgütsel demokrasi bir örgütün karlılığını arttırmaya da yardımcı olmaktadır. Şöyle ki; gereksiz yönetim kademelerini azaltır, çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini artırarak işten ayrılmanın doğuracağı maliyetleri azaltır, çalışanların yaratıcılığın faydalanarak inovasyonun artmasını sağlar (Fenton, 2011: 178).

Örgütsel demokrasinin sağladığı diğer olumlu yönler ise şu şekildedir (Fenton, 2011: 178);

- Verimlilik, karlılık, satış ve etkinlikte artış sağlar.
- Müşteri hizmetlerinde iyileştirme sağlar.
- Üst düzey yetenekleri sağlar ve onları elde tutar.
- İşten ayrılmaları ve işe devamsızlığı azaltır.
- Güven duygusu ve iletişimi artırır.
- İnovasyonu yükseltir.
- Çalışan memnuniyetini ve iş tatminini artırır.
- Pazar değişimlerine uyum sağlama yeteneği gelişir.

Örgütsel demokrasinin yukarıda belirtilen olumlu yanlarının yanı sıra bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

Örgütsel demokrasinin uygulanış aşamasında örgütün tamamını ilgilendiren bazı zorlukların olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel demokrasinin ortaya konuluş biçiminde, örgütlerin kendi içerisindeki yapılardan kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi yönetim biçimlerinden ya da çalışan bazı sorunlar da olabilmektedir. Ayrıca, örgütsel demokrasinin uygulanış biçiminde örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklı zorlukların da yaşandığı bilinmelidir (Çolaksel ve Hırlak, 2023: 326).

Küreselleşmenin sonucunda da ortaya çıkan uluslararası şirketleşme, şirket birleşme ve satın almaları ile birlikte örgütler ekonomik ve kültürel anlamda değişiklikler göstermektedir. Bu örgütlerde tek tip bir yönetim anlayışı modeli de oluşturulamamaktadır. Çalışanlar arasında tek tip sözleşme yerine bireysel iş sözleşmeleri kurulmaktadır. Kurulan bu sözleşmeler bireysel farklılaşmaları arttırmakta ve bu durum örgütsel demokrasiyi olumsuz yönde etkilemektedir (Coşan ve Gülova, 2014: 244).

4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

Örgütsel demokrasinin örgütlere katkıları ve bu katkıların sonucunda da çalışanlara olan etkisi konusunu araştırmacılar farklı açıdan ele almıştır. Genel hatlarıyla örgütsel demokrasinin; çalışanların ayrımcılığa maruz kalmasına, yabancılaştırılması duygusuna karşı, verimliliğine, motivasyonuna, iş tatminine, adaletine, performansına ve eşitliğine karşı ortaya çıkan olumlu katkıları araştırılmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 241).

Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler örgütsel demokrasinin sürdürülmesinde ortaya çıkan zorluklar olarak gösterilebilmektedir. Bazı katı kurallarda esneklik gösteremeyen, çözüm üretmek yerine sorunun bir parçası olan, çalışanlarına karşı adil ve eşit davranışlar ortaya koyamayan yöneticiler olabilmektedir. Ayrıca; örgütsel süreçlerde değişime ve yeniliğe karşı koyan çalışanların varlığı ile eğitimi yeterli olmayan çalışanların olması da örgütsel demokrasinin inşa edilmesinde karşılaşılan zorluklar arasında gösterilebilmektedir (Çolaksel ve Hırlak, 2023: 347).

Örgütsel demokrasinin örgütlere getireceği pozitif etki sayesinde, örgütlerde merkezde toplanmayan gücün dağılımıyla, çalışan yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanılmakta, bunun sonucunda çalışanların görevlerini daha anlamlı hissetmesi sağlanmaktadır. Bu doğrultu da çalışanlarda pozitif etkiler ortaya çıkmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 243).

Çalışma arkadaşlarının ilgisiz, bağılılık göstermeyen, iş birliğine yanaşmayan olarak algılayan çalışanların kendilerinin de ilgilenme, bağılılık gösterme, iş birliği yapma konusunda cesaretlerinin kırılması mümkündür. Öte yandan; çalışma arkadaşlarının olumlu davranması algılandığında, çalışanın da benzer davranış ortaya koyma ihtimali artmaktadır (Whiddon ve Martin, 1989: 669).

Günümüz örgütlerinde çalışanlar, kendi fikir ve düşüncelerinin örgütlerce önemsenmesini ve örgüt için önemli olduğu duygusuna ulaşmak istemektedir. Bu durum örgüt ile çalışan arasında oluşturulmuş bir bağı da ortaya koymaktadır. Her ne kadar, kurulan bu bağ taraflar arasında sözleşmeler ile ortaya konmasa da çalışanın bu yöndeki tutumu örgütsel demokrasi ile sağlanabilmektedir.

Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında; örgütün ödül sistemini, performans ve ücret belirleme kriterlerini, görev dağılımında faydalı olan kriterleri gözden geçirmesi çalışanların adalet duygularının artmasına pozitif katkılar sağlamaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerde görüşlerinin alınması örgütlerce teşvik edilmelidir. Yine, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde örgütler ve yöneticiler hatalara karşı daha ılımlı tutum sergilemelidir. Ayrıca, belirli periyotlarda düzenlenecek toplantılarla örgütün içinde bulunduğu durum ve gelecek beklentileri çalışanlarla paylaşılmalıdır (Yıldırım ve Deniz, 2020: 294). Bu nedenle örgütsel demokrasi kavramı çalışanların duygu dünyasına etki eden, çalışanların işe yönelik tutumlarının belirlenmesine olanak veren önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanların örgütlerine aidiyet duyması, kendi hedefleri ile örgütsel hedefleri örtüşürmesi ile fikir ve düşüncelerinin örgütlerce önemsenmesi örgütsel demokrasinin etkisiyle ortaya çıkabilmektedir.

5. SONUÇ

Örgütlerde insan ilişkileri hareketi, Taylor'un bilimsel yönetimi temellerinden oluşturulmuştur. Bu düşüncenin oluşturulması basit bir şekilde olmamış; tam tersine, çalışanların katılımı çağrısı Batı dünyasında gelişim gösterirken, çeşitli değerler ve motivasyonlar hem akademik çalışmaları hem de uygulamaları teşvik etmiştir (Mohr, 1994: 52).

Her firmanın iş bölümüne ve iş organizasyonuna bağlı olarak, ilgili çalışanların bilgi edinme, danışma ve ortak karar alma süreçlerine katılım biçimleri farklılık göstermektedir. Karar alma yetkisi tecrübesindeki kişisel farklılıkların dışında, karar almanın farklı gereklilikleri, aynı firma içerisindeki çalışanlar arasında demokratik etkinin heterojen dağılımını ortaya koyabilir (Weber vd., 2009: 1134).

Örgütsel demokrasiyle ilgili süreçler, kişisel davranışlar ile örgütün hedefleri arasında güçlü ve sürdürülebilir bir uyum ortaya koymalıdır. Teorik olarak; demokratik örgütlerin bağlı, sadık ve amacı olan çalışanlara sahip olması beklenir. Demokratik yapı ve ilkeler etrafında şekillenmiş örgütler; şeffaflığı ve adil muameleyi desteklemektedir. Bu nedenle; demokratik örgütlerde çalışanlar, davranış özgürlüğü ve ortak bir amaca yönelme duygusu yaşamaları nedeniyle kendilerini örgütlerine karşı daha bağlı hissetmektedir (Jong ve Witteloostuijn, 2004: 54).

Günümüz işletmecilik anlayışında çalışanların tutum ve algıları önemli hale gelmiştir. İşletmeleri başarıya taşıyan kilit kavramlar arasında insan kaynağı yer almaktadır. Bu nedenle günümüz etkili insan kaynakları yönetiminin başarı kriterlerinden birisi de çalışanlara verilen değer olmaktadır. Çalışanların duygu ve düşüncelerinin önemsenmesine, tüm çalışanlara eşit mesafede olunmasına ve çalışanlarda adalet duygusunun gelişimine olanak sağlayan örgütsel demokrasi kavramı işletmeler için hayati öneme sahip bir kavram olmaktadır.

Özellikle, çalışma hayatının değiştiği günümüz iş dünyasında işletmeler ile çalışanlar arasında farklı iş sözleşmeleri kurulmakta bu da beraberinde örgütsel adalet, uyumun ve aidiyet duygusunun çalışmada oluşturulmasında örgüt tarafına bir takım zorluklar yüklemektedir. Bu farklılıkları göz önünde bulundurarak işletmelerde farklı çalışma özelliklerine sahip çalışanlara yer verilmesiyle de işletmeler bu durumdan fayda sağlayabilmektedir. Bu durumu oluşturan ve örgütsel ahengin oluşturulmasına katkı sunan örgütsel demokrasi kavramı çalışanlar tarafından önemsenmektedir.

Örgütsel demokrasi kavramı örgüt içi başarılı iletişimi sağlayan, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükselten, onların işlerini başarılı kılan, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artıran bir ortama da zemin hazırlamaktadır. Çalışanların bu yöndeki algıları örgütsel demokrasi ve çalışan arasındaki bir bağlantının varlığını da ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgüt ile çalışan hedeflerinin örtüşmesini isteyen örgütler hem kendi başarılarını ortaya koyma hem de çalışan beklentilerini karşılaması açısından örgütsel demokrasiyi başarıyla uygulamalıdır.

Demokratik bir örgütte, demokratik değerlere dayalı bir misyon oluşturmak da çok önemlidir. Bu nedenle, üyeler (ve diğer paydaşlar) arasında örgütün varoluş nedeni ve hedefleri hakkında ortak bir tutum geliştirilebilmelidir (Forcadell, 2005: 269).

Katılımcı, açık iletişimin var olduğu, çalışanların motivasyonuna ve geliştirilmesine yönelik bir yönetim anlayışı örgütsel demokrasinin uygulanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, formelleşme derecesi yüksek ve yönetim alanının genişlediği bir yönetim anlayışının varlığı da örgütsel demokrasinin gelişimine engel olan bir durumdur (Sadykova ve Tutar, 2014: 13).

Sonuç olarak, bu çalışma örgütsel demokrasi kavramının çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaya amaçlayan teorik bir çalışma olarak ortaya konulmuştur. Örgütsel demokrasi kavramı ile ilgili bundan sonraki çalışmaların farklı sektörlerde uygulamalı olarak yapılabileceğinin belirtilmesinde de fayda vardır.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazar, çalışmanın tamamını tek başına hazırlamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Atalay, A., (2018), Understanding of organizational democracy: a research on the personnel of the provincial directorate of youth services and sports, *International Journal of Science Culture and Sport*, March, 6(1), 56-72.
- Bahari, E., Ahmadi, K., & Salavati, A. (2024), Exploring organizational democracy from the perspective of public managers: a phenomenological approach, *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 4(4), 195-203.
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., & Guven, H., (2020), Organizational democracy in the private sector: a field research, *Sustainability*, 12(8), 3446, 1-16. (<https://doi.org/10.3390/su12083446>).
- Butcher, D., Clarke, M., (2002), Organizational politics: the cornerstone for organizational democracy, *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Coşan, E.P., Gülova, A.A., (2014), Örgütsel demokrasi, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Çolakşel, M., Hırlak, B., (2023), Örgütsel demokrasi, Hırlak, B., 325-352, (Edt.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar II*, Özgür Yayınları, Gaziantep.
- Fenton, L. T., (2002), *The democratic company four organizations transforming our workplace and our world*, USA: World Dynamics Inc.
- Fenton, L. T., (2011), Organizational democracy as a force for social change, Diener, B. R., 175-189, (Edt.), *Positive Psychology as Social Change*, Springer, London.
- Forcadell, J.F., (2005), Democracy, cooperation and business success: the case of mondragón corporación cooperativa, *Journal of Business Ethics*, Feb., 2005, 56(3): 255-274.
- Geçkil, T., Tikici, M., (2015), Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, Aralık, 48(4), 41-78.
- Jong, D.G., Witteloostuijn, V.A., (2004), Successful corporate democracy: sustainable cooperation of capital and labor in the dutch breman group, *The Academy of Management Executive*, Aug., 2004, 18(3): 54-66.
- Kerr, J.L., (2004), The limits of organizational democracy, *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-96.
- Mohr, B. L., (1994), Authority in organizations: on the reconciliation of democracy and expertise, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Jan., 1994, 4(1): 49-65.
- Sadykova, G., Tutar, H., (2014), Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Steger, T., (2025), The key to organizational democracy and corporate sustainability?—the role of employee shareholder associations in german listed companies, *Business and Society Review*, 130(S1), 263-287.
- Turabik, T., Baskan, A.G., (2020), The relationship between organizational democracy and political behaviors in universities, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 1135-1146.
- Weber, G.W., Unterrainer, C., Schmid, E., B., (2009), The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations, *Journal of Organizational Behavior*, Nov., 2009, 30(8): 1127-1149.

- Whiddon, B., Martin, Y.P., (1989), Organizational democracy and work quality in a state welfare agency, *Social Science Quarterly*, 70(3), 667-686.
- Yazdani, N., (2010), Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty, *Business Review*, 5(2), July-December, 51-73.
- Yıldırım, M., Deniz, M., (2020). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi: bir alan araştırması, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(29), 279- 297.