

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON BUSINESS EFFICIENCY

Semra Tetik 

Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Türkiye, e-mail: semra.tetik@cbu.edu.tr

Öz

Demokrasi çoğunlukla siyaset ve kamu yönetimi disiplininin konusu olsa da postmodernizm perspektifinden bakıldığında toplumların beklentilerinin ve isteklerinin karşılanmasında önemli bir işlev gören işletmeler için de büyük önem taşımaktadır. İşletmeler açısından demokrasi kaynağında eşitlik ve katılımcılık olan yeni bir yönetim paradigmasını ortaya koymaktadır. Örgütsel demokrasi, örgütsel verimliliğe etkilerinden dolayı günümüzde işletmelerin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Demokrasi anlayışının işletme yönetimi tarafından benimsenmesi ile meydana gelen örgütsel demokrasi, çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt yönetimine katılımı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel demokrasi çalışanların yönetime ve karar süreçlerine dahil edilmesidir. Dolayısıyla örgütsel demokrasinin özünde katılımcı bir yönetim anlayışı vardır. Katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği işletmelerde çalışanların aidiyet duygusunun, motivasyonunun, performansının ve verimliliğinin artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada örgütsel demokrasi kavramı ve verimliliğe etkisi kavramsal perspektifte analiz edilerek işletmelere öneriler sunmak ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, Verimlilik

Jel kodları: M1, M12

Citation/Atıf: TETİK, S. (2025). ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ. İZMİR SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER DAYANIŞMA DERGİSİ. 8(2): 231-41, DOI: 10.69599/izd.2948

Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:
Semra Tetik
E-mail: semra.tetik@cbu.edu.tr



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

While democracy is often a subject of politics and public administration, from a postmodern perspective, it also holds great significance for businesses, which play a crucial role in meeting societal expectations and aspirations. For businesses, democracy reveals a new management paradigm rooted in equality and participation. Organizational democracy is a crucial topic for businesses today due to its impact on organizational efficiency. Organizational democracy, which emerges through the adoption of a democratic approach by business management, means the direct or indirect participation of employees in organizational management. In other words, organizational democracy is the inclusion of employees in management and decision-making processes. Therefore, organizational democracy is at the core of a participatory management approach. It is believed that employees' sense of belonging, motivation, performance, and productivity will increase in businesses where a participatory management approach is adopted. In this context, this study analyzes the concept of organizational democracy and its impact on productivity from a conceptual perspective, offering recommendations for businesses and contributing to the literature.

Keywords: Democracy, Organizational Democracy, Productivity

Jel codes: M1, M12

1. GİRİŞ

Çağımızda her alanda yaşanan hızlı ve sürekli değişim çalışanların değer yargılarının ve beklentilerinin değişmesini beraberinde getirmektedir. 21. yüzyılın işletmelerinin en önemli özelliği esnek ve uyumlu, problem çözme becerisine sahip, kendi kendini yöneten, iyi eğitim almayı önemseyen, eleştirel düşünen, yeni teknolojiyi kullanabilen, iletişim becerisi güçlü ve kendini ifade edebilen çalışanlara sahip olmalarıdır. Dolayısıyla bu niteliklere sahip çalışanların beklentilerine cevap verilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için işletmelerin demokratik bir anlayışla yönetilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım ve Deniz, 2020). Tarihsel gelişim sürecinde siyaset ve kamu yönetimi alanında yer alan demokrasi kavramı, işletme yönetiminde de yer alıp gittikçe önem kazanmıştır. Örgütsel demokrasi, örgütlerde eşitlik ve katılım temelinde yönetim ve karar verme süreçlerine çalışanların aktif katılımını esas alan bir yönetim anlayışı olarak ifade edilebilir (Korkmaz ve Çelik, 2020). Örgütsel demokrasi, çalışanların örgütte kendileri ile ilgili kararlarda düşüncelerini ifade edebilmelerini ve gücün dengeli bir şekilde dağıtılmasını içermektedir (Hatcher, 2006). Örgütsel demokrasi, çalışanların yönetsel karar

süreçlerine katılımlarının sağlandığı, yaratıcı fikirlerin değer gördüğü ve işletme verimliliğinin sağlandığı harekete geçirici bir güçtür (Çiftçi, 2021). İşletmeler etkin üretim yöntemleri ile sadece kar elde eden teknik birimler değildir. Aynı zamanda işletmeler iletişimsel bir özelliğe de sahiptir. Bu da işletmeleri demokratik bir davranışa yöneltmektedir (Deist, 2008). Bu da örgütsel demokrasi anlayışının önemini ortaya çıkarmaktadır (Coşan Erkal, 2012). İşletme yönetiminin amacı işletmeye ait olan kaynakları verimli bir şekilde kullanarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı olmaktır. İşletmelerin verimliliği ve başarısı çalışanların verimliliği ve başarısına bağlıdır. Çalışanların verimli ve başarılı olması ise onlara inisiyatif verilmesine, söz hakkı tanınmasına, fikirlerine önem verilmesine, eşit ve adaletli davranılmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel demokrasi ikliminin oluşturulmasına bağlıdır. Bu çalışmada örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel demokrasinin temel ilkeleri, örgütsel demokrasinin avantaj ve dezavantajları, örgütsel demokrasi ve verimlilik ilişkisi kavramsal perspektifte ele alınmıştır.

2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Etimolojik olarak Yunancaya dayanan demokrasi terimi "halk" anlamına gelen "demos" ve

“iktidar” anlamına gelen “kratia” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Bu iki kelimenin birlikte kullanılması “halkın yönetimi-demokratia” anlamına gelmektedir (Powley vd., 2004; Çelik ve Büyükebeşe, 2022). Bu bağlamda demokrasi kavramı “halkın halk tarafından yönetimi” demektir (Altıntaş ve Özata, 2022). 20. yüzyılda ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşması ile birlikte sosyal ve kültürel çevrede yaşanan değişimler kuşkusuz yönetim bilimini de etkisi altına almıştır. Bu değişim ve dönüşüm örgütlerde demokratik davranışların sergilenmesine ve bunula beraber “örgütsel demokrasi” kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Çankaya, 2018). Dolayısıyla demokrasi, sadece bir yönetim biçimi değil, insan ve toplum bilimlerinin genelinde ele alınan bir kavram niteliği kazanmış ve örgütsel alanda da kullanılır olmuştur (Çolaksel ve Hırlak, 2023). Demokrasi, bir örgütte çalışanların kurumsal karar alma süreçlerine aktif olarak etkide bulunabilmesi ve karar alma konusunda eşit haklara sahip olması olarak ifade edilebilir (Tunay, 2024). Literatürde örgütsel demokrasi kavramına ilişkin farklı araştırmacıların farklı tanımlar yaptığı görülmektedir.

Örgütsel demokrasi, genel bir siyaset ve yönetim biçimi olan demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasıdır (Harrison ve Freeman, 2004; Geçkil vd., 2017). Örgütsel demokrasi kavramı, örgütlerin misyonlarını gerçekleştirirken çalışanların karar alma ve yönetim süreçlerine katılımına, eşitliğe, özgürlüğe ve saygıya dayanan bir değerler sistemi olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Deniz, 2020). Bu bağlamda “*örgütsel demokrasinin temelinde eşitlik, katılım, tartışma ve uzlaşma, paylaşılan örgüt değerlerine destek ve insanlığın ortak değerlerine karşı duyulan bir saygı*” olduğu kabul edilmektedir (Coşan Erkal, 2012). Örgütsel demokrasi, sadece işletmenin amaçlarına değil, çalışanların amaç ve duygularını da esas alan, çalışanları işletmenin amaçlarına ulaşmaya yönelik motive ederek politikaların belirlenmesinde aktif işlev görmesine dayanan yönetim sistemi olarak tanımlanabilir (Paksoy vd., 2020). Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasi, “çalışanların doğrudan veya temsili olarak ortak karar vermesi veya kolektif olarak kendi kaderini tayin etmesi yoluyla gerçekleştirilen doğası gereği anlık

veya ara sıra olmayan, sürekli, geniş tabanlı ve kurumsallaşmış çalışan katılımı” şeklinde ifade edilebilir (Weber vd., 2009; Weber vd., 2023; Eysen, 2025). Örgütsel demokraside “yönetişim” ve çalışanların “yükselen sesi” ilkeleri önemlidir (Karabulut, 2025). Örgütsel demokrasi özellikle çalışanların geniş katılımını gerektirdiği için işletmelerin bir bütün olarak daha demokratik bir sisteme dönüştüğü söylenebilir (Tunay, 2024).

Bir işletmede örgütsel demokrasinin olduğunu gösteren belli başlı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Sadykova ve Tutar, 2014; Çelik ve Büyükebeşe, 2022):

- Yönetim ve çalışan etkileşiminin güçlü olması,
- Karar süreçlerinde çalışanların ve yönetimin istek ve beklentilerine önem verilmesi,
- Ortak akılla alınan kararların yönetim ve çalışanlar tarafından takip edilmesi ve birlikte kontrol edilmesi,
- Yasal çerçevede güvence altına alınan bireysel hakların ahlak ve etik ilkeler doğrultusunda korunması,
- İşletmenin kurumsal olanaklarından tüm çalışanların eşit olarak yararlanması,
- Yöneticilerin belirli kurullara göre seçim yoluyla belirlenmesi,
- Çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmasını sağlayacak örgüt ikliminin oluşturulması,
- Çalışanların inanç ve değerlerini çekimden yaşayacakları bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Yöneticilerin hukuka uygun davranması ve hukuka saygılı olması,
- Çalışanların kendileri ile ilgili verilen kararlara ilişkin yeterli bilgiye sahip olması,
- İşletmede hesap verilebilirlik, açıklık ve şeffaflığın olması.

Bu özelliklerden hareketle örgütsel demokrasi; işletmelerin kuruluş amaçları doğrultusunda amaçlarına ulaşma sürecinde, insan hak ve özgürlükleri çerçevesinde, işletmede çalışanların yönetime ve karar alma süreçlerine katılımını

sağlama olarak tanımlanabilir (Kıran Morkoç, 2024).

3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN TEMEL İLKELERİ

Örgütsel demokrasiyi oluşturan ve uygulanmasını sağlayan belli başlı ilkeler vardır. Bunlar; katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımıdır (Geçkil ve Tikici, 2015). Örgütsel demokrasinin temel ilkeleri birbirinin devamı ve tamamlayıcısı niteliğindedir. Bu ilkeler bir işletmede demokratik yönetim anlayışının yerleşmesinde yol göstermektedir (Eyison, 2025). Söz konusu ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Katılım İlkesi

Örgütsel demokraside çalışanların yönetsel süreçlere ve karar verme süreçlerine katılımı yaşamsal öneme sahiptir (Witteloostuijn ve Jong, 2008; Yıldız, 2021). Katılım, işletmede karşılaşılan problemlerin irdelenmesi, çözüm üretilmesi için doğru stratejilerin belirlenmesi ve çözüm yollarının uygulanması konusunda örgütün tüm çalışanlarının katılımını ifade etmektedir (Eren vd., 2014). Katılım demokrasi açısından tek başına yeterli değildir. Ancak demokrasinin temel ilkelerinden birisidir. Bu bağlamda katılım, işletmede çalışanların stratejik, taktik ve eylemsel düzeyde karar verme süreçlerinde eşit haklara sahip olmasını içerir (Coşan ve Gülova, 2014). Katılım, çalışanların yaratıcı yeteneklerinin de gün yüzüne çıkarılarak örgütlerin daha etkili kararlar almasında önemli bir işleve sahiptir (Kıran Morkoç, 2024). Dolayısıyla örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim yaklaşımını benimsemeyi gerektirir. Örgüt yapı ve süreçlerinde demokratik işleyişi gerçekleştirmek için işletmeler karar alma modellerini bir ya da daha fazla kişiden oluşan yapılardan, ilişkili kararlardan etkilenen çalışanların direkt ya da dolaylı bir şekilde karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştıran yapılara dönüştürmelidir (Geçkil ve Tikici, 2015). Çalışanı merkeze alan katılımcı bir yönetim yaklaşımı yaratıcı düşünme, eleştirel bakış, yeni fikirlerin üretilmesini beraberinde getirerek örgütsel bağlılık, motivasyon, performans ve verimlilik artacaktır (Şen ve Bolat, 2015).

3.2. Eleştiri İlkesi

Eleştiri ilkesi, çalışanların en başta örgütsel politika ve prosedürler olmak üzere, işletmeye ilişkin bütün iş ve işlemler ile ilgili düşüncelerini çekinmeden ifade edebilmelerini içerir (Yıldırım ve Deniz, 2020). Ancak eleştirme noktasında eleştirilenlerin kişisel haklarına ve sosyal statüsüne saygı gösterilmesi önemlidir (Geçkil ve Tikici, 2015). Eleştiriye açık işletmelerde sorunlar hızlı bir şekilde çözülebilir. Hatta sorunlar daha ortaya çıkmadan fark edilip önlenir. Çalışanların özgür bir şekilde eleştiri yapabilmeleri işletmenin performansını, verimliliğini ve başarısını artırdığı gibi güven ve şeffaflık açısından da yararlı olabilir (Çankaya, 2018). Ayrıca işletmelerin eleştiriye açık olması, çalışanların ulaşılan sonuçları önemseydiği ve fırsat verildiğinde karar verme süreçlerine aktif katılımında bulunabileceklerini göstermektedir (Kıran Morkoç, 2024). Dolayısıyla işletmeye yönelik eleştirilerin ve düşüncelerin bir araya getirilmesi, problemlerin görülmesi ve çözülmesi açısından işletmelerde eleştiri yapmayı teşvik edecek koşulların oluşturulması önemlidir. Bu nedenle işletmeler kendi çalışanları ve dış çevredeki kişilerin eleştirilerini ifade edebilmeleri için tartışma ortamına açık olması gerekmektedir. İşletmeler ancak bu şekilde çevresel değişimlere uyum sağlayabilirler (Forcadell, 2005; Yıldız, 2021).

3.3. Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık, işletmede alınan bir kararın ticari sır kapsamı dışındaki tüm bilgilere karar verme sürecine katılan ve karardan etkilenen kişi ya da kişilerin ulaşabilmesini ve kullanabilmesini ifade eder (Pamukçu, 2011). Diğer bir ifadeyle şeffaflık ilkesi, çalışanların yönetim tarafından uygulanan iş ve işlemlere ilişkin bilgiye sahip olması, gerekli olan bilgi ve belgeleri elde edebilmesi, faaliyetleri gözlemleyebilmesi veya yapılan hatalar için hesap sorabilmesi gibi demokratik, dürüst ve güvenilir bir yönetim anlayışıdır (Akpınar, 2011). Bu bağlamda şeffaflık, işletme içinde açık ve güvenilir iletişimi, işletme içi bilgilenmeyi ve güven unsurunu içermektedir. Şeffaflık ilkesine göre örgütsel işleyişte çalışanlar belirlenen hedefler doğrultusunda davranışlar sergileyerek örgütsel performansa ve verimliliğe olumlu ivme kazandırır. Bunun yanı sıra şeffaflı-

ğa özen gösteren işletmelerde yanlış anlaşılmalara ortadan kalkarak iş birliği temelinde bir çalışma ortamı da oluşabilir (Paksoy vd., 2020). Şeffaflık konusunda üzerinde durulması gereken nokta herhangi bir karar verme durumunda, karar verme sürecine katılan, dahil edilen ve kararlardan etkilenenlerin gerekli tüm bilgilere kolaylıkla erişebilmesi, bilginin açık ve anlaşılır olmasıdır (Göker ve Gündüz, 2017). Hedef kitlenin aydınlatılarak işletmeye ilişkin risklerin önceden görülebilmesi ve bu riskleri bertaraf edecek önlemlerin alınması amacı taşıyan şeffaflığın bu amacına ulaşabilmesinin yolu belirli bilgilerin (işletme politikaları, stratejik hedefler, faaliyet sonuçları gibi) işletme tarafından açıklanmasından geçmektedir (Çalışkan ve Güler, 2013). Dolayısıyla alınan kararlar ile ilgili süreçlerin çalışanlara hızlı ve etkin bir şekilde iletilmesini ve kuşkuların büyük ölçüde giderilmesini sağlayacak sağlıklı işleyen bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir (Yıldırım ve Deniz, 2020). Günlük yaşam içerisinde zamanının çoğunu iş ortamında geçiren çalışanların işletme ile ilgili bilgilere tam ve ihtiyaç duyduğu anda erişebilmesi örgütsel demokrasi bakımından büyük önem taşımaktadır (Karabulut, 2025).

3.4. Adalet İlkesi

Örgütsel demokrasinin vazgeçilmez ilkelerinden birisi olan adalet, hak ve hukuku gözetme, yerine getirme olarak tanımlanabilir (Arpacı ve Arman, 2015). Adalet kelimesi *“herkese uygun düzeni, kendi hakkı olanı verme”* anlamına gelmektedir (TDK, 2025). Örgütsel adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı adil olup olmadıkları ile ilgilidir (Moorman, 1991). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet, kişinin genel olarak adalet algısının çalışma ortamına yansımasıdır. Yani çalışanın işletmesine ilişkin algısıdır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, işletmede ödül ve ceza sisteminin nasıl işletileceğine ilişkin kurallar ve sosyal normlar olarak da ifade edilebilir. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların nasıl dağıtılacağını belirlemede kullanılan süreçlerin ve bu süreçlerin işletilmesinde gerçekleşen kişiler arası davranış kuralları ve sosyal normlar bütünüdür. Bu bağlamda örgütsel adalet dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut içermektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Hak ve hukuku gözetme anlamına gelen, insanların

aynı ortamda uyum içinde yaşamasını sağlayan adalet, sadece toplumda düzeni sağlamak için değil, örgütlerde düzenli işleyişi sağlamak ve çalışanları aidiyet duygusu, örgüte bağlılığı ve iş memnuniyeti açısından da çok önemlidir (Taşcıoğlu, 2011). Çalışanlar yönetimden örgütsel kuralları herkese eşit olarak işletilmesini, ücret adaletinin sağlanmasını, işletmenin sosyal olanaklarının eşit bir şekilde dağıtılmasını beklerler. İşletme yönetimi adalet ilkesi gereği çalışanların işe alınması, terfi ettirilmesi ve iş yükü dağıtımında objektif davranmalı, performans değerlendirmede hakkaniyetli olmalı, iletişime açık olmalı ve başarılı çalışanları yeterli düzeyde ödüllendirmelidir (Arpacı ve Arman, 2015).

3.5. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, iki ya da daha fazla şeyin eşdeğer olmasını ifade eden eşitliğin temelini oluşturur. Eşitlik teorisi, örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarla birlikte başlamış ve çalışanların iş yerinde elde ettikleri sonuçlara karşı verdikleri tepkilere odaklanmıştır (Sözen vd., 2009). Eşitlik, kelime anlamı olarak *“iki veya daha çok şeyin yapı, değer, boyut, nicelik, ve nitelik bakımından birbirinden artık veya eksik olmaması”* anlamına gelmektedir (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014). Örgütsel demokrasinin bir ilkesi olarak eşitlik, örgütlerde çalışanların cinsiyet, ırk, dil, din, mezhep, dünya görüşü gibi farklılıklar nedeniyle ayrımcılık yapılmaması, eşit koşullarda çalışanların eşit hak ve avantajlara sahip olması ve hakkaniyete özen gösterilmesidir (Bakan vd., 2017). Adalet ilkesiyle uyumlu çalışan eşitlik ilkesi ile çalışanlar arasında işbirliği, uyum ve verimlilik artışı olmakla birlikte örgütsel güven de artmaktadır (Eryeşil, 2020). Eşitlik ilkesine göre işletmenin çalışanları aynı kaynaklara ya da fırsatlara ulaşmak için eşit fırsata sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanları ile arasına yüksek düzeyde güç mesafesi koyduğunda ve onlara her fırsatta aşağı statüde olduklarını hissettirdiğinde zaman içerisinde işletmenin verimliliği ve başarısı düşecektir (Fenton, 2012; Ramaty, 2023). Çalışanların eşitlik algıları yüksek olduğunda ise iş memnuniyeti, örgütsel bağlılıkları, motivasyonları, kararlara katılım eğilimleri ve verimlilikleri artar. Bu da işletmenin başarılı olması anlamına gelir (Sözen vd., 2009).

3.6. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik ilkesi, “herhangi bir kişi veya grup tarafından yapılan eylem ve işler hakkında, kendisi dışındaki bir kişi veya gruba açıklama yapmak veya cevap vermek” olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2017). Diğer bir ifadeyle hesap verebilirlik, işletmedeki tüm işlemlerin denetime açık olmasıdır (McNeil ve Malena, 2010). Hesap verebilirlik, sadece yıl sonunda işletmelerin mali tablolarını paylaşmasıyla sınırlı değildir. Hesap verebilirlik ilkesi, yöneticilerin işletme faaliyetlerini başlatmadan önce amaçlarını, düşüncelerini ve gerekçelerini ilgili kesimlere açıklamasını içermektedir (Demirkıran vd., 2011). Demokrasi ilkelerinin işletmelerde uygulanması bakımından bütün örgütsel süreçlerde hesap verebilme ve hesap sorabilme sisteminin kurulması ve bu sistemin sık sık kontrol edilerek sürekli iyileştirilmesi çok önemlidir (Yıldırım ve Deniz, 2020).

3.7. Güç Paylaşımı İlkesi

Yönetim tarafından örgütsel hedeflere ulaşmada bir araç olarak kullanılan güç kavramı, bir kişinin kendi amacı doğrultusunda başkalarının davranışlarını yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Kızanıklı vd., 2016). Örgütsel bağlamda güç, bir kişinin örgütteki konumundan elde ettiği resmi gücü ifade etmektedir. (Geçkil ve Tikici, 2015). Diğer bir ifadeyle güç, örgütteki diğer çalışanları etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Çetinkaya vd., 2024). Örgütlerde gücün paylaşılması ilkesi, “örgütsel düzeyde kararlar alma, örgütsel kaynakların nasıl dağıtılacağına karar verme, bir örgüt içinde belirli pozisyonlara kimin atanacağına karar verme ve ödüllendirme veya cezalandırma gücünü içerir.” Bir örgütün demokratik davranıp davranmadığı, gücün farklı birimler ve kişilerle paylaşılmasına bağlıdır (Geçkil ve Tikici, 2015; Tunay, 2024). Son yıllarda, örgütte gücün dağıtılmasının önemini giderek artmaktadır. Güç paylaşımı ilkesi, örgütte karar verme yetkisini üst yönetimde toplamak yerine astlara dağıtılmasını gerektirmektedir. Böylece çalışanların güçlendirilmesiyle yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarak örgütsel verimlilik de artar (Eyison, 2025).

4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN AVANTAJLARIVEDEZAVANTAJLARI

4.1. Örgütsel Demokrasinin Avantajları

Örgütsel demokrasi yaklaşımının işletmelere sağladığı birçok avantajları bulunmaktadır. Bunlar literatürde şöyle sıralanmaktadır (Harrison ve Freeman, 2004; Forcadell, 2005; Weber vd., 2009; Sadykova ve Tutar, 2014; Bakan vd., 2017; Safari vd., 2018; Geçkil ve Şendoğdu, 2021; Kıran Morkoç, 2024; Tunay, 2024; Eyison, 2025; Karaduman, 2025):

- Örgütsel demokrasi çalışanların kendilerini ifade etmelerine fırsat vererek daha etkin kararlar alınmasını sağlar.
- Örgütse demokrasi sayesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş memnuniyetleri ve motivasyonları artarak işten ayrılmalar azalır.
- Karar almaya katılım, çalışanların kararları benimseme ve uygulamaya teşvik edilmesine katkı sağlar.
- Çalışanların örgütsel düzeyde ulaşılan sonuçlara ilişkin sorumluluk duyguları artar, böylece toplumun değerleri ile bağdaşmayan davranışlar azaltabilir.
- Örgütsel demokrasinin sağlandığı işletmelerde çalışanların yaratıcılığı artar ve yeni fikirler ortaya çıkar, böylece işletmenin değişim yeteneği artar.
- Yöneticilere ve çalışanlara daha çok yetki verildiğinde beceri ve yetenekleri gelişir ve işletme için daha değerli hale gelirler.
- Örgütsel demokrasi temelinde yönetim ve çalışanlar ahlaki ve etik davranış ilkeleri göz ardı etmezler.
- Örgütsel demokrasiyle işletmelerin adil ve eşitlikçi uygulamaları alanında nitelikli insan kaynağını işletmeye çekerek kurumsal imajını olumlu yönde geliştirir.
- Örgütsel demokrasi, yeniliği ve değişimi teşvik eden daha katılımcı bir örgüt kültürü oluşumunu destekler.
- Örgütsel demokrasi kriz ve değişim

dönemlerinde hızlı karar alma ve bu yeniliklere uyum sağlamayı kolaylaştırır.

- Örgütsel demokrasi etkili ve verimli çalışma iklimi oluşturur ve işletme hedeflerine ulaşmayı ve sürdürülebilir büyümeyi destekler.

4.2. Örgütsel Demokrasinin Dezavantajları

Literatürde bu konuda yapılan bazı çalışmalarda (Harrison ve Freeman, 2004; Foley ve Polanyi, 2006; Witteloostuijn ve Jong, 2007; Coşan ve Gülova, 2014; Kesen, 2015; Geçkil ve Koçyiğit, 2017; Eyison, 2025; Karaduman, 2025) örgütsel demokrasi yaklaşımının bir takım dezavantajlarının olabileceği vurgulanmaktadır. Bunlar:

- Karar alma sürecine katılan çalışanlar yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayabilir. Bu nedenle alınan kararlar işletme için doğru olmayabilir.
- Karar verme sürecinde tartışma ve değerlendirme gibi demokratik süreçler uzun zaman alabilir ve verimliliği olumsuz etkileyebilir.
- Demokratik süreçler, zor ve zaman alıcı örgütsel değişiklikler gerektirdiği için örgütün bazı normal faaliyetleri kesintiye uğrayabilir ya da başarısızlıkla sonuçlanabilir.
- Çalışanların karar alma süreçlerine sürekli aktif katılım gerekliliği bireylerde yetersizlik duygusu oluşturabilir
- Örgütsel demokrasi yaklaşımının kabul edildiği işletmelerde yöneticilerin astlara yetki devretmek durumunda kalmaları ve sahip oldukları gücü kaybetme endişesiyle demokrasinin genişletilmesine direnebilirler.
- Örgütsel demokrasi uygulamalarının operasyonel verimliliği azaltması durumunda tüm paydaşlar bu durumdan olumsuz etkilenebilir.
- Demokratik ilkeler her durumda yararlı bir yönetim tarzı olmayabilir, bazen işletmede hızlı karar almayı gerektiren koşullar olabilir ve demokratik iklim bu beklentileri karşılamayabilir.

5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Çağımızda baş döndürücü bir hızla değişen çevre koşullarında işletmelerin varlığını

sürdürebilmesi, giderek zorlaşmaktadır. Çalışanların kararlara katılma, kendilerini ifade etme, esnek ve adaletli çalışma koşulları ve işbirliğine dayalı çalışma beklentileri işletmelerde yönetim anlayışının da değişmesini beraberinde getirmektedir. Değişime uyum sağlamak hatta değişime öncü olmak işletmelerin devamlılığı açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletme yönetiminde ilgili herkesin katılımı ile kapsayıcılığı önceleyen, fikirlerin korkmadan paylaşıldığı, adalet ve eşitlik temeline dayanan örgütsel demokrasi anlayışının uygulanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Eyison, 2025). Örgütsel demokrasi anlayışı, demokratik ilkelerin örgüt düzeyinde uygulanması olarak ifade edilebilir (Eren, 2020).

Örgütsel demokrasinin uygulandığı işletmelerde yöneticiler çalışanlara örgütsel bağlılık ve yaratıcılık bağlamında yüksek düzeyde ilham verir. Bu nedenle örgütsel demokrasi, işletmelerin verimli ve başarılı olmalarını sağlayacak yeni fırsatlar yakalamasına katkıda bulunabilir (Witteloostuijn ve Jong, 2008; Yıldız, 2021). Örgütsel demokrasi kültürü çalışanların özgüvenini ve aidiyet duygusunu artırmakta, böylece çalışanlar işletmeye yararlı olmanın huzurunu yaşamaktadır. Çalışanlar fikirlerinin önemsendiğini gördüklerinde yaratıcı yetenekleri ve sosyal katılma eğilimleri gelişerek verimlilikleri de artmaktadır (Uysal, 2019). Dolayısıyla işletmelerde süreklilik ve başarının tesis edilmesinde örgütsel demokrasinin önemli bir rolü vardır. Etkili ve verimli sonuçlara ulaşılması ise uygulamalarda temel alınması gereken demokratik ilkelerle sağlanabilir. İşletmelere bu doğrultuda rehber olacak demokratik ilkelerin organizasyon yapılanmasının bütün aşamalarında dikkate alınması başarıyı artırır (Eyison, 2025).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme yönetiminde sürdürülebilir başarıyı sağlamanın yolu örgütsel demokrasinin temel ilkelerinden (katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, güç paylaşımı) geçmektedir Ancak örgütsel demokrasi her işletmede her koşulda uygun olan bir yönetim yaklaşımı değildir (Akgündüz, 2020). “Genel bir siyaset ve yönetim aracı olan demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasına örgütsel demokrasi denil-

mektedir” (Harrison ve Freeman, 2004; Geçkil vd., 2017). Örgütsel demokrasi bir işletmenin yönetim ve yönetim sürecinin başladığı yerdir. Bu bağlamda örgütsel demokrasi, yenilik ve entelektüel sermaye artışından başlayarak örgütün her boyutunu etkileyen çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yaratıcı düşüncelerini işletmenin yararına sunmaları ya da kısıtlamaları ile örgütsel verimlilik üzerinde olumlu ya da olumsuz etkide bulunmaktadır (Mellizo ve Carr, 2015; Yıldırım ve Deniz, 2020). Örgütsel demokrasi uygulamalarının işletmeye katkıları farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ortaya konulmuştur. Çoğu araştırmada örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık, aidiyet, eşitlik, adalet, iş memnuniyeti, motivasyon, performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Diğer taraftan bazı araştırmalarda örgütsel demokrasinin iş yükünü artırdığı, maliyeti artırdığı, zaman aldığı, verimliliği olumsuz etkileyebilecek kararların alındığı vurgulanmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014; Çolaksel ve Hırlak, 2023; Harrison ve Freeman, 2004; Weber vd., 2009; Geçkil vd., 2017; Tunay, 2024; Karaduman, 2025).

İşletmelerin örgütsel demokrasinin yerleşmesi ve başarıyla uygulanabilmesi için şu öneriler sunulabilir (Fenton, 2002; Harrison ve Freeman, 2004; Karatepe, 2005; Yazdani, 2010; Sadyokova ve Tutar, 2014; Bakan vd., 2017; Uysal, 2019; Yıldırım ve Deniz, 2020; Eyison, 2025):

- Örgütsel güven ortamı oluşturulmalıdır.
- Örgütsel demokrasi ilkeleriyle uyumlu misyon ve vizyon belirlenmelidir.
- Çalışanlar yönetime katılım konusunda teşvik edilmelidir.
- İşletmede açık bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- İşletme genelinde eleştirel bakış açısı yerleştirilmeli ve çalışanlar eleştirel düşünceyi doğruya ulaşmada bir araç olarak görmelidir.
- Çalışanların inisiyatif almaları teşvik edilmeli,
- Çalışanlara kendileri ile ilgili konularda bilgiye ulaşma olanağı sağlanmalıdır.
- Örgütsel düzeyde kaynakların dağıtılması, da-

ğıtım kararlarının verilmesinde izlenen süreçler ve kişiler arası etkileşimde adalet duygusu zedelenmemeli.

- Eşit koşullarda çalışanlar eşit işlem ve uygulamalara tabi tutulmalıdır.
- İşletmede çalışanlar arasında iş birliği ve uyumu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışanların örgütsel demokrasi ilkelerini içselleştirmeleri için gerekli eğitimler verilmelidir.
- Yenilikçi, yaratıcı ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmalıdır.
- Esnek ve organik bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

İşletmelerde örgütsel demokrasi anlayışını yerleştirme çalışmaları yürütülürken temel amacı verimlilik ve sürdürebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak olan demokratik oluşumlar zamanla başarılı işletmeler ortaya çıkarabilir. Örgütsel demokrasinin neden olabileceği bazı dezavantajlı durumların yanı sıra üstesinden gelinmesi gereken problemler ve güçlükler de yaşanmaktadır. Örgütsel demokrasi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için oryaya çıkabilecek potansiyel problemleri öngörerek güçlükleri ve dolayısıyla dezavantaj içeren durumları en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak gerekmektedir.

Literatüre bakıldığında örgütsel demokrasi üzerine birçok çalışma yapıldığı, örgütsel demokrasi ile birçok kavram (iş tatmini, örgütsel imaj, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, örgüt iklimi vb.) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel demokrasi ile örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, bu iki kavram arasındaki ilişki üzerine yapılacak çalışmalara temel oluşturabileceği ve literatüre önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. (2020). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akpınar, M. (2011). Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 235-261.
- Altıntaş, M., & Özata, M. (2023). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *ODÜSOBİAD*, 13(1), 379-410.
- Arpacı, Ö. Y., & Arman, M. (2015). Yönetici ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 7(15), 101-122.
- Bakan, İ., Güler, B., & Kara, E. (2017). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (4), 1031-1048.
- Coşan Erkal, P. (2012). Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Coşan, P. E., & Gülova, A. A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Çalışkan, A. Ö., & Güler, H. (2013). Şeffaflık ve Kamuyu Aydınlatma Ekseninde İnternette Finansal Raporlama. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, 116, 57-84.
- Çankaya, M. (2018). Organisational Democracy. H. Eris ve F. Bucak. (Editörler). *New Approaches in Health Sciences* içinde(ss.6-40). Adıyaman: İKSAD Publishing House. (ISBN: 978-605-7923-21-9).
- Çelik, Ç., & Büyükbeşe, T. (2022). Örgütsel Demokrasi'nin Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Sesliliğin Aracı Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(3), 912-928.
- Çetinkaya, F. F., Altıntaş, M., & Shirpor K. W. (2024). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Afganistan Belh Kentinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 129-141.
- Çiftçi, G. E. (2021). Örgütsel Demokrasi. M. Ak. (Ed.). *Örgütsel Davranış Üzerine Literatür Analizi ve Ölçekler* içinde(ss.303-337). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çolaksal, M. & Hırlak, B. (2023). Örgütsel Demokrasi. B. Hırlak. (Ed.). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II* içinde(ss.325-352). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Deist, H. V. (2008). Possibilities of Democratisation in Organisations. *Social Epistemology*, 22, 97-107.
- Demirkıran, A. G. Ö., Eser, H. B., & Keklik, B. (2011). Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.
- Eren, E. (2020). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (17. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, M. Ş. Tokgöz, E & Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Eryeşil, K. (2020). Örgütsel Demokrasi. K. Eryeşil. (Ed.), *Pozitif Örgütsel Davranışta Güncel Yaklaşımlar*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Eyison, S. (2025). Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel İmaj Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Fenton, T. (2002). *The Democratic Company. Four Organizations Transforming Our Workplace and Our World*. Dynamic Inc, USA.
- Foley, J. R., & Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporation Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Geçkil, T., & Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel Demokrasi İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, Ç., Akpınar, A. T., & Taş, Y. (2017). Örgütsel Demokrasinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649-674.
- Geçkil, T. ve Şendoğdu, A. A. (2021). The Impact of Perceived Organizational Democracy on the Quality of Work Life: An Investigation in The Banking Sector. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 497-507.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Göker, S. D., & Gündüz, Y. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.

- Harrison, J.S., & Freeman, E.S. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations is Organizational Democracy Worth the Effort?. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 49- 53.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the Workplace Through Professionalization of Human Resource Development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 67-82.
- Kandemir, M., & D. Yardımcıoğlu, (2014). İş Hukukunda Eşitlik İlkesi. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 19(30-31), 1-44.
- Karabulut, S. (2025). *Okullarda Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Yabancılaşmanın İncelenmesi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdülenme İlişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kıran Morkoç, İ. (2024). *Hastanelerde Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Bilecik İli Örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koç, F. (2017). Türkiye’de Stratejik Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Hesap Verebilirlik Mekanizması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(63), 230-244.
- Korkmaz, E. V., & Çelik, A. (2020). Katılımcı Yönetimde Önemli Bir Kavram Olarak Örgütsel Demokrasiye İlişkin; Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin ve Dergipark Veri Tabanları Kapsamında Bir İçerik Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 1303-1321.
- Mcneil, M., & Malena, C. (2010). Social Accountability in Africa: An Introduction. İçinde M. Mcneil & C. Malena (Eds.), *Demanding Good Governance: Lessons From Social Accountability Initiatives in Africa* (ss. 1-28). Washington, DC: World Bank.
- Mellizo, P., & M.D. Carr, (2015) Workplace Democracy: Current State and Future Directions of the Litera
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-955.
- Paksoy, H. M., Özbezek, B. D., & Gül, M. (2020). Örgütsel Demokrasi. M.Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci ve A. Diken. (Editörler). *Örgütsel Demokrasi ve Yönetim Psikolojisi içinde*(ss.447-458). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barret, F. J., & Bright, D. S. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation Through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80.
- Rahmaty, Y. (2023). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisinin Analizi: Afganistan’daki Devlet Eğitim Kurumları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the Antecedents and Consequences of Organizational Democracy. *The TQM Journal*, 30(1), 74-96.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 395-408.
- Şen, E., & Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Taşcıoğlu, D. H. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi I*, 136-150.
- TDK. (2025). Türkçe Sözlük. (<https://sozluk.gov.tr/>). Erişim Tarihi:11.07.2025
- Tunay, M. (2024). Örgütsel Demokrasi İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ağrı.
- Uysal, A. (2019). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul Deniz Otobüsleri Çalışanları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees’ Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Jönsson, T. F. (2023).

Organizational Democracy, Organizational Participation, And Employee Ownership: Individual, Organizational and Societal Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 14, 1135138.

Wittelooostuijn, A. V., & Jong, G. D. (2008). Organizational Democracy. İçinde S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies* (ss.1040-1042). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74.

Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-6.

Yıldırım, M., & Deniz, M. (2020). Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(29), 279- 297.

Yıldız, Ş. (2021). Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.