

Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması¹

The Effect Of Employees' Perceptions Of Organizational Democracy On Levels Of Work Engagement: A Field Research

Reference: Yıldırım, M. & Deniz, M. (2020). "Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(29): 279-297.

Dr. Mehmet YILDIRIM

Adıyaman/Türkiye

Prof.Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Malatya/Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının, işle bütünleşme düzeylerine etkisini belirlemektir. Araştırma sorunsalını çözmek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu, üç ölçek ile örneklem demografik yapısını belirlemeye yönelik soru formu olmak üzere dört temel bölümden oluşmaktadır. Anketler, Nisan 2019 ile Haziran 2019 tarihleri arasında uygulanmış ve 252 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel demokrasiye ilişkin algısını ölçmek amacıyla, katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarından oluşan ve Geçkil ve Tikici tarafından geliştirilen örgütsel demokrasi ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek amacıyla ise azim, adanma ve benimseme alt boyutlarından oluşan ve Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen işle bütünleşme ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içerisindeydi.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip olanın şeffaflık olduğu, en düşük ortalamaya sahip olanın ise adalet olduğu; bununla birlikte tüm boyutların orta düzeyde ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Buradan, demokrasiyi oluşturan unsurların, işletmede orta seviyede varlık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini yüksek düzeyde işlerine yansıttıkları görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek ortalamaya sahip işle bütünleşme boyutunun adanma olduğu, en düşük ortalamaya sahip olanın ise benimseme olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki yol analizi, örgütsel demokrasinin işle bütünleşme düzeyini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Alt boyutlar arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, katılım-eleştiri boyutunun işle bütünleşmenin üç alt boyutunu negatif yönde etkilediği

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of employees' perceptions of organizational democracy on levels of work engagement. Quantitative research method was used to analyze the research problem. Questionnaire technique was used to collect data for the research. The questionnaire used consists of three scales, and also an another questionnaire for determining the demographic structure of the sample was used. The surveys that reached to 252 samples were conducted between April 2019 and June 2019. Organizational democracy scale consisting of participation-criticism, transparency, justice, equality and accountability and developed by Geçkil and Tikici was used in order to measure the perception of the participants regarding organizational democracy. A work engagement scale developed by Schaufeli and his friends was used to measure the levels of work engagement of employees. The results obtained from the validity and reliability analysis of all three scales are within acceptable limits.

According to the results of the research, the highest average among the sub-dimensions of organizational democracy is transparency, and the lowest average is justice; however, all dimensions were found to have moderate averages. From this, it is understood that the elements that constitute democracy show a medium level of existence in the organization. It has been observed that employees reflect their physical, mental and emotional energies to their jobs at a high level. According to the results obtained, it was observed that the dimension of work engagement with the highest average is dedication, and the one with the lowest average is absorption. Path analysis between variables reveals that organizational democracy positively affects the level of work engagement. According to the results of the structural equation model formed between the sub-dimensions, it was observed that the participation-criticism dimension negatively affected the three sub-dimensions of work engagement. It was observed that the transparency sub-

¹ Bu çalışma Mehmet Yıldırım tarafından yazılan "Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması" isimli yayımlanmamış doktora tezinden hazırlanmıştır.

görülmüştür. Şeffaflık alt boyutunun, işle bütünleşmenin üç alt boyutunu pozitif yönde, adalet alt boyutunun, işle bütünleşmenin üç alt boyutu negatif yönde etkilediği, hesap verebilirlik boyutunun ise azim ve adanma boyutlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre işletmenin demokratiklik düzeyinin artmasının çalışanların işlerinde daha azimli olacağını, kendilerini işlerine daha yüksek düzeyde adayacaklarını ve işlerine daha fazla yoğunlaşarak onu daha fazla benimseyeceklerini ispatlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, İşle Bütünleşme

dimension positively affects three sub-dimensions of work engagement, the sub-dimension of justice negatively affects the three sub-dimensions of work engagement, and the accountability dimension negatively affects vigor and dedication. According to these results, the increase in the democratic level of the organization proves that the employees will be more determined in their jobs, they will dedicate themselves to their jobs at a higher level and they will absorb it more by concentrating more on their jobs.

Keywords: Democracy, Organizational Democracy, Work Engagement.

1. GİRİŞ

Demokratik örgüt yapılarını inceleyen çalışmalar örgütlerin daha demokratik olmasının sonuçları hakkında önemli fikirler sunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgütlerin demokratik bir yapıya kavuşması ile çalışanlar, örgütsel politika ve uygulamalar ile ilgili olarak yaşadıkları uyuşmazlıkları daha rahat ifade etme olanağını bulmakta (Ataç ve Köse, 2017; Sadykova ve Tutar, 2014), çalışanların iş tatminleri (Erkal, 2012; Geçkil vd., 2017; Bhatti vd., 2012; Çankaya, 2018), performansları (Kesen, 2015), psikolojik sermayeleri (Geçkil vd., 2016; Geçkil ve Koçyiğit, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışları (Barutçu, 2019; Günden, 2019; Ahmed vd., 2019), örgüte bağlılıkları ve (Uysal, 2019; Naldöken ve Limoncu, 2019; Chen, 2013), ahlaki gelişimleri (Verdorfer ve Weber, 2016) artmaktadır. Bütün bunlar örgütsel demokrasinin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermenin yanında bu çalışmanın da önemini arttırmaktadır.

Pozitif psikoloji kavramının ön plana çıkmaya başlaması ile birlikte yapılan çalışmalarda, çalışanların yaşadıkları olumsuz durumlardan çok, olumlu tutum ve davranışlar üzerinde durulmaya başlanmış ve işle bütünleşme kavramı da bu kapsamda gelişen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Genel olarak bireyin işiyle bilişsel, duygusal ve psikolojik ilişkisini ifade eden işle bütünleşme, çalışan performansından, çalışan devir hızına kadar birçok örgütsel çıktıyı etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel başarı açısından çalışanların işle bütünleşmesini sağlamak son derece önemlidir. Çünkü çalışanların işle bütünleşmesi daha yüksek verimlilik, daha çok karlılık, daha az iş kazası, daha düşük işgücü devir hızı ve daha yüksek müşteri memnuniyeti demektir (Akşit, 2016: 88). Dolayısıyla örgütsel demokrasi gibi işle bütünleşmenin de işletmelerin rekabet gücüne insan kaynağının memnuniyeti düzleminde yaptığı katkılar oldukça önemlidir. Bu da işle bütünleşme kavramının örgütsel anlamda üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlar, diğerlerine kıyasla işlerinden daha fazla memnuniyet duymakta, daha üretken ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmakta ve daha az işten ayrılma veya işlerini değiştirme eğilimleri göstermektedirler (Kavgacı ve Çalık, 2017: 225).

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütlerinin demokratiklik düzeyine ilişkin algılarının işletmeler açısından birçok olumlu sonucun elde edilmesinde katkısı bulunan ve çalışanların, fiziksel, bilişsel, duygusal yeteneklerini işlerine yansıtma derecesi ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve ileride yapılacak çalışmalara öncülük etmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu da bu çalışmanın literatüre yaptığı katkının önemini daha da arttırmaktadır.

Özetle, bu çalışmada çalışanların, örgütlerini demokratik olarak algılama derecesinin işleri ile bütünleşme düzeylerine etkisi incelenmiştir. Böylelikle çalışmanın, işletmelerin demokratik yapılara geçilmesi durumunda nasıl sonuçlarla karşılaşılacağına da katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

İnsan yaşamında meydana gelen değişiklikler birçok alanda değişimi beraberinde getirmekte ve bu değişimlerle birlikte çalışanların değer yargıları ve beklentileri de giderek farklılaşmaktadır. Dolayısıyla günümüzde otoriteyi sorgusuz kabullenen çalışanların yerini beklenti ve ihtiyaçları farklılaşan çalışanlar almıştır. Hızla yerleşen değişimler, kendi kendini yöneten ve iyi eğitim ihtiyacı hisseden çalışanlar 21. yüzyılın örgütlerinin özellikleri arasında sayılabilir. Bu nedenle bu yeni iş gücünün beklentilerinin

karşılanması ve rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi için örgütlerin daha demokratik biçimde yönetilmesi zorunlu hale gelmektedir (Geçkil, 2013: 16-17; McGregor, 2005: 1-2).

Örgütsel demokrasi bir örgütün yönetim ve yönetim yapısının başlangıç noktası olarak kabul edilir. Çünkü örgütsel demokrasi, örgütsel yenilik ve sosyal sermaye artışından başlayarak her şeyi etkisi altına alan örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve çabalarının serbest bırakılması ya da bu çabaların engellenmesi yolu ile örgütlerdeki ekonomik performansa etki etmektedir (Mellizo ve Carr, 2015: 1). Yenilik ve verimliliğe ek olarak, hiyerarşik kademelerin azalması, kendini yöneten ekiplerin varlığı ve çalışanların hisse sahibi olması gibi programlar örgütsel demokrasinin tezahürü şeklinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgütün karar alma mekanizmalarını arttıran her türlü eylemin nispeten daha büyük gruplara dağılması örgütsel demokrasinin varlığına atıfta bulunurken örgütün karar alma ve yönetimine etki eden her türlü süreç, yapı ve eylemin daha küçük gruplara endekslenmesi örgütsel demokrasiden uzaklaşmış olduğunu göstermektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49).

Bir toplumun demokratik ilkelerle olan ilişkisi yani demokratiklik düzeyi o toplumdaki örgütlerin demokratikliğine etki etmektedir. Aynı şekilde örgütlerdeki demokrasinin yaygın olarak kabul görmesi ulusal düzeyde demokratikleşmeye de etki etmektedir. Dolayısıyla gerek örgütsel anlamda gerek toplumsal anlamdaki demokratikleşme düzeyleri doğrusal olarak birbirilerini etkilemektedir. Ancak buna rağmen örgütsel düzeyde bir aktörden beklenen şey gücü paylaşmak değil güce bağlanmak olduğu için (Geçkil, 2013: 14-15) örgütsel demokrasi uygulamalarının yeterince değerlendirilmeden hayata geçirilmesi, beraberinde bir takım sakıncaları da doğurabileceğinden titizlikle karar verilmesi gereken bir süreçtir (Harrison ve Freeman, 2004: 50).

Örgütsel demokrasi ile siyasal anlamdaki toplumsal demokrasi her ne kadar doğrusal olarak birbirini etkilese de esas itibari birbirinden ayrılan birçok yönlere sahiptirler. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Geçkil, 2013: 19):

- ✓ Yöneticilerin seçilmesi vasıtası ile uygulama alanı bulan demokrasinin en temel ilkesi hesap verebilirlik, örgütsel anlamda uygulanması güç bir ilkedir. Çünkü yöneticilerin astlar tarafından seçilmesi örgütsel anlamda oldukça kısıtlanmıştır.
- ✓ Politik demokrasilerde katılım hakkı eşit olmasına rağmen örgütsel demokrasilerde katılım hakkı statü ve hisse arttıkça artmaktadır.
- ✓ Politik demokrasilerde bilgi alış verişinde serbestlik söz konusu iken örgütsel anlamda bilgi alışverişi yöneticinin yönlendirmesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.
- ✓ Toplumsal demokrasilerde esas olan seçmen beklentilerinin karşılanması iken örgütsel anlamda demokratik süreçlerin dayanak noktası ekonomik değer üretmektir.

Örgütsel ve toplumsal demokrasiler arasındaki farklara rağmen toplumsal anlamda elde edilen demokratik kazanımların örgütsel anlamda da kazanılması ve örgütsel anlamda verimliliğe etki edecek demokratikleşme uygulamaları için uyulması gereken ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Geçkil, 2013: 20).

- ✓ Örgütlerdeki muhalefet hukuksal anlamda tanınmalıdır.
- ✓ Çalışanlara şüpheli olma hakkı ve söz hakkı tanınmalıdır.
- ✓ Çalışanların fikir ve düşüncelerine karşı sorumluluk duygusu taşıyan bir yönetim biçimi benimsenmelidir.
- ✓ Örgütlerdeki kişisel hak ve özgürlükler güvence altına alınmalıdır.
- ✓ Örgütlerde düzenin üstünlüğünü sağlamak ve bu düzen karşısında herkesin eşitliğini benimsemek
- ✓ Örgütlerde etkili bir şikâyet yönetim sistemi kurmak ve şikâyetlerin değerlendirildiğine dair çalışanları ikna etmek
- ✓ Örgüt olarak sadece çalışanlara değil diğer paydaşlara karşı da sorumluluk içerisinde hareket etmek.

2.1. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Literatürde üzerinde uzlaşa sağlanan ve bu algıyı ölçebilecek bir ölçek bulunmadığından, bu çalışmada, Geçkil ve Tikici (2015: 44-51) tarafından oluşturulan, yerli ve yabancı literatür incelemesi sonucu katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik, alt boyutlarından oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan örgütsel demokrasi kavramının boyutları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

a. Katılım Boyutu

Katılım, demokrasi için tek başına yeterli olmasa da (Cheney, 1995: 170) demokrasinin temel konularından bir tanesidir ve çalışanların stratejik, taktik ve operasyonel anlamda karar alma mekanizmalarında eşit haklara sahip olması demokrasinin örgütsel anlamdaki ideallerinden biridir (Coşan ve Gülova, 2014: 233-234).

Kararlara katılım konusunda yapılan deneysel çalışmalar, örgütsel kararların alınmasında etkilerinin olduğunu düşünen çalışanların, alınan kararların gerçekleşip gerçekleşmediğinden bağımsız olarak, daha fazla motive olduğunu göstermiştir. Örneğin kendi maaşlarının belirlenmesi için oy kullanan çalışanlar ile her hangi bir oy hakkı olmayan çalışanlardan oluşan iki grubun karşılaştırıldığı bir deneyde oy kullanan çalışanların kendi istedikleri gibi bir karar çıkmasa da ağır koşullardaki üretimler için daha fazla çaba sarfettikleri görülmüştür (Mellizo ve Carr, 2015: 13) .

b. Eleştiri Boyutu

Bu boyut, çalışanların örgütsel politika ve süreçler başta olmak üzere, örgüt ile ilgili her türlü iş ve işlemlerle ilgili olarak düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerine atıfta bulunmaktadır (Geçkil, 2013: 32). Eleştirme hakkının içselleştirilmesi için demokratik bir sistemde ortaya çıkan çatışmaların çözümü, eleştiri ve diyalogun doğru yönlendirilmesi amacı ile öncelikle öz eleştiriye izin verilmelidir. Dolayısıyla örgütsel değerler hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından eleştirilmeye açık olmalıdır. Örgütler ancak bu yolla çevredeki değişimlere adaptasyon sağlayabilirler (Forcadell, 2005: 271).

c. Şeffaflık Boyutu

Şeffaflıkta önemli olan belirli bir karar verme durumunda, karar verme sürecine dâhil olan ve alınan kararlardan etkilenen tüm tarafların kararlar ile ilgili tüm bilgilere ulaşmasıdır (Forcadell, 2005: 271). Bu nedenle alınan kararlara ilişkin tüm süreçlerin çalışanlara etkin bir şekilde ulaştırılmasını ve şüphelerin büyük oranda ortadan kaldırılmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin kurulması önemlidir.

d. Adalet Boyutu

Türk Dil Kurumuna göre “adalet” kelime anlamı olarak yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, herkese kendine uygun düşeni kendi hakkı olanı verme olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011). Örgütsel adalet ile ilgili endişeler, çalışanların çalışma hayatlarındaki farklı yönler ile yansıtılmaktadır. Maaş, ödüller ve promosyonlar gibi kaynakların dağıtım konusundaki endişeler dağıtımsal adalet, bu dağıtım kararlarının alınmasına temel teşkil eden prosedürlerin adil olup olmadığı, nasıl ve niçin ortaya çıktığını anlamaya çalışmak, prosedürel adalet, çalışanların özellikle örgütsel anlamda kilit rol oynayan otoritelerin sergilediği kişiler arası muameleler hakkındaki endişeleri ise ilişkisel adalet olarak tanımlanmaktadır (Colquitt vd., 2005: 2-4). Dolayısıyla çalışanlar, kendi örgütlerindeki çalışmalar ile ilgili olarak elde ettikleri kazanımları yapılandırdıkları adalet algısına göre karşılaştırarak işletmeye karşı bir tutum geliştirirler (Demirel ve Seçkin, 2011: 100).

e. Eşitlik Boyutu

Kelime anlamı olarak eşitlik kavramı, iki veya daha fazla şeyin hiçbir bakımdan birbirinden eksik veya artık olmaması olarak tanımlanmaktadır (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014: 3). Örgütsel anlamda eşitlik, sonuçların, ödüllerin dağıtım normları ile tutarlı olup olmadığına yönelik çalışanların sahip olduğu algıyı ifade etmektedir (Balassiano ve Salles, 2012: 270). Çalışanlar, örgüt içerisinde kendileri ile başkalarını sürekli karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, izinlerde eşit haklara sahip olma, bir takım sosyal imkanlardan diğerleriyle eşit şekilde yararlanma çalışanların beklentileri arasında sayılabilir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

f. Hesap Verebilirlik

Dıştan kişiye yönelik bir denetim sürecini anlatan hesap verebilirlik, bir kişi veya grubun işlem ve davranışlarından dolayı kendileri dışındaki kişi veya gruplara açıklama yapması olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 19-21). Demokrasi prensiplerinin örgütsel anlamda yerleşmesi açısından örgütsel anlamdaki bütün süreçlerde hesap verebilme ve hesap sorabilme mekanizmalarının kurulması ve bu mekanizmaların sürekli olarak denetlenerek daha da iyileştirilmesine çalışılması büyük önem arz etmektedir.

3. İŞLE BÜTÜNLEŞME

Pozitif psikoloji kavramının ön plana çıkmaya başlaması ile birlikte yapılan çalışmalarda çalışanların yaşadıkları olumsuz durumlardan çok olumlu tutum ve davranışlar üzerinde durulmaya başlanmıştır. İşle bütünleşme kavramı da bu kapsamda gelişen bir kavram olarak görülebilir.

İşle bütünleşme iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve düşük personel devri gibi işe karşı veya örgüte karşı olumlu tutumlara etki ettiği gibi ekstra rol davranışı, kişisel girişimcilik ve öğrenme motivasyonu ve proaktif davranışlar gibi olumlu örgütsel davranışlara da etki eden bir kavramdır. Dahası yapılan araştırmalar işle bütünleşmenin sadece iş ve örgüt ile ilgili bir takım sonuçlarla değil aynı zamanda sağlık ile de ilişkili olduğunu göstermiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 10).

Birçok zorlu işle ilgili olarak çalışanların, sahip oldukları bütün kapasitelerini yenilikçi hizmet geliştirme, sorun çözme ve insanlarla bağlantı kurmak için kullandıkları bir kavram olarak ele alınan işle bütünleşme kavramı, bu yönü ile içgüdüsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çünkü işleri ile bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar zorlu görevlerin üstesinden gelmek için kendilerini çaba sarf etmek zorunda hissederler (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Dolayısıyla işle bütünleşme kavramının örgütsel birçok amaca hizmet ettiği ve verimlilik ve performans ile doğrudan ilişkili bir kavram olduğu söylenebilir.

Çalışanın benliğini iş rolü haline getirdiği bir yatırım olarak kavramsallaştırılmış olan işle bütünleşme, bireyin iş performansı ile ilişkisinin daha kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlamaktadır (Rich vd., 2010: 617). Bütünleşme kavramı çalışanın örgütüne ve örgütün sahip olduğu değerlere yönelik olumlu tutumu ifade ettiği için işi ile bütünleşmiş bir çalışan, iş yerinin performansını arttırmak için diğer çalışanlarla ve yöneticilerle birlikte hareket ederek performansı arttırmaya çalışır (Sundaray, 2011: 54). İşle bütünleşme kavramı tükenmişlik kavramının zıttı olarak canlılık, adanma ve benimsenme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

a. Azim Boyutu

Azim boyutu işle bütünleşmenin fiziksel yönüne atıfta bulunmaktadır ve çalışanın işiyle ilgili çaba sarf etmeye hazır olduğunu, çalışırken yüksek düzeyde enerji sergilediğini ve görev zorluğu veya başarısızlık karşısında kararlı kalma eğilimini yansıtmaktadır (Geldenhuis, vd., 2014: 3).

b. Adanma Boyutu

Adanmışlık boyutu çalışanların işlerini mücadeleye değer derecede anlamlı bulması ve işin ilham verici bir özelliğe sahip olduğunu düşünmesi ile ilgilidir. İşin gurur duyulan, ilham veren, anlam ifade eden bir yapıda olması işe karşı güçlü bir bağın oluşmasına katkıda bulunarak çalışanların işlerini hevesle yapmasına olanak tanımaktadır (Turgut, 2011: 156). Yüksek adanmışlık düzeyi çalışanların işine önem vermesi ve işi ile ilgili mücadele duygusunun yüksek olması anlamına gelmektedir.

c. Benimsenme Boyutu

Benimsenme boyutu çalışanın işi ile uğraşırken zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak derecede kendini işine kaptırması ve işine dalıp gitmesi ile ilgili bir durumdur. Benimsenme boyutunda bireyin işine tamamen dalması ve işine mutlu bir şekilde dalıp gitmesi söz konusudur (Turgut, 2011: 156). Çalışan işine tümüyle konsantre olduğu için bazen işine ara vermekte ya da çalışmayı durdurmakta zorlanır (Özkalp ve Meydan 2015: 6).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemektir. Bu çalışma, Türkiye'nin her

ilinde il müdürlükleri seviyesinde faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğüne bağlı illerde (Diyarbakır, Batman, Şırnak, Siirt, Adıyaman, Şanlıurfa, Mardin, Van, Hakkari, Bitlis) çalışanların işleri ile bütünleşme düzeylerinin belirlenmesi, örgütsel demokrasi algısının ölçülmesi ve örgütsel demokrasi algısının işle bütünleşme düzeyi üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

Böylelikle, nispeten geniş bir coğrafyaya yayılmış olan örneklem grubunun işle bütünleşme düzeyleri ve örgütsel demokrasi algısı ile ilgili olarak bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar birçok işletmenin yararlanacağı bir veri olarak kullanılabilir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelere rehberlik edebilecek önerilerin getirilmesinin amaçlanması ve birçok olumlu iş çıktısının öncülü olan işle bütünleşmenin örgütsel demokrasi algısı ile nasıl bir etkileşimde bulunduğuna yönelik olarak daha önce yapılmış bir çalışma bulunmaması, bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

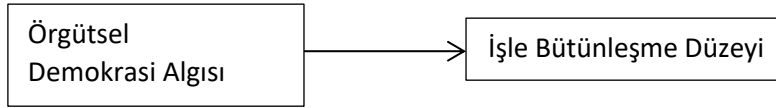
4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğünde çalışan 723 kişi oluşturmaktadır. Çalışma öncesinde işletmenin bölge insan kaynakları müdürlüğü aracılığı ile gerekli izinler alınmıştır. Anket formuna dönüştürülen ölçekler online ortama aktararak 723 kişiye dağıtılmış ve kolayda örnekleme yöntemi ile cevaplar alınmıştır. Gönderilen anketlerden 252 dönüş yapılmış olup bu sayı %95 güven aralığı ve %5 hata payı aralığı için örneklem büyüklüğü açısından yeterli olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 132).

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

4.3.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli geliştirilirken öncelikle alan yazında yapılan mevcut araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmaların bulgularından faydalanarak araştırma modeli geliştirilmiştir. Oluşturulan araştırma modelinde, çalışanların örgütsel demokrasi algısının işle bütünleşme düzeyleri üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır. Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişki yapısal eşitlik modellemesi ile örgütsel demokrasi değişkeninin işle bütünleşme değişkeni üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli yol analizi ile test edilmiştir. Araştırma modeli şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında örneklem grubu üzerinden elde edilen veriler kullanılarak 13 hipotez test edilmiştir. Test edilen hipotezler aşağıdaki belirtilmiştir.

- H1:** Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi vardır.
- H2:** Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.
- H3:** Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.
- H4:** Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.
- H5:** Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.
- H6:** Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.
- H7:** Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.
- H8:** Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.
- H9:** Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.
- H10:** Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.
- H11:** Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.

H12: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.

H13: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.

4.4. Ölçme Araçları

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ölçmek amacı ile yapılan literatür taramasında üzerinde görüş birliğine varılan bir ölçme aracına rastlanmamıştır. Bu çalışmamızda Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçe yazına kazandırılan 28 maddelik örgütsel demokrasi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek örgütsel demokrasi algısını, katılım-eleştiri (8 madde: 1-8. maddeler), şeffaflık (6 madde: 9-14. maddeler), adalet (5 madde: 15-19. maddeler), eşitlik (6 madde: 20-25. maddeler) ve hesap verebilirlik (3 madde: 26-28. maddeler) boyutları altında ölçmek üzere oluşturulmuştur. Ölçekteki 21. ve 23. maddeler ters ifade olup ölçek puanları değerlendirilirken puanlar 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, ve 1=5 şeklinde ters kodlanmıştır.

Araştırmada, çalışanların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek amacı ile Schaufeli'nin öncülüğünde (2002) geliştirilmiş olan "Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Dalay (2007) tarafından Türkçeleştirilmiş ve uzman bir profesör tarafından anlamsal ve söz dizimsel eşdeğerliliği kontrol edilmiş ölçek formu azim, adama ve benimseme olmak üzere üç boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk altı soru (1, 2, 3, 4, 5 ve 6) azim boyutunu, sonraki beş soru (7, 8, 9, 10, 11) adanma boyutunu ve son altı soru (12, 13, 14, 15, 16, 17) ise benimseme boyutunu ölçmektedir. Ölçekte ters kodlanan herhangi bir ifade bulunmamaktadır.

5. VERİ ANALİZİ

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyleri üzerindeki etkisi, 252 katılımcıdan toplanan verilerin istatistik analizi SPSS 23 programı ve IBM SPSS AMOS 23 kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Ölçeklerin kuramsal yapıdaki faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımları

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
35 ve Altı	106	42,1
36-40	53	21,0
41-45	29	11,5
46 ve Üzeri	64	25,4
Medeni Durum		
Evli	221	87,7
Bekar	31	12,3
Çalışma Süresi		
5 Yıl ve Altı	38	15,1
6-9 Yıl Arası	57	22,6
10-14 Yıl Arası	66	26,2
15 Yıldan Fazla	91	36,1
Eğitim Durumu		
Lise ve Altı	29	11,5
Ön Lisans	87	34,5
Lisans ve Üzeri	136	54,0
Çalışılan İl		
Adıyaman	30	11,9
Şanlıurfa	18	7,1
Diyarbakır	56	22,2
Mardin	20	7,9
Siirt	21	8,3

Şırnak	28	11,1
Batman	21	8,3
Van	16	6,3
Hakkari	20	7,9
Bitlis	22	8,7
Problemlerle Karşılaşıldığında Nasıl Aktarıldığı		
Yüzyüze Görüşerek	188	74,6
Telefonla	49	19,4
E-posta ve Sosyal Ağ İle	15	6,0

Çalışanlar yaşa göre 106'sı (%42,1) 35 ve altı, 53'ü (%21,0) 36-40, 29'u (%11,5) 41-45, 64'ü (%25,4) 46 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni duruma göre 221'i (%87,7) evli, 31'i (%12,3) bekar olarak dağılmaktadır. Çalışanlar çalışma süresine göre 38'i (%15,1) 5 yıl ve altı, 57'si (%22,6) 6-9 yıl arası, 66'sı (%26,2) 10-14 yıl arası, 91'i (%36,1) 15 yıldan fazla olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim durumuna göre 29'u (%11,5) lise ve altı, 87'si (%34,5) ön lisans, 136'sı (%54,0) lisans ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar çalışılan ilere göre 30'u (%11,9) Adıyaman, 18'i (%7,1) Şanlıurfa, 56'sı (%22,2) Diyarbakır, 20'si (%7,9) Mardin, 21'i (%8,3) Siirt, 28'i (%11,1) Şırnak, 21'i (%8,3) Batman, 16'sı (%6,3) Van, 20'si (%7,9) Hakkari, 22'si (%8,7) Bitlis olarak dağılmaktadır. Çalışanlar problemlerle karşılaşıldığında nasıl aktarıldığına göre 188'i (%74,6) yüzyüze görüşerek, 49'u (%19,4) telefonla, 15'i (%6,0) e-posta ve sosyal ağ ile olarak dağılmaktadır.

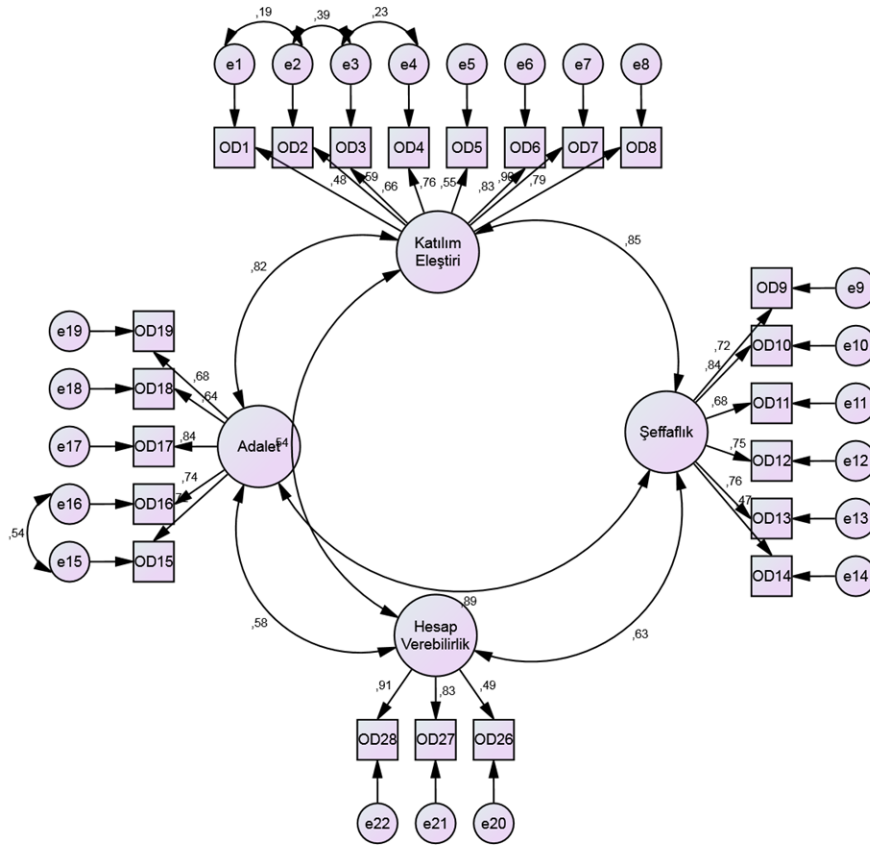
5.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda genellikle daha önce farklı örneklem grubu üzerinde farklı araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçekler tercih edilmektedir. Böylelikle araştırmaların birbirleriyle karşılaştırılmaları kolaylaşmaktadır. Ancak daha önce farklı örneklem grubuna uygulanan ölçeğin araştırmacının yaptığı örneklem için de uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla daha önce kullanılan ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309).

Bu araştırmada daha önce farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve farklı örneklem grupları üzerinde test edilmiş ölçeklerin öngörülen kuramsal yapısının test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi IBM AMOS 23 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin tutarlı bir ölçüm gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri ya da ölçek maddeleri arasında bir tutarlılık olup olmadığının eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi amacı ile sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın analiz olan iç tutarlılık güvenilirlik analizi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016:160).

5.1.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Araştırmamızda yirmi sekiz madde ve beş alt boyuttan oluşan örgütsel demokrasi ölçeği kullanılmış ancak doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri anlamsız çıkan, ölçekte bulunan diğer alt boyutların soruları ile regresyon M.I değeri yüksek çıkan soruların "eşitlik" alt boyutuna ilişkin sorular olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle model veri uyumunu bozan bu boyut çıkarılarak ölçme modeli yeniden test edilmiştir. Modelin veri seti ile iyi uyum gösterip göstermediği literatürde en sık kullanılan uyum iyiliği değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram Şekil 5.1'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin faktör yapısının daha önce belirlenen faktör yapısı ile uyumlu olduğunu kabul etmek için uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. χ^2/sd oranının 2.5 ve altında olması mükemmel uyuma (Kline, 2005). RMSEA değerinin 0.05 ve altı iyi uyuma, 0.08 ve 0.1 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma; GFI, CFI ve değerlerinin 1'e yakın olması iyi uyuma işaretidir (Kline, 2005). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki-Kare ve Ki-Kare / df ($\chi^2 = 453.2019$, $p = .000$, $sd = 199$, $\chi^2/df = 2,27$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0.86, CFI=0.92, RMSEA=0.07) ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2'de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, maddelerin ilgili oldukları boyuta ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör yük değerlerinin katılım-eleştiri için 0.482 ile 0.902, şeffaflık için 0.473 ile 0.835, adalet için 0.636 ile 0.844 ve hesap verebilirlik için 0,491 ile 0,910 arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 5.2: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları

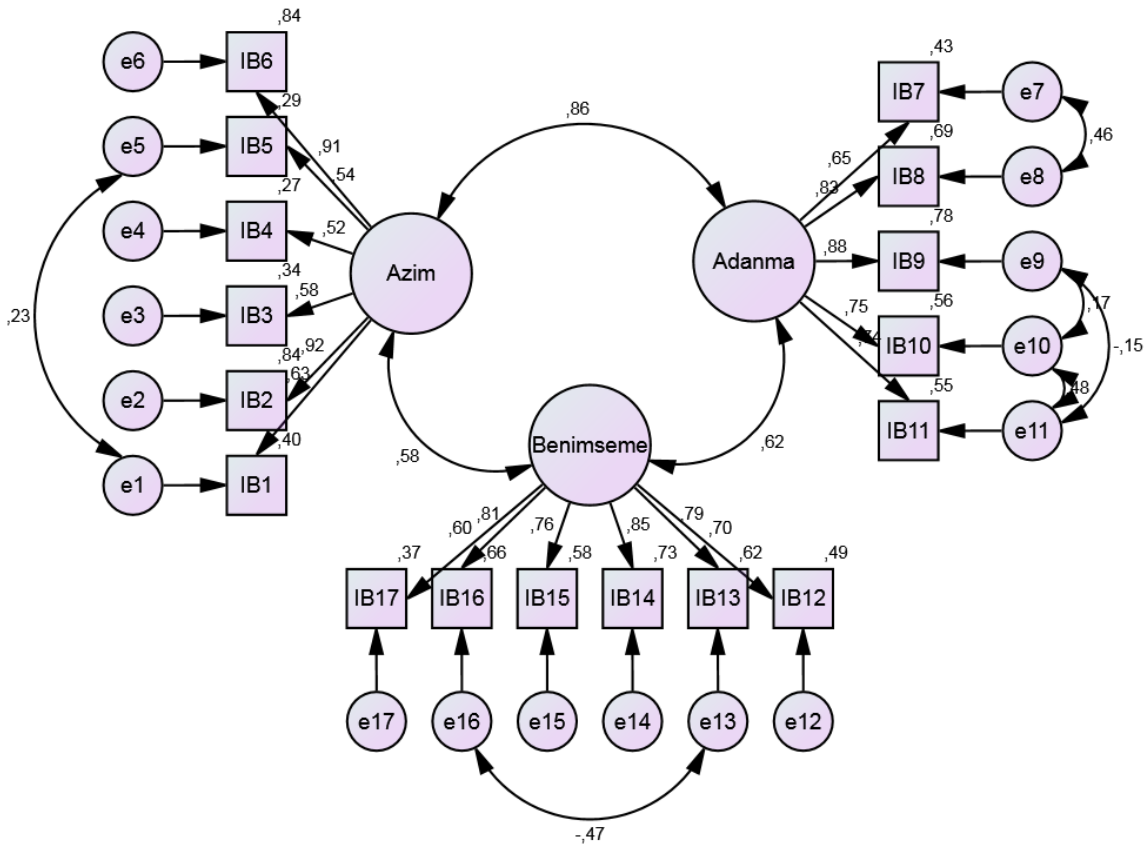
Maddeler		Faktörler	Std. β	S.Hata	t	p	R ²
OD1	<---	Katılım-Eleştiri	0,482				0,232
OD2	<---	Katılım-Eleştiri	0,589	0,158	7,398	***	0,347
OD3	<---	Katılım-Eleştiri	0,662	0,195	7,105	***	0,438
OD4	<---	Katılım-Eleştiri	0,758	0,196	7,566	***	0,575
OD5	<---	Katılım-Eleştiri	0,550	0,15	6,431	***	0,302
OD6	<---	Katılım-Eleştiri	0,835	0,202	7,864	***	0,696
OD7	<---	Katılım-Eleştiri	0,902	0,206	8,077	***	0,813
OD8	<---	Katılım-Eleştiri	0,793	0,18	7,711	***	0,630
OD9	<---	Şeffaflık	0,719				0,516
OD10	<---	Şeffaflık	0,835	0,098	12,745	***	0,697
OD11	<---	Şeffaflık	0,681	0,092	10,391	***	0,464
OD12	<---	Şeffaflık	0,747	0,097	11,406	***	0,558
OD13	<---	Şeffaflık	0,758	0,105	11,569	***	0,574

OD14	<---	Şeffaflık	0,473	0,094	7,201	***	0,224
OD15	<---	Adalet	0,724				0,524
OD16	<---	Adalet	0,738	0,059	16,522	***	0,545
OD17	<---	Adalet	0,844	0,088	12,62	***	0,712
OD18	<---	Adalet	0,636	0,079	9,577	***	0,405
OD19	<---	Adalet	0,684	0,086	10,301	***	0,468
OD26	<---	Hesap Verebilirlik	0,491				0,241
OD27	<---	Hesap Verebilirlik	0,830	0,243	7,742	***	0,689
OD28	<---	Hesap Verebilirlik	0,910	0,251	7,764	***	0,827

DFA sonucunda elde edilen t değerlerine bakıldığında ise t değerinin 2.56'dan yüksek olması, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin yani faktör yüklerinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Öngöre, 2015: 93). Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı ($p < 0,001$), R^2 değerlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel demokrasi ölçeğinin iç tutarlılığını değerlendirmek amacı ile Cronbach's Alfa değeri kullanılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,943 olarak yüksek bulunmuştur. Analiz sonucunda, örgütsel demokrasi ölçeğinin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır.

5.1.2. İşle Bütünleşme Ölçeği

Kuramsal temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşan işle bütünleşme ölçeğine ait faktörlerin örneklem grubumuzdan elde edilen verilerle ne derece uyumlu olduğunu değerlendirmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İşle bütünleşme ölçeğinin daha önce oluşturulmuş kuramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini test etmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram Şekil 5.2'de verilmektedir.



Şekil 5.2: İşle Bütünleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulamalı faktör analizinde ölçeğin faktör yapısının daha önce belirlenen faktör yapısı ile uyumlu olduğunu kabul etmek için uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. χ^2/sd oranının 2.5 ve altında olması mükemmel uyuma (Kline, 2005). RMSEA değerinin 0.05 ve altı iyi uyuma, 0.08 ve 0.1 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma; GFI, CFI ve değerlerinin 1'e yakın olması iyi uyuma işaretidir (Kline, 2005). Doğrulamalı faktör analizi sonucunda Ki-Kare ve Ki-Kare / df ($\chi^2 = 324.692$, $p = .000$, $sd = 110$, $\chi^2/df = 2.95$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0.87, CFI=0.92, RMSEA=0.08) ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3'de doğrulamalı faktör analizi sonucunda, maddelerin ilgili oldukları boyuta ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör yük değerlerinin azim için 0.517 ile 0.918, adanma için 0.652 ile 0.882, benimseme için 0.700 ile 0.852 arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 5.3: İşle Bütünleşme Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları

Maddeler		Faktörler	Std. β	S.Hata	t	p	R ²
IB1	<---	Azim	0,633				0,401
IB2	<---	Azim	0,918	0,098	11,682	***	0,843
IB3	<---	Azim	0,583	0,086	8,241	***	0,340
IB4	<---	Azim	0,517	0,125	7,43	***	0,268
IB5	<---	Azim	0,540	0,088	8,746	***	0,292
IB6	<---	Azim	0,914	0,094	11,653	***	0,835
IB7	<---	Adanma	0,652				0,425
IB8	<---	Adanma	0,828	0,079	14,316	***	0,686
IB9	<---	Adanma	0,882	0,104	11,153	***	0,778
IB10	<---	Adanma	0,752	0,085	9,82	***	0,565
IB11	<---	Adanma	0,742	0,078	9,721	***	0,551
IB12	<---	Benimseme	0,700				0,490
IB13	<---	Benimseme	0,788	0,073	11,49	***	0,620
IB14	<---	Benimseme	0,852	0,08	12,665	***	0,726
IB15	<---	Benimseme	0,758	0,098	11,348	***	0,575
IB16	<---	Benimseme	0,812	0,093	11,847	***	0,660
IB17	<---	Benimseme	0,604	0,099	9,11	***	0,365

DFA sonucunda elde edilen t değerlerine bakıldığında ise t değerinin 2.56'dan yüksek olması, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin yani faktör yüklerinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Öngöre, 2015: 93). Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı ($p < 0,001$), R² değerlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır. Ayrıca bu çalışmada işle bütünleşme ölçeğinin iç tutarlılığını değerlendirmek amacı ile Cronbach's Alfa değeri kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,925 olarak yüksek bulunmuştur. Analiz sonucunda, işle bütünleşme ölçeğinin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır.

6. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık dört puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası "çok düşük", 1.80- 2.59 arası "düşük", 2.60- 3.39 arası "orta", 3.40-4.19 arası "yüksek", 4.20-5.00 arası "çok yüksek" olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Onan, 2017: 534).

6.2. Değişkenlere Göre Katılımcıların Puan Ortalamaları

Örgütsel demokrasi ve işle bütünleşme değişkenlerine ilişkin katılımcıların aldıkları puan ortalamaları Tablo 6.1 ve Tablo 6.2'de gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Örgütsel Demokrasi Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Demokrasi	252	2,98	0,840	1,000	5,000
Katılım-Eleştiri	252	2,88	0,933	1,000	5,000
Şeffaflık	252	3,33	0,920	1,000	5,000
Adalet	252	2,69	1,031	1,000	5,000
Hesap Verebilirlik	252	3,01	1,011	1,000	5,000

Çalışanların “örgütsel demokrasi” değişkenine ait puan ortalaması orta $2,98 \pm 0,840$ (Min=1; Maks=5), “katılım-eleştiri” alt boyutuna ilişkin ortalaması orta $2,88 \pm 0,933$ (Min=1; Maks=5), “şeffaflık” alt boyutuna ilişkin ortalaması orta $3,33 \pm 0,920$ (Min=1; Maks=5), “adalet” alt boyutuna ilişkin ortalaması orta $2,69 \pm 1,031$ (Min=1; Maks=5), “hesap verebilirlik” alt boyutuna ilişkin ortalaması orta $3,01 \pm 1,011$ (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde katılımcıların kurumları hakkındaki örgütsel demokrasi algısının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.2: İşle Bütünleşme Puan Ortalamaları

	N	Ort	S.S	Min.	Max.
İşle Bütünleşme	252	3,99	0,687	1,00	5,000
Azım	252	3,97	0,755	1,00	5,000
Adanma	252	4,18	0,814	1,00	5,000
Benimseme	252	3,85	0,820	1,00	5,000

Elde edilen sonuçlara göre çalışanların “işle bütünleşme” ortalaması yüksek $3,99 \pm 0,687$ (Min=1; Maks=5), “azım” alt boyutuna ait puan ortalaması yüksek $3,97 \pm 0,755$ (Min=1; Maks=5), “adanma” alt boyutuna ait ortalaması yüksek $4,18 \pm 0,814$ (Min=1; Maks=5), “benimseme” alt boyutuna ilişkin ortalaması yüksek $3,85 \pm 0,820$ (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır. Tablo 4.7’ye göre katılımcıların sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını yüksek düzeyde işlerine yansıttığı belirlenmiştir.

6.2.1 Örgütsel Demokrasi ve İşle Bütünleşme Arasında Yol Analizi

Örgütsel demokrasi genel puanlarının işle bütünleşme genel puanları üzerindeki etkisi yapısal model path analizi ile test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling) gözlenen ve gözlenemeyen değişkenlerin arasındaki ilişkilerin nedenselliğini sınamak için kullanılan bir istatistik tekniğidir. Bir yapısal eşitlik modelinin kuramsal yapıya uygunluğu değerlendirilirken uyum iyiliği değerlerine bakılır. Birbirinden farklı uyum iyiliği değeri bulunmaktadır ancak en çok önerilen uyum iyiliği değerleri benzerlik oranı ki kare istatistiği (χ^2 ve χ^2/df), RMSEA (ortalama hataların kare kökü – root mean-square error approximation) ve GFI (uyum iyiliği indeksi – goodness of fit index) dir (Yılmaz, vd, 2006). Şematik model Şekil 6.1’de ve regresyon katsayıları tablo 4.9’da verilmektedir.

**Şekil 6.1:** Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme Arasında Yol Analizi

Yapısal model ile test edilemeyen hipotezlerin test edilmesi amacı ile örgütsel demokrasinin işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek için gerçekleştirilen yol analizi sonucunda Ki-Kare / df ($\chi^2/df=0,454$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (RMR=0.08, GFI=0.99, CFI=1.00, RMSEA=0.00) örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet arasında yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin büyük oranda kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Kline, 2005). Neden sonuç ilişkisini belirleyen anlamlılık düzeyi, katsayılar ve hipotezler tablo 4.9’da verilmektedir.

Tablo 6.3: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme Arasında Yol Analizine İlişkin Regresyon Değerleri

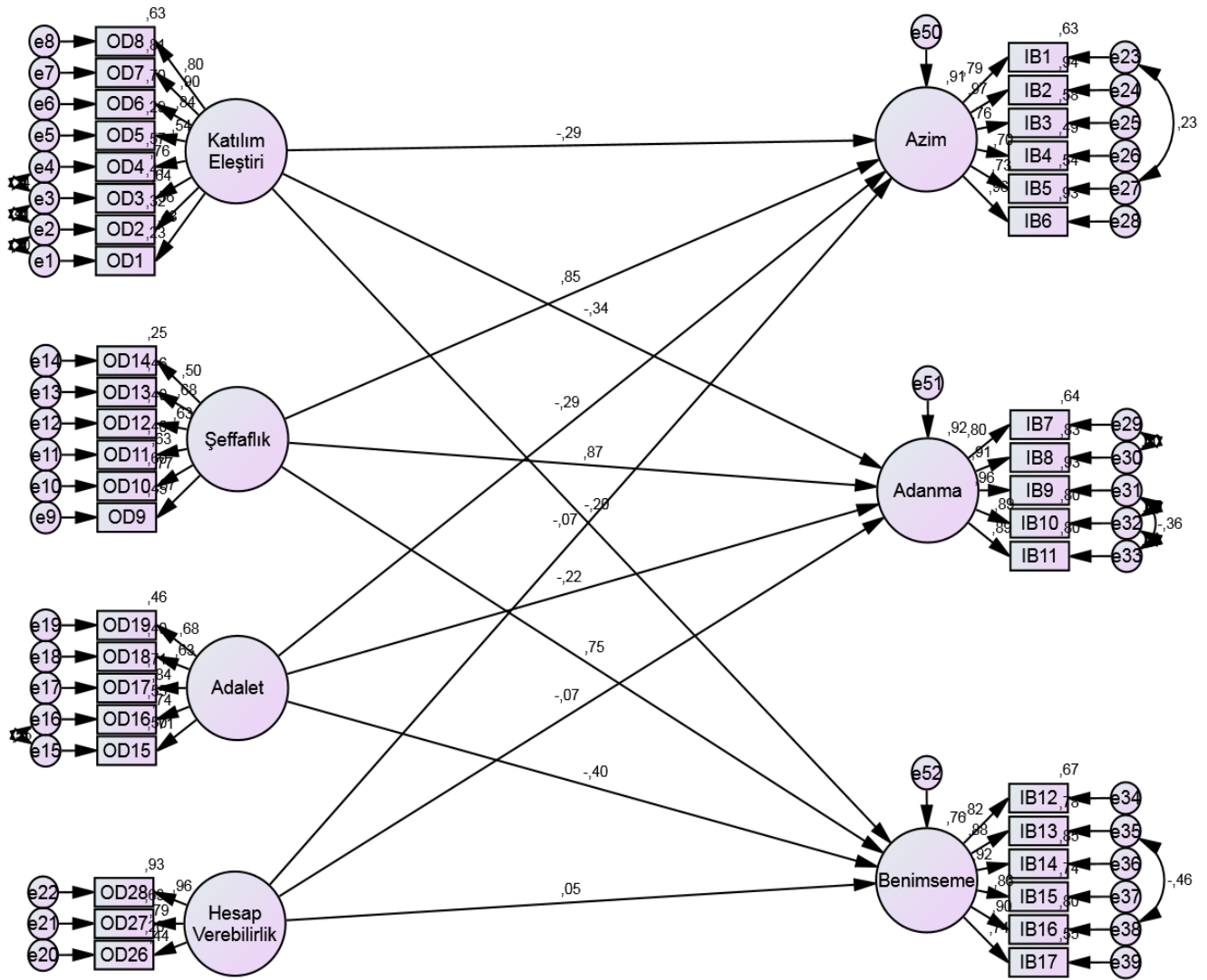
Hipotezler	Değişkenler	Standardize (β)	S.Hata	t	p	Sonuç
H1	İşle bütünleşme <--- Örgütsel demokrasi	0,407	0,047	7,064	***	Kabul

Tablo 6.3’teki analiz sonuçlarına göre örgütsel demokrasinin işle bütünleşmeyi arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,407$). Örgütsel demokrasinin algısındaki bir standart birimlik artış işle bütünleşmede 0,407 standart birimlik bir artışa neden olmaktadır.

6.2.2 Örgütsel Demokrasi ve İşle Bütünleşme Arasında Yapısal Model

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) aslında faktör analizi ve regresyon analizinin birleşiminden oluşmaktadır. Çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adı olan YEM genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesi için kullanılmaktadır. Dolayısıyla yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler dizisini test etmek olarak ifade edilebilir. Doğrulamalı özellik taşıması, ölçüm hatalarını dikkate alması gözlenen ve örtük değişkenlerin birlikte incelenmesi, farklı modeller arasından en iyimi gösteren modelin seçimini olanaklı kılmaması, birden fazla bağımlı değişkenin analizine izin vermesi ve farklı ilişkilerin bulunduğu bir modelin veriler ile bütüncül olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test edebilme imkânına sahip olması yönüyle yapısal eşitlik modellemesi diğer çok değişkenli istatistiksel analizlerden ayrılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331).

Örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet alt boyutları arasında ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin şematik model Şekil 6.2’de, uyum iyiliği değerleri aşağıda verilmektedir.



Şekil 6.2: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme Arasında Yapısal Model

Hipotezlerin test edilmesi amacı ile örgütsel demokrasinin alt boyutlarının, işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet davranışının alt boyutları üzerindeki etkisini analiz etmek için gerçekleştirilen YEM analizi sonucunda Ki-Kare / df ($\chi^2/df=2,991$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0,69, CFI=0,78, RMSEA=0,08) örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilere yönelik uyum iyiliği değerlerinin büyük oranda kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Kline, 2005). Neden sonuç ilişkisini belirleyen anlamlılık düzeyi, katsayılar ve hipotezler Tablo 6.4’te verilmektedir.

Tablo 6.4: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme Arasında Yapısal Model Analizine İlişkin Regresyon Değerleri

Hipotezler	Bağımlı Değişkenlerin Alt Boyutları		Bağımlı Değişkenin Alt Boyutları (Örgütsel Demokrasi)		S. (β)	S.Hata	t	p	Sonuç
H2	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Katılım-Eleştiri	-0,294	0,092	-5,763	<0,001	Kabul
H3		Adanma	<---	Katılım-Eleştiri	-0,343	0,103	-6,188	<0,001	Kabul
H4		Benimseme	<---	Katılım-Eleştiri	-0,205	0,086	-4,168	<0,001	Kabul
H5	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Şeffaflık	0,855	0,117	10,973	<0,001	Kabul
H6		Adanma	<---	Şeffaflık	0,867	0,123	11,022	<0,001	Kabul
H7		Benimseme	<---	Şeffaflık	0,746	0,106	10,32	<0,001	Kabul
H8	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Adalet	-0,288	0,051	-6,738	<0,001	Kabul
H9		Adanma	<---	Adalet	-0,215	0,048	-5,508	<0,001	Kabul
H10		Benimseme	<---	Adalet	-0,402	0,063	-7,449	<0,001	Kabul
H11	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Hesap Verebilirlik	-0,075	0,08	-2,103	0,035	Kabul
H12		Adanma	<---	Hesap Verebilirlik	-0,073	0,081	-2,095	0,036	Kabul
H13		Benimseme	<---	Hesap Verebilirlik	0,052	0,093	1,25	0,211	Ret

Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,294$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin işle bütünleşmenin alt boyutlarından adanmayı azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,343$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin işle bütünleşmenin alt boyutlarından benimsemeyi azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,205$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,855$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın işle bütünleşmenin alt boyutlarından adanmayı arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,867$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın işle bütünleşmenin alt boyutlarından benimsemeyi arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,746$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından adaletin işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi ($\beta=-0,288$), adanmayı ($\beta=-0,215$) ve benimsemeyi ($\beta=-0,402$) azalttığı belirlenmiştir. Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından hesap verebilirliğin işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi ($\beta=-0,07$) ve adanmayı ($\beta=-0,07$) azalttığı belirlenmiştir. Bütün bulgular incelendiğinde araştırmaya ilişkin hipotezlerin sonuçları Tablo 6.5'deki gibidir.

Tablo 6.5: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H.No	Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1	Örgütsel Demokrasinin İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi Vardır.	Kabul
H2	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H3	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H4	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H5	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H6	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H7	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H8	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H9	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H10	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H11	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H12	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H13	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Ret

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzdeki gelişmiş demokratik sistemler ve bu sistemlerin uygulandığı toplumlar incelendiğinde birçoğunda demokratik ilkelerin devlet yönetiminde etkin bir şekilde işletilmesine rağmen iş yaşamında yeterli bir uygulama alanı bulmadığı görülmektedir. Bu tür gelişmiş demokrasiler de dahi katı hiyerarşik yönetim yaklaşımlarının uygulandığı, çalışanların kararlara katılımının düşük olduğu, ifade özgürlüğünün kısıtlandığı, eşitlikçi uygulamaların azlığı gözlemlenebilir. Gelişmiş demokrasilerde faaliyet gösteren anti demokratik işletmelerin varlığı aslında demokrasi anlayışının bütün toplumsal tabakalarda içselleştirilmediğinin en büyük göstergelerinden biridir. Şüphesiz bu çelişkinin varlığındaki en büyük nedenlerden birisi demokratik uygulamaların hayata geçirilmesinin çok sancılı bir süreci de beraberinde getireceğine yönelik sahip olunan kaygıdır. Çünkü hiçbir demokratik yönetim biçimi sorunsuz bir şekilde toplumsal hayat içinde aniden ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla bireylerin demokratik yönetimlerin sancılı

tarihi hakkında sahip oldukları bilgiler onların işletmelerde demokratik uygulamaları hayata geçirmesine engel teşkil edebilmektedir.

Demokratik anlayışın işletmeler tarafından içselleştirilememesinin nedenlerinden bir diğeri de demokratik uygulamaların toplumsal refah düzeyini arttırdığında dair birçok örnek olmasına karşın demokratik uygulamaların işletmelerde hayata geçirildiğinde elde edilmesi beklenen olumlu sonuçlara ilişkin çok az somut örneğin bulunmasıdır. Özellikle ülkemizde örgütsel anlamda demokrasinin uygulanmasının pozitif çıktıklarına ilişkin çok az örnek bulunmaktadır. Bu anlamda çalışanların örgütsel demokrasi algılarının çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtılmadığı etkilisini ortaya koymak için bu çalışma bir başlangıç sayılmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alfa değeri hesaplanmış ve bütün ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir sınır olan %60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19). Örgütsel demokrasi ölçeği için 0,943 ve işle bütünleşme ölçeği için 0,921 Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Böylelikle ölçeklerin ölçülmek istenen davranışları tutarlı bir düzeyde ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları kurumun demokratik bir kurum olduğuna ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu yönü ile bu bulgu, yapılan bazı araştırmalarda (Geçkil, 2013; Şeker, 2010; Turabik, 2019) katılımcıların orta düzeyde bir demokrasi algısına sahip olduğu bulgusu ile paralellik gösterirken, yapılan bazı araştırmalarda (Bozkurt, 2012; Çopur, 2018; Karatepe, 2019) katılımcıların orta düzeyin üzerinde bir örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu bulgusu ile farklılık göstermektedir. Katılımcıların farklı evrenlere ait örneklem gruplarından gelmesi nedeniyle bu farklılığın oluştuğu söylenebilir.

Örgütsel demokrasi değişkeni alt boyutlarına bakıldığında en düşük ortalama puana sahip olan alt boyutun, "Görev dağılımında liyakat dikkate alınır", "Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır", "Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir" gibi ifadeleri içeren adalet boyutu olduğu görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını yüksek düzeyde işlerine yansıttığı, dolayısıyla yüksek düzeyde bir işle bütünleşme seviyesine sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar Gökaslan (2018) tarafından 210 öğretmen üzerinden gerçekleştirilen ve İnce (2016) tarafından 282 tekstil çalışanı üzerinden gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile paralellik gösterirken, bazı araştırmalarla da farklılık göstermektedir. Örneğin Aslan (2019), tarafından gıda sektöründe çalışan 206 kişiden oluşan bir örneklem grubu üzerinde yapılan bir çalışmada katılımcıların orta düzeyde bir işle bütünleşmeye sahip olduğu bulgulanmıştır. Aydemir ve Endirlik (2019) tarafından 330 banka çalışanı üzerinden yapılan bir başka çalışmada, katılımcıların düşük düzeyde işle bütünleşme, azim, adanma ve bütünleşmeye sahip olduğu görülmüştür. Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) tarafından tekstil sektöründe çalışan 112 kişi üzerinden gerçekleştirilen çalışmada ise katılımcıların orta düzeyde bir işle bütünleşmeye sahip olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar her sektörün kendine özgü dinamiklerinden dolayı çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin de farklı olabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Örgütsel demokrasi algısının işle bütünleşme düzeyi üzerindeki etkisini görmek için yapılan path analizinin sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel demokrasi algısının çalışanların işle bütünleşme düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasi algısındaki bir standart puanlık artışın, çalışanların işle bütünleşme düzeylerinde 0,404 standart puanlık bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir.

Örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarının işle bütünleşme alt boyutları ve örgütsel muhalefet davranışı alt boyutları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacı ile oluşturulan yapısal eşitlik modeli incelendiğinde örgütsel demokrasi ölçeğinin katılım-eleştiri alt boyutunun işle bütünleşmenin alt boyutlarını negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin şeffaflık alt boyutunun işle bütünleşmenin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlar örgütlerin iş ve işlemlerinde şeffaflık ilkesi ile hareket etmesi halinde çalışanların işlerine karşı daha azimli olacağını, kendilerini işlerine daha fazla adayacaklarını, işleri ile daha fazla gurur duyacaklarını ve işlerine daha fazla yoğunlaşarak zamanın akışını yavaşlatacak bir zihinsel duruma geçeceklerini göstermiştir.

Modelden elde edilen bilgilere göre adalet alt boyutunun, işle bütünleşmenin alt boyutlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Buna göre çalışanların, ödül sisteminde adil davranıldığına, atamalarda liyakate göre hareket edildiğine, ücret ve gelir dağılımında yapılan işin dikkate alındığına ve amirlerin başarı düzeylerinin belirlenmesine astların görüşlerinin dikkate alındığına ilişkin algıları yükseldikçe, işe karşı daha az azimli olacakları, işlerine kendilerini daha az adayacakları ve işlerine daha az yoğunlaşacakları sonucunu doğuracağı tahmin edilmektedir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutunun işle bütünleşme alt boyutlarından azim ve adanma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu çalışmamızdan elde edilen bir diğer bulgudur. Bu etki düşük bir etki olarak değerlendirirse de çalışanların işle bütünleşmesini etkileyen farklı gizil değişkenlerin olduğu göz önüne alındığında dikkate değer bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla çalışanların örgütte hesap verebilme kültürüne ilişkin algıları arttıkça azim ve adanma düzeylerinin azalacağı tahmin edilmektedir. Bu durumun görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yapılan hatalar sonucu, çalışanların kendilerinden hesap sorulması endişesi duymalarından kaynaklanabileceği şeklinde değerlendirilmiştir. Bu bulguların doğrulanabilmesi için daha çok çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır.

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında şirketin ödül sistemini, performans değerlendirme sistemini, ücret belirleme kriterlerini ve görev dağılımında etkili olan kriterleri gözden geçirmesi çalışanların adalet algısında pozitif yönde bir iyileşme sağlanması açısından yararlı olacaktır. Yapılan işlerde astların görüşüne başvurulmalı ve katılımları cesaretlendirilmeli. Özellikle yeni uygulama ve süreçlerde astların kendi görüşlerini çevrimiçi sistemler yoluyla bildirmesi bir gereklilik haline getirilmelidir. Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yapılan hatalara karşı ılımlı bir yaklaşım sergilenmelidir. Bilgilendirme toplantıları ile mevcut durum ve gelecek hedefler hakkında, çalışanlar periyodik olarak bilgilendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, K., A. Adeel, R. Ali ve R. U. Rehman, "Organizational Democracy and Employee Outcomes: The Mediating Role of Organizational Justice." *Business Strategy & Development*, 2019/2 (3), ss.204-219.
- Akşit A. N., "Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uyg.", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2016/8, ss.87-97.
- Aslan, H., "İşe Adanmışlığın Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kapsayıcı Liderliğin Aracılık Rolü.", *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2019/14, (20), ss.1-1.
- Ataç, L. O., ve S. Köse, "Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma.", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2017/46, (1), ss.117-132.
- Aydemir, C. ve H. Endirlik (2019), "İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019/23, (3), ss.1093-1107.
- Balassiano, M. ve D. Salles, "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in A Teaching and Research Institute.", *BAR-Brazilian Administration Review*, 2012/9, (3), ss.268-286.
- Barutçu, H., (2019) Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi., (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı/İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bhatti, N., G. M., Maitlo, N., Shaikh, vd. ..., "The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction.", *International Business Research*, 2012/5, (2), ss.192-201.
- Bozkurt, Z. (2012) Örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü benimseme ve Türkiye'de uygulanabilir bulma düzeyine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri., (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Büyükbeşe, T. ve M. O. Gökaslan, "İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması.", *Mukaddime*, 2018/9, (2), ss.135-154.
- Chen, B. (2013), "An Exploration of Determinants of Organizational Commitment: Emphasis on the Relationship between Organizational Democracy and Commitment.", *MPA/MPP Capstone Projects*. 35.

- Cheney, G., "Democracy in The Workplace: Theory and Practice From The Perspective of Communication.", *Journal of Applied Communication Research*, 1995/23, ss.167-200.
- Colquitt, J. A., J. Greenberg ve C. P. Zapata-Phelan, "What Is Organizational Justice? A Historical Overview.", *Handbook of Organizational Justice*, 2005/1, ss.3-58.
- Coşan, P. E., ve A. A. Gülova, "Örgütsel demokrasi.", *Yönetim ve Ekonomi*, 2014/21, (2), ss.231-248.
- Çankaya, M., "Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi İle Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Alguları ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma.", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2018/6, (82), ss.404-426.
- Çopur, Z., (2018), " Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Alguları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki.", (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Demirel, Y., ve Z. Seçkin, "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.", *Bilgi Dergisi*, 2011/56, ss.99-119.
- Erkal, P.C. (2012) Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma., (Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Eryılmaz, B. ve H.Biricikoğlu, "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik.", *İş Ahlakı Dergisi*, 2011/4, (7), ss.19-45.
- Forcadell, F. J., "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa.", *Journal of Business Ethics*, 2005/56, (3), ss.255-274.
- Geçkil, T., (2013) Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama., (Doktora Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sivas.
- Geçkil, T. ve M. Tikici, "Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması.", *Amme İdaresi Dergisi*, 2013/48,(4), ss.41-78.
- Geçkil, T., A. T. Akpınar ve Y. Taş, "Örgütsel Demokrasinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması.", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2017/9, (4), ss.649-674.
- Geçkil, T., Y. Y. İleri, Ş. D. Kaya ve Ş. Karadağ, "The Relationship Between Organizational Democracy Perceptions and Organizational Psychological Capital Levels of Physicians And Nurses.", *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 2016/2, (3), ss.818-835.
- Geçkil, T., ve N. Koçyiğit, "Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.", *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2017/6, (4), ss.331-346.
- Geldenhuys, M., K. Laba ve C. M. Venter, "Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment.", *SA Journal of Industrial Psychology*, 2014/40, (1), ss.01-10.
- Gökaslan, M. O., "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması.", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2018/3, (2), ss.25-46.
- Günden, Y., (2019) Otel İşletmelerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği., (Doktora Tezi), Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz.*, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Harrison, J. S. ve R. E. Freeman, "Special Topic: Democracy in and around Organizations: Is Organizational Democracy Worth The Effort?." *Academy of Management Perspectives*, 2004/18, (3), ss.49-53.
- İnce, A. R., "Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü.", *Electronic Journal of Social Sciences*, 2016/15,(57), ss.649-660.

Kandemir, M., ve D. Yardımcıoğlu, (2014). İş Hukukunda Eşitlik İlkesi. Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 19(30-31), 1-44.

Karetepe, H.K., (2019) Hemşirelerde Politik Duyarlılık ve Örgütsel Demokrasi Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi., (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

Kavgacı, H. ve T. Çalık, "Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel ve Bireysel Değişkenlerle İlişkisi: Bir Çoklu Aracılık Modeli.", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2017/23, (2), ss.223-248.

Kesen, M., "Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.", Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015/6, (2), ss.535-562.

Kline, R. B., (2005), Principles and practice of structural equation modeling, New York: Guilford Press.

Leiter, M. P., ve A. B. Bakker (2010), Work Engagement: Introduction., Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, New York.

Mellizo, P. ve M.D. Carr, (2015) Workplace Democracy: Current State and Future Directions of the Literature, (Second Edition), ed. John B. Davis ve Wilfred Dolfsma, The Elgar Companion to Social Economics.

McGregor, N. L. (2005) The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change (Doctoral dissertation), Walden University.

Naldöken, Ü., ve G. Limoncu, "Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama.", International Journal of Tourism, Economics and Business Sciences, 2019/3, (1), ss.15-29.

Onan, G., "Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Marka Bağlılığı Üzerine Etkisi.", ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD), 2017/7 (3), ss.529-538.

Öngöre, Ö., (2015) Hizmet Sektöründe Çalışanların Kişilik Özelliklerine Göre İşle Bütünleşme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma., (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Ankara.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, (21).

Özkalp, E., ve B. Meydan, "Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi.", ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 2015/17, (3), ss.1-19.

Rich, B. L., J. A. Lepine ve E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance.", Academy of Management Journal, 2010/53, (3), ss.617-635.

Sadykova, G. ve H. Tutar, "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki.", İşletme Bilimi Dergisi, 2014/2, (1), ss.1-16.

Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá ve A. B. Bakker, "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.", Journal of Happiness Studies, 2002/3, (1), ss.71-92.

Schaufeli, W. B. ve A. B. Bakker (2004), Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual, (Version 1.1), Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.

Sundaray, B. K., "Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness.", European Journal of Business and Management, 2011/3(8), 53-59.

Şeker, G., (2010) Yönetici ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme ve Uygulanabilme Düzeyi., (Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Van.

TDK., Türkçe Sözlük, (11. Baskı), Türk Dil Kurumu, Ankara.

Turabik, T., (2019) Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki., (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı, Ankara.

Turgut, T., "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri.", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2011/25, (3-4), ss.155-179.

Uysal, A. (2019) Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul Deniz Otobüsleri Çalışanları Örneği., (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

Uzunsakal, E. ve D. Yıldız, "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama.", Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2018/2, (1), ss.14-28.

Verdorfer, P. A. ve W. G. Weber, "Examining The Link Between Organizational Democracy and Employees' Moral Development.", Journal of Moral Education, 2016/45, (1), ss.59-73.

Yılmaz, V., H. E. Çelik ve E.H. Ekiz, "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği.", Sosyal Bilimler Dergisi, 2006/2, ss.171-184.