

YÖNETİME KATILMADA AYDINLARIMIZIN GÖRÜŞLERİ

Prof. Dr. Orhan TÜRKDOĞAN (*)

1977 yılı kapanırken ülkemizde bir çalışma barışı olarak tarihe geçecektir. Çünkü, Üniversiteler, sendikalar ve çeşitli kamu kuruluşları bu yılı "77 Çalışma Barışı" adı altında yoğun bir biçimde değerlendirmeye çalışmışlardır.

1977 Çalışma Barışı, temel felsefe olarak, çatışma veya mücadeleden uzak, bir uyum ve bütünleşme sağlayan görüşleri yapısında taşıması yönünden adeta bir "Kaosu" andıran toplumumuz için çelişkili bir görünümü de ortaya koymuştur.

Türk aydını, her şeye rağmen, uyum ve çatışmanın düşünsel gücü canlandırılması bakımından toplumumuza yararlı olacağı inancı bugün giderek yoğunluk kazanmaktadır.

Tarihsel işçi hareketlerimizin gelişiminde, çalışma barışı veya işçinin yönetime katılması modelleri, çatışmacı ve uyumlu aydın kadrosu açısından önemli bir renkliliği ortaya koymaktadır. Bunların açıklanması ve değerlendirilmesi siyasal partiler ve sendikalarımız için de önemli yararlar sağlayacaktır.

Bu inceleme, yüzeysel de olsa, sırf bu amaç için yapılmıştır.

Ülkemizde çeyrek yüzyıldan beri sistem tartışmaları giderek yoğunluk kazandığı bilinen bir gerçektir. "Türk Solu" ve "Türk Sağ"ında gözlenen bu süreç siyasal ve ideolojik alanda "kabuğunu çatlatan" boyutlara ulaşmıştır. 1970'lerden sonra, bu gelişime, "yönetime katılma" adı altında yeni dış kaynaklı uygulama biçimle-

(*) Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sosyoloji Kürsüsü, Erzurum.

rinin de eklendiğine tanık olmaktadır. Özellikle, bazı siyasal parti ve örgütlerin İskandinav ve Doğu Bloku ülkeleriyle yoğunlaşan temasları, aydın çevredeki eğilimler, basındaki çeşitli tartışmalar ve üniversite düzeyinde yapılmış incelemeler bunlar arasındadır. Hatta, katılma çeşitleri olarak, "işçilerin yönetime katılmasıyla" ilgili doktora tezleri de mevcuttur. Ben bunlardan birine, "özyönetime katılma" felsefesi içinde özyönetimin yerini anlamak amacıyla değinmek istiyorum. 1972 yılında kabul edilen bu doktora tezi, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi sosyal politika öğretim üyesi tarafından yürütülmüştür (Turan, 1973).

Yeni toplum düzeninde iktisadi demokrasi ve yönetime katılma, yönetime katılmanın metodları ve şekilleri yönetime katılmanın geleceği ve Türkiye'de yönetime katılma sorunu ve uygulaması gibi güncel konuları ayrıntılarıyla tartışan bu tez'de ana tem-konumuzu ilgilendirmesi noktasından "katılmanın şekilleri"nde toplanmaktadır. Bu bölümde araştırmacı katılma şekillerini :

- 1) Tek taraflı katılma (auto gestion),
- 2) Pariter katılma (co - gestion),
- 3) Temsili katılma,
- 4) Gönüllü katılma,
- 5) Sendikal katılma,

olmak üzere beş yan gruba ayırmaktadır. Turan, bu katılma şekillerini açıklarken :

"İşyerlerinde yönetim faaliyeti içinde işçilere yer verilirken, ağır haklarını hissettiren ideolojik hedefler, iktisadi, sosyal ve kültürel yapı, anayasal çerçeveler, şekil itibarıyla birbirinden ayrılan farklı yönetime katılma tiplerinin meydana gelmesine önyak" olduğunu bir gerekçe olarak ileri sürmektedir (Turan, 76). Aslında bu yönetime katılma şekilleri, Turan'a göre, sermaye unsurunu tamamiyle yok sayarak işçinin kendi kendini yönetmesi (auto gestion) ile yönetim kurullarına sembolik mahiyette bir işçinin alınması gibi iki ayrı kutup arasında" sıralanmaktadır.

"İşçilerin yönetime katılması sorunu, hedef olarak alınan iktisadi demokrasinin gerçekleştirilebilmesi için, birisi asgari değeri azami diyebileceğimiz iki sınır arasında yerlerini almaktadır. Asgari sınır, işçilerin yönetime katılmasını işleri seviyesinde gerçekleştir-

mektir. Azami sınıra ise, işçileri mensup buldukları toplumun tüm iktisadi hayatına iştirak ettirmektir”.

Ayrıntılarını Sendikalar ve Partiler kesiminde tartışacağımız ”işçinin yönetime katılma” sorununu “katılma şekilleri” adı altında basit ilkelerle saptamak öyle kolay olmamaktadır. Nitekim, bir araştırmacı, yönetime katılmanın iki şekilde gerçekleşeceği kanısındadır:

1) İşçiyle işveren arasındaki işbirliğini kural olarak sendikalar eliyle ve yukarıdan aşağıya örgütleyen, işyerinin en yüksek karar organının da eşit oya sahip bir de işçi temsilcisinin bulunmasını öngören “yönetici - işçilik modeli”; 2) İşçi - işveren işbirliğini kural olarak bireysel işçiler eliyle aşağıdan yukarıya örgütleyen, yeni kural olarak fabrika tabanındaki ortak kurullarda işçilerle işverenlerin eşit üyeye temsil edilmelerini öngören “ortak işyeri komitesi modeli” (Fişek, 32).

Fişek, yönetici - işçilik modelini, işyerinin en yüksek düzeydeki karar organında eşit oya sahip bir de işçi temsilcisinin bulunmasını ve bu üyenin herhangi bir yönetici gibi iş görmesini kabul ediyor ve bunun için de Federal Almanya ve Türkiye’den örnekler veriyor. İkincisini teşkil eden ortak işyeri komitesi modelini de, işçi - işveren işbirliğinin fabrika tabanından başlayarak yukarıya doğru örgütlenmesini amaçlayan ve genellikle “sayı eşitliği” ilkesine göre kurulan bir model olarak belirtmektedir. Ancak, araştırmacı Yugoslavya’daki özyönetim modelini, yönetime katılma olarak kabul etmemektedir (Sh. 6 - 8). Bunun gibi “yönetime katılmayla”, “grev ve toplu pazarlık” düzeni de birbirinden ayrı şeylerdir (Sh. 6). Yönetime katılma, işçilerle işverenlerin emek verimliliğini artırmak için aktif işbirliği yapmalarını, yönetim organlarında yer alan işçilerin “çift kasketli” olmalarını, yani hem sendikacı ve hem de yönetici durumunda bulunmalarını ister. Oysa, toplu pazarlık düzeninde böyle bir şey söz konusu değildir. Toplu pazarlık düzeninde, işçi adına sendikası, güçlü oranında işverenlerle pazarlık yapar, emek verimliliğinin değil de işçinin refahının artırılmasını amaçlar. Kısacası, yönetime katılma işçi işveren ilişkilerini uzlaşma ve işbirliği yoluyla düzenlerken, grev ve toplu pazarlık düzeni de aynı ilişkiyi çatışarak kurar. Oysa, özyönetim modelinde işçilerin iş yerini bizzat yönetmeleri esastır. Bu nedenle, “yönetime katılmayla” “yönetmek” apayrı şeylerdir (Fişek, 8). Katılmada esas, işçilerin, izin

verdikleri ölçüde ve emek verimliliğini artırmak amacıyla görüş bildirmeleri ilkesi hakimdir.

Turan, bu görüşten tamamiyle ayrılıyor. Ona göre, özyönetim bir katılma şeklidir. Ancak, Turan'a göre bu da tek taraflı bir katılma olarak ifade edilir. Tek taraflı katılma sisteminde yönetimin sorumluluğu tamamiyle işçi temsilcilerinin sermaye unsurunu ortadan kaldırarak kendi kendilerini yönetmeleri (autogestion) esasına dayanmaktadır. (Turan, 77). Burada tek taraflı katılmanın gerekçeleri açıklanmamakla beraber, bu modelde, "sermaye unsurunun tamamiyle yok sayılması" belirli bir nedeni ifade edebilir.

"Bu modelde, işyeri işçi tarafından yönetilecektir. Üretimi yapmak, dağıtmak, üretimin bütün kararları konusunda tasarrufda bulunmak işçinin hakkıdır. Her işçi oy hakkına sahiptir, üretim araçlarını işçi yönetir, işyerini işçiler organize eder, uygun plân ve programları işçiler yapar". Bir diğer araştırmacı da hemen hemen aynı görüşe katılarak, bu noktadaki fikirlerini şu şekilde belirtmektedir :

"Özyönetim sisteminde, sermaye unsuru ortadan kaldırılarak, ekonomik kurumların tüm yönetimi tamamen işçilerin elinde bulunmaktadır. Bu sistemde üretim araçlarının sahibi, toplumdur. "Yönetime katılma" adıyla Batıda uygulanan düzende ise sermaye ortadan kalkmamıştır. Emegi temsil eden işçi, sermayeyi temsil eden yöneticilerle beraber kararlara katılmakta, sorumluluk yüklenmektedir. Yönetime katılmada, işçinin üretim, insan ilişkileri, personel ve benzeri sorunlarda karara katılması sağlanmaktadır (Coşkun, 1976). CHP Gençlik Kolları tarafından yayınlanan "işçinin yönetime katılması - özyönetim" adlı incelemenin yazarı Coşkun'a göre, kısacası, özyönetim ile yönetime katılma eş anlamlı değildir. Özyönetim, emekçi bireylerin kendi çalıştığı iş yerine yabancılaşmasına son vermek, onu hiyerarşiden kurtarmak ve kendi kendilerini yönetme hakkına kavuşturmayı amaçlar (Coşkun, 1976).

Fişek gibi, Coşkun'da "özyönetim", "sanayi demokrasisi", "demokratik yönetim" ve "yönetime katılma" kavramlarının çoğu kez birbirleriyle eş anlamlı olarak kullandıklarını oysa bunun yanlış olduğunu belirtmektedir. Ona göre, her toplum kendi koşullarına uyan demokratik yönetim sistemini kendisi yaratmıştır. Batı demokrasilerinde uygulanan ve "sanayi demokrasisi" adı verilen iş-

çinin yönetime katılma uygulamaları da çeşitlilik gösterir. Federal Almanya'daki sanayi demokrasisi ile İsveç'teki, Fransa'daki birbirinden ayrıdır. Örneğin, F. Almanya'da sanayi demokrasisi denince işçilerin yönetim kurullarından başlayarak aşağıya doğru her kademedede işverenle eşit sayıda yönetime katılması anlaşılırken, Hollanda'da işçilerin yönetim kurullarında değil, işyeri konseylerinde bulunmaları anlaşılır (Coşkun, 1976).

Özyönetim felsefesiyle ilgili olarak, Turan gibi Coşkun'da, "özyönetimin sosyalizme giden yeni bir yol olduğunu" kabul etmekle ancak marxist kuramın Sovyet modelinden ayrıldığını belirterek şöyle demektedir :

"Marxist kuramda, üretim araçlarının mülkiyetinin toplumsallaştırılması öngörülür. Emek sömürüsünün önlenmesi, bu kurama göre, tüm üretim araçlarının mülkiyetinin toplumsallaştırılmasıyla mümkündür. Ancak o zaman emekçinin ürettiği artık değer, işçi sınıfı için kullanılabilir.

Marxist kuramın ilk uygulaması 1917 Sovyet deneyidir. Bu deneyde tüm üretim araçları devletleştirilmiştir. Ancak, buradaki çok ince bir noktayı gözden uzak tutmamak gerekir. Sosyalist kuramdaki "toplumsallaştırma" kavramıyla "devletleştirme" kavramı özdeş değildir. Bu uygulama (yani Sovyet modeli) o tarihten bu yana eleştirilmiş ve "artık değer" kullanılmasında, işçilerin değil, onlar adına bürokratların karar veriyor olmaları, en önemli eleştiri konusu olarak belirmiştir.

Yugoslavya, üretim araçlarında devlet mülkiyetini değil, toplumun sahipliğini benimsemiştir. Yugoslav kuramcılarının göre, üretim araçlarından elde edilen artık değeri, bürokratlar değil, onu yaratan emekçiler kontrol etmelidirler (Coşkun, 1976).

Kısacası, Coşkun için, özyönetim, yönetime katılma ile eşdeğerli değildir. Bunun gibi, özyönetim, "Yugoslavya'nın Marxizmin ekonomik anlayışını giderek yeniden yorumlanması ve yeniden uygulaması sonucu gerçekleştirildiğinden" bir çeşit Marxizm'in "temeliendirilmesi" veya "varyantlı" olmaktadır.

Daha önce de değindiğimiz gibi, hem Hamitoğulları hem de Turan, işçilerin kendi kendilerini yönetmeleri (özyönetim) fikirlerini Marxizmin iktisadi anlayışı üzerine kurulduğu kanısındadırlar.

Turan'a göre : İşçilerin iş yerlerinde kendi kendilerini yönetmeleri fikri, bilimsel sosyalizmin (yani Marxizm'in) doğuş yıllarında sık sık kullanmaya başlanan "Fabrika işçilerindir" gibi sloganlardan doğmuştur. Bu nedenle işyerlerinin işçiler tarafından yönetilmesi Yugoslavya'ya özgü bir fikir değildir. 1848 Avrupa ihtilalleri sırasında, 1871 Paris Komünün'de ve 1917 Sovyet Ekim ihtilali sırasında bu sloganın barikatlarda sık sık haykırıldığı duyulmuştur. Hatta, kısa sürelerde de olsa, 1871 Paris Komünün'de ve 1919'da Macaristan'daki Belâ Kun hareketinde işçinin işyerlerinde kendi kendini yönetmesi (özyönetim) uygulama alanına konulmuştur (Turan, 78).

Bir diğer katılma modeli de, Turan'a göre, Pariter katılma (co-gestion) dur. Bu sistemin özelliği, işyeri yönetimini elinde tutan organlarda sermaye temsilcileri ile emek temsilcilerinin eşitlik plânı üzerinde temsil edilmeleridir. Pariter katılmanın iyi örneğini Federal Almanya'da bazı sanayi dallarındaki uygulamalarda görmekteyiz. Pariter katılma sisteminin uygulandığı iş yerlerinde, 20 senelik dönem içinde boykot, grev, işgal, direniş gibi eylemler yasaklanmıştır. Çünkü Pariter katılma sistemi iş saatleri, izinler, ücretlerin ödeniş şekilleri gibi konularda karar vermek yetkisini artık yalnız işveren temsilcilerinin değil, sayı eşitliği esası üzerine kurulmuş Pariter organların kararlarına bağlamıştır (Sh. 86 - 88).

Temsili katılmaya gelince, bu da, emek - sermaye temsilcilerinin, iş yerinde işbirliğini sağlamak, işçileri yönetime iştirak ettirmek amacını taşır. Federal Almanya, Avusturya veya Irak gibi ülkelerde örneklerine rasladığımız ülkelerde, temsili kuruluş kendisine düşen çalışmaları yaptıktan sonra işyerindeki müdürle gereken teması kurmaktadırlar. Halbuki Belçika, Fransa, Hollanda ve Tunus gibi ülkelerdeki uygulamalarda, işçileri yöneticileri veya müdür, temsili kuruluşun içinde yer almakta ve çok defa kuruluşun başkanlığını deruhte etmektedirler. Bu sistemde, yönetici kuruluşun işçi üyeleri bütün işçiler tarafından seçilir; kanunlar işyerini işçi ile işbirliğine zorlarlar; yönetici kuruluş üyesi işçilere bazı imtiyazlar tanınmaktadır. Bu sistemin en gelişmiş tipi, Fransız modelidir." İşbirliği üretimde örgütlenmenin en mükemmel şeklidir" ilkesinden hareket eden Fransız temsili katılma sistemi, 1947 - 1966

yılları arasında çıkartılan bir seri kanun ve kararname sayesinde bugün Fransa iktisadi hayatının bir realitesi haline gelmiştir.

1947 Nisanında Strazburg'ta bir beyanat veren General De Gaulle, kapitalizmin ve sosyalizmin insan unsurunu nasıl çıkmaza sürüklediğini izah ettikten sonra, Fransa için uygulanacağı çözüm yolunu şu şekilde açıklamıştır: "Fransa çıkar yolu, aynı işyerinde emeklerini, tekniklerini, mallarını bir araya getirenlerin verimli ve namuslu ortaklığı vasıtasıyla dürüst hissedarlar olarak kâr ve zararlarını bölüşmelerinde bulmaktadır" (Blind, 27).

1966 yılında hazırlanan bir projeyle sistem daha da olgunlaştırılmıştır. Bu projeye göre :

- 1) Kapitalist üretim tarzına sadık kalmamak, yani özel mülkiyet ve miras haklarına dokunulmayacaktır,
- 2) İşçilere çalıştıkları işyerlerinin hisse senetleri dağıtılacaktır.
- 3) Şimdilik mal sahipleri mağdur edilmeden, işyerleri tedricen çalışanların mülkiyetine geçecektir (Turan, 89 - 92).

İsveç, Norveç, Danimarka, İtalya, ABD, İngiltere, Kanada, Kenya, Singapur, Hindistan, Pakistan, Malezya, Avusturalya ve Nijerya'nın uygulamış olduğu gönüllü katılma modeline gelince, bu modele bir kısım ülkelerde işçilerin yönetime katılması konusu kanunlar tarafından desteklenmediği halde, işçi ve işveren arasında gönüllü olarak bazı karma kuruluşlar meydana getirilmiş ve bu suretle işçilerin yönetime katılmaları temin edilmiştir. İşçi temsilcileri ve işveren temsilcilerinin iktisadi ve siyasi zaruretlerden ötürü tesis ettikleri bu tip yönetime katılma, İskandinavya ve Anglo-Sakson ülkelerinde veya bu ikinci gruptaki ülkelerin etkisi altındaki Asya ve Afrika'nın eski sömürgelerinde uygulanmaya başlanmıştır (s. 95).

Turan'a göre beşinci katılma modelini sendikal katılma teşkil eder. Bu sistemde, işçinin yönetime katılması için özel mahiyette bir kuruluş kurulmadan da sendikaların varlıklarından yararlanmak mümkündür. Kapitalist endüstri toplumlarında ve sosyalist endüstri toplumlarında yönetimden pay almak isteyen işçiler, sendikalar ideal bir "aracı" haline getirebilmişlerdir.

Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Latin Amerika'nın birçok ülkelerinde, Sovyetler Birliği, Macaristan, Bulgaristan ve Çe-

koslavakya'da işçiler sendikal kuruluşların aracılığı ile, işyerlerinin yönetimine katılmaktadırlar. Sistemin temeli sendikadır¹.

Sendikal katılmaya Turan, biri Birleşik Amerika diğeri Çekoslavakya olmak üzere iki modeli örnek veriyor.

Kapitalist endüstri toplumlarının tipik bir örneği olan Amerika toplumunda, sendikal katılma sistemi sanayi hayatının geniş bir sahasında yavaş yavaş sağlam bir gelişme içinde gerçekleşmiştir.

Toplum iş sözleşmesi müessesesi sermaye ve emek temsilcilerinin birbirlerinin hakkına saygı göstermeleri geleneğini kurmuş, işyerinde sendika ve yönetim, birer hükmi şahsiyet niteliğini kazanmışlardır. Kanunların yardımı ile işyerlerindeki problemlerin çözümünde yönetimle sendika yekdiğerini vazgeçilmez birer partner olarak kabul etmişlerdir (Wagner Act, 1935).

Yönetim politikasının izlenmesinde yönetim ile işçi sendikası arasındaki ilişkiler, dolaylı olarak, sendikaların aracılığı ile işçilerin yönetime katılmalarına zemin hazırlamıştır. Tek taraflı katılma (autogestio), pariter katılma (Co - Gestion) hatta temsili ve gönüllü katılma sistemlerinde olduğu gibi, fert olarak işçiler yönetim üzerinde etkili olmamaktadır. Fakat bilmektedirler ki, yöneticilik hakkını da ellerinde tutan sermaye temsilcileri davranışlarında işyerinde işçinin üyesi bulunduğu sendikanın tepkilerini hesaba katacak ve sendika, yönetim politikası üzerinde etkili olabilecektir.

Çekoslavakya modeline gelince, sosyalist endüstri toplumlarında işyeri çerçevesi içinde yönetim ile sendika arasında doğrudan doğruya ilişkiler kurulmasının temel bir görüş olarak ele alınması, eski bir gelenektir. Toplum düzeni içinde yönetime katılma problemlerini uygulayan Yugoslavya ve Polonya'nın dışında kalan sosyalist ülkelerde —S.S.C.B., Bulgaristan, Çekoslovakya, Macaristan, Romanya— işçinin yönetime katılması yönetim - sendika işbirliği üzerinde kurulmak istenmiştir. Yeni iktisadi yönetim, yönetime ka-

1) Ekonominin tamamıyla sosyalize edildiği Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinde, emekli ve malûllük sigortaları devlet eliyle yürütürken, kısa vâdeli nakdi yardımlar ve bir seri sosyal hizmetler, sendikalar tarafından yürütülmektedir (Selâhattin Birkan, Dünyada Sosyal Güvenlik Ekonomisi, s. 179, 1969).

tilma mekanizması, sendikal işyeri komitesinin çalışma Çekoslovakya modelinin ana çizgilerini vermektedir (Turán, 101 - 104).

Özetlersek, ideolojik, kültürel yapıları ayrı olan ülkelerde, işçilerin yönetime katılmaları farklı sistemlerle yönetilmektedir. Bu husus tamamıyla bu ülkelerin tarihsel gelişimi ve toplumsal dinamikleriyle ilgilidir. Nasıl yönetim modeli aynı olmakla beraber, Cezayir ve Yugoslavya kültür yapıları ve sosyal sistemlerinin farklı farklı kuruluşta olmaları nedeniyle başarılar dereceleri de birbirinin benzeri olmamış, hattâ Cezayir'de sistem çıkmaza girmiştir.

Ülke koşullarının bu farklılığı yanında bazen eyalet veya federatif yapının nitelikleri de aynı ülkede bu modellerden bir kaçının birlikte uygulanmasını da gerektirdiği bir gerçektir. Örneğin, Federal Almanya'da maden çelik sanayiinde pariter katılma, diğer sektörlerde temsili katılma sistemi uygulanmaktadır. Bunun gibi, İngiltere'de millileştirilmiş sektörde gönüllü ve sendikal sistem hâkim bulunmakta bu sektörlerin dışındaki faaliyet dalları ise, kendi hallerine bırakılmışlardır. Nitekim, sendikal katılma sistemini uygulayan Amerika'da, 1947 yılında Lapointe Machine Toole Company, Scanlon plânını² uygulayarak işçilerine kârdan hisse dağıtmakla kalmamış, işçilerin ferdi plân üzerinde veya bir komitenin aracılığı ile yönetime katılmalarını gerçekleştirmiştir (Myers - LAIDER, 127).

İsrail'de sendikaların çatısı altında toplayan Histadruth, ülkenin iktisadi hayatının büyük bir kısmının kontrolü altında bulundurduğundan, mülkiyetini elinde tuttuğu işyerlerinde çalışan işçilerin aynı zamanda o müessesenin sahiplerin arasında girmelerini de sağlamıştır (Heidemann, 197).

Milli Prodüktive Merkezi ise özyönetim modelini, işçinin yönetime katılması ilkesi içinde görmektedir (MPM, 19).

2) 1940'larda CIO'nun ve özellikle çelik işçileri sendikasının araştırma direktörü olan J. Scanlon'un etkileri olmuştur. "Scanlon Plânı" diye isimlendirilen sistem, maliyet azaltılmasından elde edilen kazançların işçiler ve işverenler arasında bölüşülmesini öngörmektedir (Nusret Ekin, Endüstri İlişkileri, s. 173, 1976; keza N. Ekin, Endüstri Münasebetlerinde Yeni Gelişmeler ve F. Almanya Modeli, Sosyal Siyaset Konferansları, Cilt XXIV, Kitap, s. 13).

Endüstriyel demokrasi veya işçinin yönetime katılması felsefesi ni, MPM, günümüzde siyasi demokrasinin de anlam değiştirmesi olarak yorumlamaktadır.

MPM'ye göre, 19. yüzyıldan itibaren işçilerin dayanışma hareketleri her ülkenin sınırlarını aşmış, uluslararası alanda bir ruh kazanmıştır. "İşçinin yönetime katılması" fikri bu oluşumun son devrelerinde ortaya çıkmış bir kavramdır. İşçilerin sendikalaşmanın ilk devirlerinde sadece ücret artışları çalışma şartları üzerinde dururken, sonraları çeşitli kademelerde işletmenin yönetimine katılmak istemeğe başlamışlardır. İşte batıda endüstriyel demokrasi denen bu istektir.

Endüstriyel demokrasi fikri, çeşitli ülkelerde, çeşitli yıllarda ortaya atılmış ve bütün ülkelerde aynı anda olgunlaşmamıştır (S. 9). Böylece, endüstriyel demokrasinin bir gereği olarak her ülkenin ekonomik sistem, siyasal ortam ve sosyal çevrenin etkisiyle değişik çehrelere bürünmüştür. Bugün sosyalist veya kapitalist birçok ülkede işçi yönetime katılmakta, ancak herbirindeki uygulama birbirinden çok değişik durumlar arz etmektedir (S. 19).

Turan'ın incelemesinde olduğu gibi, MPM'ye göre de, sistem ne olursa olsun özyönetim, işçinin yönetime katılmasının bir görüntüsüdür. Yönetim katılmaya değişik açıdan bakan bazı araştırmacılara göre, "ilişkilerini" çatışma "yoluyla kurmalarını savunan" "sosyalist" akıma göre, yönetim katılma — özyönetim değil — kapitalizmin incir yaprağı, yani onun " edep yerlerini örten" bir perde olarak düşünülmemekte ve sosyalist sendikaların, bu genel çerçeve içinde, "katılmaya" üç noktadan karşı çıkılabileceğini iddia etmektedir:

1) Yönetime katılma, toplu pazarlık düzeninden farklı olarak işçi — işveren ilişkilerinin "uzlaşma ve işbirliği" ilkesine dayandırmakta, dolayısıyla işçi çıkarlarına ters düşebilmektedir.

2) Toplu pazarlık ve grev gibi ekonomik mücadelenin "bağımsız" araçlarıyla alınmayan bir hakkın, yönetimle uzlaşarak alınması hiç mümkün değildir.

3) Yönetime katılma işyerinin iktidar ve mülkiyet yapısını değiştirmemekte, dolayısıyla bütün ortak kurullar silme işçi üyeyle doldurulsa bile, son sözü yine işveren söylemektedir. Buna göre, işçi yönetime katılmamakta, katıldığını sanmaktadır (Fişek, 17 - 18).

Görülüyor ki, MPM, Turan ve diğerlerinin yönetime katılmadan anladıkları ile özyönetimci görüşler arasında derin sistem farkları vardır³.

MPM — sistem ne olursa olsun - genel anlamda işçinin yönetime katılmasını üç noktada toplamaktadır :

1. İşçilerin kararlara katılmaları,
2. İşçilerin icraya katılmaları,
3. İşçilerin kontrole katılmaları (s. 9).

Bu rapordan anlaşıldığına göre, işçinin yönetime katılması fikrinin ilk uygulandığı ülke Almanya'dır. Bu ülkede işçinin yönetime katılmasının tarihsel gelişimi de ilginçtir. 1848 ve 1891 yılları bu fikrin ortaya atıldığı yıllardır. 1848'de Frankfurt'da Alman Kurucu Meclisi toplanmış ve işletmelerin ne gibi bir düzende idare edilmeleri gerektiğini görüşmüş, fakat işçinin yönetime katılması fikrini reddetmiştir. Görüşülen teklifte fabrika kurullarından bahsediliyordu. Bu kurullarda işçi temsilcileri olacak ve kurul işletmenin yönetime katılacaktı. Nihayet 1891 yılında teklif kabul edilmiş, ancak kurulların kurulabilmesi, işverenin isteğine bırakılmıştır (s. 20).

- 3) Bir başka araştırmacı ise, yönetime katılmayı, ekonomik hayatta ferdî kapitalist sistemden kollektif kapitalist sisteme geçerken ortaya çıkan karmaşık sorunlara bağlamakta ve işçinin işletme seviyesinde yönetime katılmasını uygun bulduğu halde, teşebbüs seviyesinde bunun mümkün olamayacağı kanaatindedir. Şöyle ki :

"İşçinin işletme seviyesinde yönetime katılması rejiminde, işletme içi ilişkiler işverenlerce tek taraflı değil, işçilerin seçtikleri temsilciler marifetiyle karşılıklı olarak ve birlikte tanımlanabilirler. Diğer taraftan, işçinin teşebbüs seviyesinde yönetime katılması ise, işçinin bilfiil teşebbüsü yönetmesi veya yönetici ile birlikte teşebbüsü ortaklaşa yönetmesi yahut üretim araçları üzerinde herhangi şekilde olursa olsun bir mülkiyete ortak olması mânasını aslâ ifade etmemektedir. Gerçekte teşebbüsü tek başına ve fiilen yöneltten ve teşebbüse hâkim tek irade durumunda bulunan, büyük önemli ekonomik kararları alan sadece yöneticidir. Çünkü yöneticilik bir uzmanlık işidir. Bu bakımdan yöneticinin fonksiyonları ile işçinin işletme ve teşebbüs seviyesinde yönetime katılması rejimini, bunlar tamamıyla ayrı iki konu oldukları için, birbirine karıştırmamak gerekir (Orhan Tuna, Sosyal Siyaset, s. 80, tarihsiz).

Görülüyor ki, hem sosyalist sistem hem de kapitalist sistemler için, işçinin yönetime katılmasıyla ilgili gelişmelerin kökenleri 19. yüzyılın ortalarına kadar dayanmaktadır.

Ünlü bilim adamı, Dahrendorf'un yönetime katılmayla ilgili bir araştırmasında Batı Almanya modeli için ilginç sonuçlara varılmaktadır. "İşçiler yönetime katılmaktan ne anlamaktadır?" sorusuna, işçiler: "İş ile ilgili toplantılara katılma ve temsilcileri seçme hakkı, iş konsülleri, sendikaların endüstriyel hayatta her geçen gün genişleyen bir rol oynamaları" cevabını vermişlerdir. Keza, "işçiler yönetime katılmayı istememekte midirler?" sorusuna: "İşçilerin hemen hemen tamamı yönetime katılmamı, iyi birşey" olduğu fikrindedirler (Dahrendorf, 1960).

Bir diğer araştırmacı da, tıpkı Tuna'da görüldüğü gibi, işçilerin yönetime katılması sorununu, XIX. ve XX. yüzyılın tüm sosyal hareketleri ve düşünce sistemlerinin etkisi altında yorumlayarak, bunun, dünyanın farklı ülkelerinde önemli kavram karışıklıkları yarattığı kanısındadır (Ekin, 160).

Gerçekten bu hususta ortaya çıkan modeller arasında büyük farklar vardır. Ekin'e göre, "endüstriyel demokrasi" deyimini kullanan bazı yayınlar yanında, "işçi - işveren işbirliğinden" bahseden kaynaklara da rastlanmaktadır. Ayrıca, İngiliz ekolünde "endüstriyel ortaklık" ve "işçilerin endüstriyi kontrolü" kavramı ile karşılaşılmaktadır.

Bu geniş sahayı ve bu sahada fonksiyon göre örgütleri belirtmek için kullanılan bütün deyimleri uzun bir liste halinde sıralamak mümkünse de bunların belli başlıları "yönetime katılma", "birlikte karar verme", "ortak istişare", "işletme sosyal siyaseti" olarak özetlenebilir (s. 161). Görülüyor ki, yazar, işçilerin yönetime katılması sorununu, "işçi - işveren birliği" nin bir yansıması olarak kabul etmektedir. "Bu işbirliği örneklerini değişik kavramlar ve örgütlerle İngiltere, Fransa, Polonya, F. Almanya, İsveç, Yugoslavya, İsrail vesaire, gibi ülkelerde farklı mekanizmalar içinde bulmak mümkündür" (s. 161). Örneğin İngiltere'de karşımıza çıkan "ortak istişare" (coint consultation) veya Fransa'daki "işletme konseyleri" (Works Councils) yerini, A.B.D.'de toplu pazarlık sistemine, Almanya'da "birlikte karar verme" (Codetermination) hakkına terket-

mekte, Yugoslavya'da ise "işçilerin kendi kendilerini yönetme" (self - government) sistemiyle karşılaşmaktadır (Ekin, 161, Clegg, 33).

MPM gibi Ekin'de, yönetime katılmadan genellikle, işçinin işsizlik pozisyonunu korurken, yöneticilikle sıfatlandırılacak bazı görevleri dolaysız veya temsilciler vasıtasıyla görmesi anlaşılmaktadır.

Schregle dayanarak, Ekin, "eğer işletme kademelerinin en altında bulunan bir şahıs, girişimin yönetmecilik fonksiyonlarında ve otorite dağılışında bir görev alabilirse, ancak bu koşullar altında işçilerin yönetime katılmalarında söz etmek mümkündür. Kuşkusuz katılma, birlikle hareket etme ve karar vermeyi, türlü şekil ve anlamlarda mümkündür. Diğer bir husus işbirliğinin genişliği ve etkinliği sorunudur. Bu katılma, Yugoslavya'daki kadar geniş veya Fransa'daki "işletme komiteleri" ve İngiltere'deki "ortak istişare" de görüldüğü şekilde nisbeten dar tutulabilir. İşbirliğinin derecesi ile kastedilen şey, yöneticilik fonksiyonlarına işçilerin ne derece etki yapabildikleri hususudur (Schregle, 117). Bu katılma türünde görülüyor ki, eğer bir şahıs, girişimin yöneticilik fonksiyonlarında görev alabilirse, ancak o zaman yönetime katılmadan bahsedilebiliniyor. Ayrıca, Yugoslavya modeli "özyönetim" ise katılmanın bir varyantı olarak değerlendirilmektedir. Ekin'e göre, işçilerin yönetime daha etkin bir şekilde katılmasında ortaya çıkan ve farklı sistemlerde görülen en önemli pratik güçlüklerden birisi, muhtemelen işçilerin kayıtsızlığıdır. Bir diğer problem de, yönetim kurullarındaki işçi temsilcilerinin yöneticilik sorunlarına ve iş hayatına gerçek ilgileri yönünden olumsuz bazı örneklerle karşılaşmalarının mümkün olmasıdır. örneğin, Yugoslavya'da Vak'a araştırmalarının gösterdiğine göre, yönetim konseylerinde bulunan işçi temsilcileri, genellikle üretimle ilgili teknik sorunlara kayıtsız kalmaktadırlar. Konseye seçilen mavi — yakalı işçiler, aynı şekilde konsey üyesi olan mühendislerin, beyaz — yakalı işçilerin yanında çekingen davranmaktadırlar (S.168-169).

Türkiyede işçilerin yönetime katılma sorununa gelince, bu husus da ilginç bir gelişme izlemektedir. Bunu da, Turan, adı geçen doktora tezinde üç aşamalı olarak belirtmektedir :

- 1) Kanun yolu ile yönetime katılma,
- 2) Toplu iş sözleşmesi yolu ile yönetime katılma,

- 3) Türkiye'de kanun ve toplu iş sözleşmesi yolu ile yönetime katılma sonucu: Sembolik katılma,

Kanun yoluyla yönetime katılma da:

- A) Sosyal sigortalar kurumu,
 B) 23 Sayılı Kanun,
 C) Bağ - Kur,
 D) 440 Sayılı Kanun,

olmak üzere kendi içinde dört ayrı kuruluş biçiminde sıralanabilir (Turan, 157 - 184). Uzun süre işyerinde "Türkiye'de işletmenin yönetimine katılma" işçi temsilcileriyle olmuş⁴ ve 1963 ortalarından beri de bunların yerine sendika temsilcileri ikame edilmiştir (Saymen, 120). Sosyal sigortalar kurumu kanunu ile işçiyi ilgili bir kurumun yönetiminde işçiyi temsilen, 2; 23 sayılı kanunla müdürler kurulunda 1 ile 4 işçi; Bağ - Kur'la da yönetim kurulunda 3 işçinin temsilcilikleri yasal olarak kabul edilmiştir. Ancak, 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri ile kurumları ve iştirakleri hakkında kanunun 21 Mart 1964 yılında yürürlüğe girmesinden sonra, kanuna ilişkin olarak çıkartılan bir tüzük, işçinin yönetime katılmasına daha büyük bir açıklık kazandırmıştır. Böylece, birbirini izleyen dört yasayla işçilerin yönetime katılmaları "otokratik yönetim" anlayışını yıkıp Türkiye'de "beraber yönetim" görüşünü getirmişlerdir

- 4) 1945 tarihli İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu'nu da hesaba katarak, yönetime katılmanın Türkiye'de yaklaşık, 30 yıllık bir uygulama geçmişinin bulunduğunu görüyoruz. Ancak uygulamanın yayılması, 274 ve 275 sayılı Kanunların çıkarılarak, grev ve toplu pazarlık düzenininin kökleşmesinden sonraya rastlamakta, kamu iktisadi kuruluşlarının yönetim kurul ve konitelerinde bir de işçi üyesinin bulunmasını öngören 440 Sayılı Kanunun çıkarıldığı 1964 yılından sonra bu yayılma en yüksek hızına ulaşmıştır (Fişek, s. 55).

Ancak, Fişek, 1936 yılında kabul edilen İş Kanunu'nu, yönetime katılma sayılabilecek bir işçi temsilciliği kurumuna yer vermesi görüşüne rastlanabileceği kanaatmdadır. Anılan İş Kanununa göre, işçi temsilcileri, "iş ihtilâflarını kotarmak için işveren ile konuşup anlaşmak ve meseleyi uzlaştırmaya çalışmak ve işverenin işçilere vâki olacak tekliflerini de işçilere götürerek arada uyumsuzluk çıkmaması çarelerini birlikte araştırmalı" görevini üstlenmiştir (Fişek, s. 59).

(Turan, 160). Bununla beraber işletmenin yönetimi ve kontrolü hususunda bu tür bir katılmanın etkin olabileceği savunulamaz. Çalışan nüfus miktarının 14 milyon civarında bulunduğu ülkemizde, 440 sayılı yasa ve ilgili tüzük ancak, 207. 420 işçiyi temsilen", teşekkülün ve 30 müessesenin yönetim mekanizmalarında ancak toplandı olarak 41 işçi temsilcisi görev alabilmektedir. Bu da :

"Türkiye'de gerek kanun ve gerekse toplu iş sözleşmesi yolu ile yönetime katılma hakkını elde etmiş Türk işçileri, hiçbir zaman işletmenin kontrol ve yönetimine gerçek anlamda katılacak duruma gelmemişlerdir. Ana meselelerin yönetiminde, işletmeler içinde işçinin rolü yok gibidir. İktisadî Devlet Teşekkülleri, işletmeler içinde işçinin rolü yok gibidir. İktisadî Devlet Teşekkülleri ve müesseselerin yönetim kurullarında bulunan bir işçi üye, işletmenin yönetim ve kontrolüne ilişkin isteklerini, kurulda çoğunluğu sağlamaya muktedir olmadığı için hiçbir zaman gerçekleştirememektedir. Toplu iş sözleşmeleri yolu ile kurulan komite veya kurullara gelince, bu kuruluşların başkanlarının işverenlerin kampına dahil bulunuşları, kurulların görevlerinin daima ikinci derecedeki sabalara inhisar etmesi ve aldıkları kararların umumiyetle tavsiye mahiyetinde bulunmasından ötürü genel yönetim ve kontrol fonksiyonundan uzak kalmışlardır (Turan, 168-170). MPM'ye göre işçinin yönetime katılması denilince ülkemizde ilk akla gelen şey 440 Sayılı Kanun olmaktadır. Çünkü, 440 Sayılı Kanun ilk defa işçilerin İktisadî Devlet Teşekküllerinin yönetim kurullarına bazı şartlarla üye buldurmalarını kabul etmiştir (s. 71).

Bazı araştırmacılar, ülkemizde yönetime katılmanın daha etkin bir durum kazanabilmesi için, yönetici - işçi modelinde "sayı eşitliği" ilkesinin kurulması gerekmektedir, kanımsadardır. Daha önce de değindiğimiz gibi, yönetici - işçi modeline uygun olarak, Fişek'e göre, modelin bir ülkeden diğerine değişmeyen başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir :

"Bir kere, katılma, işyerinin karar vermeye yetkili en üst düzeyinde meydana gelmektedir. İkinci olarak, yönetici - işçiler, doğrudan doğruya toplu pazarlığa yetkili sendika tarafından veya onun göstereceği adaylar arasından seçilmektedir. Üçüncü olarak, yönetici işçi, aynı anda hem yönetici ve hem de sendikacı olmakla, dolayısıyla "çift t'kasketli" duruma gelmektedir. Bunun anlamı,

yönetici - işçinin, aynı anda toplu pazarlık masasının iki yanına birden oturmasıdır. Dördüncüsü ve son olarak, yönetici - işçilerin karar organlarında azınlıkta bulunmalarına özellikle dikkat edilmektedir; bir başka deyişle, yönetici - işçilik modelinin kuruluşunda "sayı eşitsizliği" ilkesi egemendir" (Fişek, 33).

Türkiye'nin durumuna bakıldığında, "başarıdan çok başarısızlık" şartlarının bulunduğu tanık oluyoruz. Çünkü, işçiyle işveren arasındaki ilişkilerin işverenden yana ve zorunlu hakemlikle (cebrî tahkim) düzenlediği 1963 öncesinden, işçi sınıfının grev ve toplu pazarlık hakkına hırsla ve kıskançlıkla sahip çıktığı 1963 sonrasına geçiş öylesine hızlı olmuştur ki, uzlaştırmayı gerektiren yönetime katılmanın yerleşmesi için uygun bir düşünce ortamı bulunamamıştır. İkinci olarak, işçiyle işveren arasındaki ilişki, Almanya'daki gibi "sosyal bütünleşme" veya Fransa'daki gibi "karşılıklı düşmanlık" niteliğinde olmamakla birlikte, Fransa'daki duruma yaklaşmakta ve en azından kuşku ve çekingenlikle nitelenmektedir. Üçüncü olarak, yönetime katılma, devlet, işçi ve işveren tarafından farklı şekilde anlaşılmakta, dolayısıyla da ondan beklenenler farklı olmaktadır. Örneğin, hükümetler katılmaya bir "idarî reform aracı", işverenler "işçilerin işbirliğini sağlayıp verimliliği artırmanın bir yöntemi", işçiler de "toplu pazarlık düzenince tam sağlanamayan bazı hakları elde etmenin yolu" olarak bakmışlardır. Ortak kurullar bu amaçlardan biri doğrultusunda işletilmek istendiğinde, başka amacı benimseyen tarafların tepkisine yo laçmaktadır; bunu da doğal karşılamak gerekir. Dördüncü olarak, yönetime katılmayla sendikal eylem aynı düzeyde yürütülebilmekte, dolayısıyla katılmanın egemen durumdaki grev ve toplu pazarlık düzeniyle bütünleşmesi eğilimi sürgit körüklenmekte, katılmanın gerçek anlamda "yönetime katılma" olabilmesinin şartları sürgit ortadan kalkmaktadır. Beşinci ve son olarak, Türkiye'nin sanayi tabanı orta ve küçük mülkiyetle nitelenmektedir. Hatırlanacağı gibi, küçük ve orta mülkiyetli yaygın, işlerin önemli bir bölümünün de dolayısıyla bu işletmelerde bulunduğu ülkelerde, işverenler "otoriter", işçiler de genellikle "örgütsüz" olmaktadır. İşverenin mülkiyet yapısından doğan "pedersahi yönetim" anlayışı, yönetime katılmanın Türkiye'de başarıya ulaşma şansını azaltan etkenlerin başındadır (Fişek, 56-58). Ayrıca Fişek, 1963 tarih, 274 sayılı Sendikalar Kanunuyla aynı tarih ve

275 sayılı Toplu Sözleşme, Grev ve Lokavt Kanunu tarafından başlatılan "ortak işyeri komitesi" uygulanmasını da işçilerin yönetime katılması denemesi olarak kabul etmektedir.

Görülüyor ki, "Türkiye'de yönetime katılma : Ortak işyeri komitesi ve yönetici işçilik modelleriyle gerçekleştiği söylenebilir. Ekin ise, ikramiye adı altında kısmen kâra katılmayı da işçilerin yönetime katılma ilkesi içinde düşünmektedir. Öyle ki, 1936 iş kanunu hareketlerini, 1930'lar sonrası başlayan devletçilik hareketlerinden ayırmanın Ekin, 1960 sonrası devrede de, "devlet sadece toplu pazarlık yoluyla değil, işyeri ve işletme seviyesinde de gerçek bir endüstri demokrasisinin kurulması arzu ve çabalarıyla 440 sayılı yasayla, hudutlu da olsa, belirli büyüklükteki kamu kuruluşlarında işçilerin yönetime katılması sistemini getirmek istemiştir" kanısındadır (s. 294).

Sonuç olarak aydınlarımızın önemli kesimi yönetime katılma modeli açısından ilginç görüşler ortaya koymaktadırlar. Bunları ana ilkelerine göre aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür.

a) Aydınların bir kesimi, yönetime katılma modelini geniş kapsamlı olarak ele almakta, bir Yugoslav modeli olan özyönetimi de bunun içinde düşünmektedirler;

b) Yönetime katılma ile özyönetim arasında farklılığın bulunduğu görüşüne gelince, bunlar daha ziyade yönetime katılmayı Marxist aşamaya yönelmede bir "tuzak" olarak görmektedirler;

c) Yönetime katılma aydınlarımız, ve diğer kamu kuruluşları arasında "renkli" yönelimlere sahne olmaktadır. Bunların bir kesimi, İskandinav, bir kesimi Batı Almanya ve Anglo - Amerikan modellerini benimserken, bir diğer kesimi de Yugoslavya modelini, yani özyönetimi savunmaktadırlar.

d) Bir diğer ilginç nokta da, Yugoslav modeli olan özyönetimin, kendi içinde, Marxist şemayla ters düştüğü hususudur. Çünkü, özyönetim modelinde, sermaye unsuru ortadan kalktığı ve tüm ekonomik kurumlarda yönetimin işçilerin eline geçtiği "hem herkesin, hem de hiçbir kimsenin" olmayacağı bir sürecin ağırlık kazanması karşısında, Sovyet yanlısı Marxistler, merkeziyetçi devlet fikrine ve proleterya diktatörlüğüne karşı çıkmaları ve adeta "dev-

letin eritilmesi" söz konusu olması nedeniyle Yugoslav modelini bir çeşit Marxist revizyonizmle suçlamaktadırlar;

e) Yönetime katılma modeli karşısında, kapitalist ve sosyalist sistemler "aşırılıklarını" ve "saf biçimlerini" koruyamamakta, gideerek kendi zihniyet ve tutumları içinde "özel" veya "toplumcu" nitelikler kazanmaktadırlar. Bu hususta, hem batı Avrupa, hem de Yugoslavya modelinin Marxist - kapitalist sistemler için etkileyici unsurlar olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- BIRKAN, Selâhattin : Dünyada Sosyal Güvenlik Ekonomisi, s. 179, 1969.
- EKİN, Nusret : Endüstri İlişkileri, s. 173, 1976.
- EKİN, Nusret : Endüstri Münasebetlerinde Yeni Gelişmeler ve F. Almanya Modeli, Sosyal Siyaset Konferansları, XX - IV. Kitap, s. 13).
- TUNA, Orhan : Sosyal Siyaset, s. 80, tarih yok.
- FİŞEK, Kurthan : Yönetime Katılma, Dünya'da ve Türkiye'de, Türkiye Yol İş Federasyonu yayınları, 1975; ayrıca, Kurthan FİŞEK, Yönetime Katılma, 1977.
- COŞKUN, Alev : İşçinin Yönetime Katılması; Özyönetim, Demokratik Sol Düşünce Formu, CHP Gençlik Kolları Yayınları, 1975.
- BLIND, Serge : La Participation et L'Interesemen des Travailleurs, Editons d'Organisation, Paris, Zik. Kâmil Turan, a.g.e., s. 92.
- Wagner Act (1935), Zik. K. Turan, a.y.e., s. 101.
- İşçinin Yönetime Katılması, MPM Yayınları, 1970.
- HEIDMANN, Eduard : Soziale Theorie der Wirtschaftssysteme, 1963, Zik. K. Turan, a.g.e., s. 105.
- MYARS, J. - LAIDER, H.W. : Syndicalisme American, Nouveaux Horizons, Paris, 1965; Zik. K. Turan ,a.g.e. ,s. 105.
- DAHRENDORF, Ralph : Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozial forschung, 1960, Zik. MPM, a.g.e., s. 28 - 29.
- CLEGG, A.H.A. : New Approach to Industrial Democracy, 1960, Zik. Ekin, a.g.e., s. 16.

SCHREGE, J. : Workers Participation in Management, Industrial Relations, vol. 9, no. 2, Zik. Ekin, a.g.e., s. 162.

SAYMEN, Ferit Hakkı : Çalışanların İşletmeye İştirakleri Hakkındaki Tecrübeler ve Türkiye, EİTİA Dergisi, Cilt : 2, 1965, Zik. Turan, a.g.e., s. 157.

TURAN, Kâmil : İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, 1973, Ankara.

