

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ
ALGILARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DAVRANIŞI VE İŞLE BÜTÜNLEŞME DÜZEYİNE
ETKİSİ: BİR A LAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet DENİZ

HAZIRLAYAN
Mehmet YILDIRIM

MAL ATYA 2020

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ
ALGILARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DAVRANIŞI VE İŞLE BÜTÜNLEŞME
DÜZEYİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
MEHMET YILDIRIM**

**DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET DENİZ**

MALATYA 2020

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ
ALGILARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DAVRANIŞI VE İŞLE BÜTÜNLEŞME
DÜZEYİNE ETKİSİ: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI
DOKTORA TEZİ

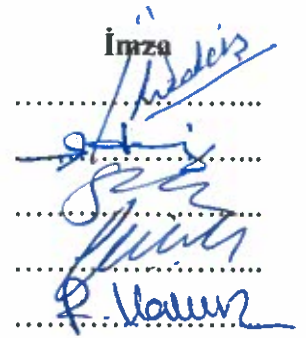
DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET DENİZ

HAZIRLAYAN
MEHMET YILDIRIM

Jürimiz 13.3.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu Doktora Tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Ana Bilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı Adı Soyadı

1. Prof. Dr. Lut. Fiye... Özdemir.....
2. Prof. Dr. Mehmet... Deniz.....
3. Dr. Öğr. Üyesi... Feyza... Nur... Seçkin
4. Dr. Öğr. Üyesi... Berat... Çiçek
5. Dr. Öğr. Üyesi... Fuat... Korkmaz

İmza


İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof.Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırlamış olduğum **“Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve değerlere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içerisinde hem de kaynakçada usulüne uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Mehmet Yıldırım

ÖNSÖZ

Bu araştırma, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının, muhalefeti dile getirme biçimleri ile sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtma derecesi üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Bu zorlu çalışma süresince birçok kişi dolaylı olarak bir takım katkıda bulunmuşlardır. Bu nedenle bütün eğitim hayatım boyunca gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarıma ve özellikle doktora eğitimim boyunca bilgi birikimi ve sahip olduğu deneyimleri ile desteklerini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Deniz'e; Çalışmalarım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Annem, Babam, Kardeşlerim ve Ağabeyime; Doktora eğitimi süresince farklı şekillerde desteklerini gördüğüm arkadaşlarıma; Her türlü zorluk karşısında iyi günde ve kötü günde daima yanımda olan ve bana destek olan değerli eşime ve varlıkları ile üzüntüleri neşeye çeviren oğullarım Mahmud Emir ve Ahmet'e ve burada ismini sayamadığım bütün arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Yıldırım

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının, örgütsel muhalefet davranışları ve işle bütünleşme düzeylerine etkisini belirlemektir. Araştırma sorunsalını çözümlenmek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu, üç ölçek ile örneklemin 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. Örgütsel muhalefet olgusunun ölçümü için ise Kassing tarafından geliştirilmiş olan ve dikey, yatay ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek amacı ile azim, adanma ve benimseme alt boyutlarından oluşan ve Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen işle bütünleşme ölçeği kullanılmıştır. Her üç ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Araştırmanın birinci bölümünde demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde örgütsel muhalefet kavramı ele alınmış, üçüncü bölümde işle bütünleşme kavramı izah edilmiş ve dördüncü bölümde ise ulusal bir şirketin bir bölge müdürlüğünde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

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. Araştırmaya katılanların en fazla tercih ettikleri muhalefet stratejisinin ise dikey muhalefet, en az tercih ettikleri stratejinin ise dışsal muhalefet olduğu; bununla birlikte çalışanların orta düzeyde bir muhalefet davranışı sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. 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 örgütsel muhalefeti etkilemediğini ancak işle bütünleşme düzeyini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Alt boyutlar arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, katılım-eleştiri boyutunun işle bütünleşmenin üç alt boyutu ile dikey ve yatay muhalefet boyutlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Şeffaflık alt boyutunun, işle bütünleşmenin üç alt boyutunu pozitif yönde, dikey ile dışsal muhalefet boyutunu negatif yönde etkilediği, adalet alt boyutunun, işle bütünleşmenin üç alt boyutu ile dikey ve yatay muhalefeti 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, Muhalefet, Örgütsel Muhalefet, İşle Bütünleşme

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of employees' perceptions of organizational democracy on organizational dissent behaviors and 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. For the measurement of the organizational dissent phenomenon, the organizational dissent scale that developed by Kassing consists of three dimensions, namely upward, latent and displaced dissent, was used. 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. In the first part of the research, the concepts of democracy and organizational democracy are emphasized, in the second part, the concept of organizational dissent is discussed, in the third part, the concept of work engagement is explained, and in the fourth part, the results of the research carried out in a regional directorate of a national company are included.

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. The most preferred dissent strategy of the participants is upward dissent and the least preferred strategy is displaced dissent; however, it is obtained that the employees display a moderate dissent behavior. 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 does not affect organizational dissent, but 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 and the upward and latent dissent dimensions. It was observed that the transparency sub-dimension positively affects three sub-dimensions of work engagement, the upward and latent dissent dimensions negatively, the sub-dimension of justice negatively affects the three sub-dimensions of work engagement and upward and latent dissent, 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, Dissent, Organizational Dissent, Work Engagement.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

1.1. DEMOKRASİ KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, MODELLERİ ve İLKELERİ	4
1.1.1 Demokrasinin Kısa Tarihçesi.....	5
1.1.2. Demokrasi Modelleri	7
1.1.3. Demokrasinin Temel İlkeleri.....	9
1.2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI, BOYUTLARI, SONUÇLARI ve GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR	10
1.2.1. Örgütsel Demokrasi Kavramının Boyutları.....	14
1.2.1. Örgütsel Demokrasi Kavramının Boyutları.....	18
1.2.2. Örgütsel Demokrasinin Sonuçları.....	19
1.2.3. Örgütsel Demokrasi İle İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar	21
1.2.4. Örgütsel Demokrasi İle İlgili Yurtdışında Yapılan Bazı Çalışmalar	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1	ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI, KURAMSAL TEMELİ, MODELİ, SONUÇLARI ve GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR.....	27
2.1.1.	Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	28
2.1.1.1.	Örtük Kontrol Kuramı.....	28
2.1.1.2.	Bağımsız Düşünce Kuramı.....	29
2.1.1.3.	Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı.....	29
2.1.2.	Örgütsel Muhalefet Modeli.....	31
2.1.3.	Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sesi İlişkisi.....	41
2.1.4.	Örgütsel Muhalefetin Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları.....	43
2.1.5.	Örgütsel Muhalefet İle İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar.....	44
2.1.6.	Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLE BÜTÜNLEŞME

3.1.	İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMI, KURAMSAL TEMELİ, BENZER KAVRAMLAR, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, BOYUTLARI, SONUÇLARI ve GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR.....	53
3.1.1.	İşle Bütünleşme Kavramının Teorik Temelleri.....	54
3.1.2.	İşle Bütünleşme ve Benzer Kavramlar.....	55
3.1.2.1.	Örgütsel Bağlılık ve İşle Bütünleşme.....	55
3.1.2.2.	İşkoliklik ve İşle Bütünleşme.....	56
3.1.2.3.	İşe Katılım ve İşle Bütünleşme.....	56
3.1.2.4.	İş Tatmini ve İşle Bütünleşme.....	57

3.1.3. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler	57
3.1.4. İşle Bütünleşmenin Boyutları	59
3.1.5. İşle Bütünleşmenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	61
3.1.6. İşle Bütünleşme İle İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar	63
3.1.7. İşle Bütünleşme İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL BİR ŞİRKETİN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA, ARAŞTIRMANIN AMAVI ve ÖNEMİ, EVREN ve ÖRNEKLEMİ, SINIRLILIKLARI, MODELİ ve HİPOTEZLERİ, YÖNTEMİ ve UYGULANMASI.....	68
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	69
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	70
4.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	71
4.1.5. Araştırma Yöntemi	74
4.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	74
4.1.7. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması.....	75
4.2. VERİLERİN ANALİZİ, NORMALLİK ve ÇOKLU DOĞRUSALLIK TESTLERİ, DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, FAKTÖR ve GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ ve BULGULAR	75
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	76
4.2.2. Normallik Testleri ve Çoklu Doğrusal Bağlantı Testleri	77
4.2.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri	79
4.2.3.1.Örgütsel Demokrasi Ölçeği	80
4.2.3.2.Örgütsel Muhalefet Ölçeği	83
4.2.3.3.İşle Bütünleşme Ölçeği	85

4.2.4. Bulgular	87
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	118
EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	137



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımları.....	76
Tablo 4.2: Değişkenlere İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	78
Tablo 4.3: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları.....	82
Tablo 4.4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları.....	84
Tablo 4.5: İşle Bütünleşme Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları.....	86
Tablo 4.6: Örgütsel Demokrasi Puan Ortalamaları	87
Tablo 4.7: Örgütsel Muhalefet Puan Ortalamaları	88
Tablo 4.8: İşle Bütünleşme Puan Ortalamaları	88
Tablo 4.9: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yol Analizine İlişkin Regresyon Değerleri	90
Tablo 4.10: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yapısal Model Analizine İlişkin Regresyon Değerleri	92
Tablo 4.11: Değişkenler Arası İlişki Analizi	94
Tablo 4.12: Örgütsel Demokrasi Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	95
Tablo 4.13: Örgütsel Demokrasi Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	95
Tablo 4.14: Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	96
Tablo 4.15: Örgütsel Demokrasi Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	96
Tablo 4.16: Örgütsel Demokrasi Algısının Problemi Aktarma Tercihi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	97
Tablo 4.17: Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışılan İl Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	97
Tablo 4.18: Örgütsel Muhalefetin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	99

Tablo 4.19: Örgütsel Muhalefetin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	99
Tablo 4.20: Örgütsel Muhalefetin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	100
Tablo 4.21: Örgütsel Muhalefetin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	100
Tablo 4.22: Örgütsel Muhalefetin Problemleri Aktarma Tercih Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	101
Tablo 4.23: Örgütsel Muhalefetin Çalışılan İl Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	102
Tablo 4.24: İşle Bütünleşmenin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	102
Tablo 4.25: İşle Bütünleşmenin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	103
Tablo 4.26: İşle Bütünleşmenin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	103
Tablo 4.27: İşle Bütünleşmenin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	103
Tablo 4.28: İşle Bütünleşmenin Problemi Aktarma Tercih Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	104
Tablo 4.29: İşle Bütünleşmenin Çalışılan İl Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu .	104
Tablo 4.30: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Demokrasi Modeli	13
Şekil 2.1: Hirschman'ın Sadakat Modeli: Çalışan Tepkileri ve Hakları.....	30
Şekil 2.2: Örgütsel Muhalefet Modeli	31
Şekil 4.1: Araştırma Modeli	71
Şekil 4.2: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	81
Şekil 4.3: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	.83
Şekil 4.4: İşle Bütünleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	85
Şekil 4.5: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yol Analizi	89
Şekil 4.6: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yapısal Model.....	91

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis Of Moment Structures
df	: Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
E-posta	: Elektronik Posta
IB	: İşle Bütünleşme
IBM	: International Business Machines
M.Ö	: Milattan Önce
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
N	: Örneklem Sayısı
OD	: Örgütsel Demokrasi
OM	: Örgütsel Muhalefet
Ort.	: Ortalama
S.Hata	: Standart Hata
S.s	: Standart Sapma
Sd.	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
Std.	: Standart
vd.	: Ve diğerleri
VIF	: Variance Inflating Factor
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama Değeri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
β	: Beta Katsayısı

GİRİŞ

İşletmelerin çevresel değişimleri başarılı bir şekilde yönetebilmesinin, büyük oranda sahip olduğu insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışanlar işletmeler açısından giderek önemli bir unsur haline gelmekte ve işletmeler, daha verimli çıktılar elde edebilmek için çalışan memnuniyetini arttırmaya çalışmaktadır. Her ne kadar işletmeler açısından iş gücü önemli bir unsur olsa da işletmelerin faaliyette bulunduğu alanlar ile ilgili olarak, özellikle mesleki ve teknik eğitim kurumlarının giderek yaygınlaşması, hemen her işletmenin aynı mesleki bilgi seviyesine sahip iş gücüne erişmesine olanak sağlamaktadır. Bu da insan kaynağının bilgiye erişim ve bilgiyi kullanabilmesi bağlamında her işletmeyi eşit konuma getirmektedir. Dolayısıyla işletmeler için insan kaynağı yönünden asıl başarıyı getirecek olan biçimsel iş tanımlarının ötesinde işi ile daha çok bütünleşmiş, işletmeye daha fazla katkı sağlamayı amaçlayan, işletmenin amaçlarına ulaşması için elindeki bilgiyi paylaşabilen, aksaklık olarak algıladığı uygulamaları yapıcı bir şekilde üst yönetim ile paylaşan çalışanların var olmasıdır. Bunun aksine, iş yerinde sorunlarını dile getirmeyen çalışanlar, giderek yabancılaşmakta ve kendilerini güçsüz hissetmektedirler (Pabuçcu ve Kesen, 2016). Bunun aksine karşılaşılan problemin doğrudan üst yönetime ifade edilmesi, iş güvencesizliği algısını ve işten ayrılma niyetini düşürmekte (Tatar ve Erdil, 2017), iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttırmakta (Akada, 2015: 3), kararlara katılımı arttırmakta (Özdemir, 2013: 126), örgütlerin stratejik ve taktik hatalar yapmasını önlemektedir (Stanley, 1981: 13). Bu nedenle işletmelerde aykırı fikirlerin ve görüş ayrılıklarının dile getirilmesi, işletmeler için fırsata dönüştürülecek birer gelişme alanı olarak düşünülmelidir.

Bu gelişme alanlarının fırsata dönüştürülmesi ise büyük oranda daha demokratik örgüt yapılarının kurulmasına bağlıdır. Demokratik örgüt yapılarının işletmeler açısından önemini ortaya koyan çalışmalar bunun en büyük göstergesidir. 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 muhalefet stratejilerini nasıl etkilediğine dair çok az sayıda çalışma yapıldığı ve örgütsel demokrasi algısının, 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 muhalefetlerini dile getirme biçimleri ve işleri ile bütünleşme düzeylerine

etkisi incelenmiştir. Böylelikle çalışmanın, işletmelerin demokratik yapılara geçilmesi durumunda nasıl sonuçlarla karşılaşılacağına da katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu amaçla dört bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde örgütsel demokrasi kavramı, ikinci bölümünde örgütsel muhalefet kavramı ve üçüncü bölümünde de işle bütünleşme kavramı açıklanmaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise, örgütsel demokrasinin örgütsel muhalefet ve işle bütünleşme ile ilişkisi ve bu iki değişken üzerindeki etkisi bir alan araştırmasında elde edilen sonuçlar çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

1.1. DEMOKRASİ KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, MODELLERİ ve İLKELERİ

Demokrasi Yunan kökenli özel bir ifade olup Yunanca'da halk, halk kitlesi veya tam yurttaşlık anlamında bir kelime olan “demos” ile egemen olmak veya “iktidar kullanmak gibi anlamlara gelen “kratein” sözcüklerinden oluşmaktadır (Schmidt, 2002: 13). Sözlük anlamı itibari ile bakıldığında Demokrasi: “Üstün iktidarın halkta bulunduğu veya halk tarafından doğrudan seçilmiş ya da özgür bir seçim sistemi içinde seçilmiş temsilcileri ile kullanıldığı halk tarafından yönetimidir.” (Yağcı, 1998: 16).

Temel özelliği hesap verilebilirlik olarak görülen demokrasi, halk örgütlenmesinin merkezinde yer alarak bir yönetim biçiminden fazlasını ifade etmektedir. Dolayısıyla demokrasi, karar alma sürecinin, topluluk üyelerinin yaygın ve etkin katılımını gerektiren bir topluluk düzeni olarak tanımlanmaktadır (Bonine, 2013: 20). Bir başka tanıma göre ise demokrasi, insanların sahip oldukları hak ve hürriyetleri kullanmasına olanak tanıyan, egemenliğin halkın çoğunluğuna dayandığı, azınlıkların ise katılım ve söz hakkının eşit olduğu bir sistemdir (Doğan, 2001: 147). Demokrasilerde esas olan toplumu meydana getiren bireylerin çıkarlarının dengelenmesi ve bir uzlaşma zemininin oluşturulmasıdır. Çünkü demokrasi adil bir siyasi hayatı güvence altına alan toplumsal bir uzlaşma sistemidir (Han ve Dong, 2006: 1). Ek olarak demokrasi rejimi, totaliter rejimlerin çeşitli alternatiflerine sağlıklı bir bakış açısidir ve toplum tarafından oluşturulan maddi kaynaklar ile sosyo-politik yapıya eşit erişim anlamına gelmektedir (Cheney ve Cloud, 2006: 513). Buradaki eşitlik kavramı demokrasilerdeki ahlaki düzeni sağlamak için tek başına yeterli olmasa da demokratik toplumlar için kilit bir işleve sahiptir (Bonine, 2013: 20).

Demokrasi esas itibari ile değerler üzerine kurulu bir yönetim biçimi olmasına karşın, bu değer algılamaları, toplumdan topluma, bölgeden bölgeye, farklılık gösterdiği gibi, din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, eğitim durumu gibi değişkenler düzleminde de farklılıklar göstermektedir (Geçkil, 2013: 7). Böylelikle bir kesim için demokratik sayılan yönetim biçimi aynı toplumun farklı bir kesimi için anti demokratik bir yönetim biçimi sayılabilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle, bir toplumda eşit katılım hakkına sahip yurttaşların oy kullandığı ve belirli aralıklarla tekrar eden özgür bir seçim sonucu çoğunluğun hükümet kurduğu ve toplumu meydana getiren bireylerin çıkarlarının dengelendiği bir sistem şeklinde tanımlanabilir.

1.1.1 Demokrasinin Kısa Tarihçesi

2500 yıldan bu yana sürekli tartışma konusu olan demokrasi kavramının üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Demokrasi tarihinin bu kadar uzun bir geçmişe sahip olması kavramın anlaşılmasından ziyade daha karmaşık ve anlaşılmaz hale gelmesine katkıda bulunmuştur (Özdemir vd., 2006: 260).

M.Ö beşinci yüzyıllara kadar uzanan demokrasi tarihine bakıldığında. Atina kent devletlerinde 5000 veya 6000 kişiden oluşan meclislerle doğrudan demokrasi uygulaması hâkim olurken, çağdaş anlamdaki demokrasi sistemleri bütün yurttaşların katılımına müsait meclislerin bulunmaması nedeni ile daha çok temsili demokrasi sistemi hâkim olmaktadır (Yağcı, 1998: 16-17).

Demokrasi tarihi Atina kent devleti ile başlamış gibi görünse de buradaki yönetim şekli aniden ortaya çıkmamış, aksine uzun süren çabalar sonucu doğmuştur. Toplumsal bir takım olaylar sonucunda soylular, tüccarlar ve zanaatkârlar birleşerek zenginlerle yoksullar arasındaki gerilimin çözülmesi için önce yurttaşlık bir temele oturtulmuş ardından siyaset belirli bir gurubun uğraşı alanı olmaktan çıkartılarak geniş halk kitlelerine yayılması sağlanmıştır (Özdemir vd., 2006: 262).

Atina demokrasisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Şahin, 2008: 2).

- Yönetimde söz sahibi olanlar 20 yaş üzerindeki Atinalı Erkeklerden oluşmaktaydı.
- Kadınlar, çocuklar, yabancılar ve köleler vatandaşlık haklarından mahrum idiler.
- Atina'da sayıları 30.000 ile 45.000 arasında değişen vatandaş toplulukları yılda 40 defadan fazla olmak üzere bir meclis olarak toplanırlardı.
- Bu meclisin toplantı yeter sayısı 6000 idi.
- Bu mecliste yasal düzenlemeler, mali konular, savaş ve barış ilanları gibi temel kamu siyaseti belirlenmekteydi.
- Yasa tekliflerinin hazırlanmasına 10 farklı kabileden 50'şer kişilik üyelerden oluşan 500'ler konseyi yardımcı olurdu.
- 500'ler konseyine de bir aylık görev süresi olan 50'ler komitesi yardım ederdi.

- 50'ler komitesinin başkanının görev süresi 1 gün ile sınırlıydı.
- Halk meclislerindeki kararlar genellikle çoğunluk kuralı geçerli olurdu.
- Halk meclislerinin yanında idari işlerin yürütüldüğü ofisler mevcuttu. Bu ofislerdeki çalışanlar kura yöntemi ile belirlenirdi.
- Atina demokrasisinde halk bireysel çıkarlarını toplum çıkarlarına feda eden bir özelliğe sahipti.
- Atina demokrasisinde bireysel özgürlük, aktif siyasal hayata katılım olarak görülmekteydi dolayısıyla modern anlamdaki bireysel özgürlük tanımlamasından farklılaşmaktaydı.
- Modern demokrasinin özgürlük tanımlaması özel zevklerin kurumlar tarafından garanti altına alınması çerçevesinde şekillenirken Antik Atina demokrasisinde özgürlük sosyal iktidarın paylaşılması çerçevesinde şekillenmiştir.
- Atina demokrasisi M.Ö 322 yılında Makedonya hâkimiyetine girmesi ile son bulmuştur.

Atina site devletlerindeki demokrasilerde, sadece vatandaşlara oy hakkı verilmesi, kölelerin oy hakkının olmaması, toplantılara sadece belirli bir yaşın üzerindeki erkeklerin katılması gibi eksikliklere rağmen, tek kişinin söz sahibi olduğu yönetim sisteminden uzak bir yapı mevcuttu. Tarihsel süreçte yönetim tek kişinin eline geçmiş ve Avrupa'daki feodal sistemle birlikte tek kişilik yönetimler son bulmuştur. Daha sonraki süreçte güçlü merkezi krallıklar kurulmuş ve feodalite rejimi yıkılmıştır. Ticaretin de gelişmesi ile birlikte burjuva sınıfı yönetimde söz sahibi olmaya başlamış ve günümüz parlamenter sistemlere geçişler hızlanmıştır (Tunç, 2008: 1116).

1960 ve 1970 li yıllarda demokrasi, üçüncü dünya ülkeleri diye tabir edilen ve ABD ile Avrupa ülkeleri dışındaki ülkeler için iktisadi gelişmenin bir sonucu olarak görülüyordu. Ancak 1980 lere gelindiğinde liberalizmin de yaygınlaşması ile birlikte demokrasi ekonomik gelişmişliğin bir ön koşulu olarak ileri sürülmeye başlamıştır (Doğan, 2005: 2).

Dünya üzerindeki demokratikleşme tarihine bakıldığında demokrasinin, Afrika Kıtası'ndaki ülkeler, Kuzey ve Güney Amerika ülkeleri ve Rusya gibi ülkelere yayılmış olması, demokrasinin batılı olmayan ülkelerde tekrarlanamayacak nitelikte olduğu inancını ortadan kaldırmıştır (Yağcı, 1998: 2).

Demokrasi, içerdığı bazı ilkeler nedeni ile bütün dünyada en çok aranan ve arzulanan bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çullu ve Samancı, 2016: 80). Demokratik yönetimler kendiliğinden ve birden bire ortaya çıkmış değildirler. Demokratik yönetimlerin temeli demokratik bireylerdir ve demokratik bireylerin toplamından demokratik yönetim tarzları ortaya çıkmıştır. Demokratik kişilikler, edilgenlikten etkinliği, geçmişten geleceği ayırmak için direnebilen özne bireyleri ifade eder (Demirbolat, 1999: 2).

20. yüzyıl demokrasi yüzyılı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bu yüzyılda demokratik ülkelerin sayısında artış, otoriter rejimlerin sayısında da büyük bir azalma söz konusu olmuştur. Ancak modern demokrasi bile günümüzde tüketim kültürünün saldırıları ile karşı karşıya gelmektedir. Eğitim ticarileşmekte, seçmen algıları yönlendirilmekte, politik ideolojiler yönetilmektedir (Yazdani, 2010: 52-53). Dolayısıyla günümüz demokratik yönetimlerin halkın hür iradesinin temsili de olsa tam anlamı ile bir yansıması olduğu söylenemez.

Demokrasi sürekli olarak evrilmekte ve modern anlamdaki temsili demokrasi de büyük oranda önemini yitirmektedir. Bunun en önemli nedeni siyasal iktidarda hükümetlerin, örgütlerde ise merkezi yönetimlerin gücünü yitirmesi ve karar verme süreçlerine sosyal bir yapıya sahip eşitlikçi bağlarla kurulmuş toplulukların dâhil olmasıdır. Dolayısıyla merkezi yönetim zayıfladıkça direk olarak halkın temsilcisi olmak yerine farklı otonom yönetimlerin bir temsilcisi haline gelmiş olacaktır (Geçkil, 2013: 8).

1.1.2 Demokrasi Modelleri

Bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler sosyal ve ekonomik alan başta olmak üzere birçok alanda değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerin belki de en çarpıcı olanı sürekli olarak tartışılan demokrasi modelleridir (Özden, 2009: 161).

Demokrasi egemenliğin kullanılması bakımından ve temelindeki amaç bakımından ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan Demokrasi, Temsili Demokrasi ve Yarı Doğrudan Demokrasi, egemenliğin kullanımına atıfta bulunurken, Klasik Demokrasi, Çoğunlukçu Demokrasi, Marksist Demokrasi, Liberal Demokrasi, Plebistçi Demokrasi, Radikal Demokrasi, Siber Demokrasi, Düşük Yoğunluklu Demokrasi, Militan Demokrasi, Uzlaşmacı Demokrasi, Westminster Modeli Demokrasi, Oydaşmacı Demokrasi ve Müzakereci Demokrasi gibi türler ise demokrasiye temelindeki amacına göre bakış açılarını yansıtan demokrasi türleri olarak sayılabilir (Tunç, 2008: 1117). Demokrasi

sürekli olarak irdelenen bir kavram olduğundan ve toplumsal değişimlere paralel olarak yeni demokrasi modelleri geliştirildiğinden yukarıda sayılan demokrasi modellerine yeni modellerin eklenmesi muhtemeldir. Bu nedenle sadece birkaç modelin üzerinde kısaca durulacaktır (Tunç, 2008: 1117-1123).

- **Doğrudan Demokrasi:** Halkın egemenliğini aracısız olarak kullanmasıdır. İdeal demokrasiye en yakın olan model olmakla birlikte artan nüfus ile birlikte uygulanması imkânsız gibi görünmektedir.
- **Temsili Demokrasi:** Halk egemenliğinin, seçimler yolu ile seçilen temsilciler vasıtası ile kullanılmasıdır. Türkiye, Almanya, İngiltere, ABD gibi ülkeler tarafından temsili demokrasi modeli uygulanmaktadır.
- **Yarı Doğrudan Demokrasi:** Doğrudan ve temsili demokrasi modellerinin bir bileşimi olarak tanımlanabilir. Bu modelde halk egemenliği temsilciler vasıtası ile sağlansa da referandum gibi araçlarla halkın doğrudan kararlara katılması söz konusu olmaktadır. İtalya, İsveç gibi ülkelerde bu modeli görmek mümkündür.
- **Klasik (Çoğulcu) Demokrasi:** İnsanın mutluluğunun amaç edindiği ve çoğunluğu elinde bulunduran iktidar tarafından devletin yönetildiği yönetim modelidir. İktidar çoğunlukta da olsa muhalefet etme özgürlüğü, yasa önünde eşitlik, temel hak ve özgürlüklerin korunması gibi özellikler bu modelin en temel özellikleri arasında sayılabilir.
- **Çoğunlukçu Demokrasi:** Devleti yönetme hakkının mutlak surette çoğunluğa ait olduğu bu modelde, çoğunluğun yönetme hakkı, kuvvetler ayrılığı, azınlık hakları gibi nedenlerle kısıtlanmamalıdır.
- **Liberal Demokrasi:** Bu demokrasi modeli bireyciliği temel alarak, toplumun kendisini oluşturan bireylerden daha üstün olamayacağını savunmaktadır. Ortak çıkarlar fikrini benimsemek yerine bireysel çıkarlara odaklanmayı tercih etmektedir. Liberal demokrasilerde egemenlik halk tarafından seçilen temsilciler vasıtası ile kullanılmaktadır. Liberal demokrasilerde halkın siyasal kararların alınmasına katılımı evrensel yetişkin oy hakkı temelinde şekillenen ve akıl sağlığı yerinde yetişkin kadın erkek tüm vatandaşları kapsayacak şekilde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla liberal demokrasi siyasal iktidarın halkı oluşturan tüm bireyler arasında eşit olarak dağılmasını hedeflemektedir. Ayrıca liberal demokrasilerde halkın kararlara katılımı sadece düzenli aralıklarla yapılan seçimlerle değil, zaman zaman yapılan

referandumlarla da gerçekleşebilmektedir. Bunun yanında halk tarafından oluşturulan sivil toplum kuruluşları, medya kuruluşları, gibi kurumlar vasıtası ile halk siyasi iktidarı kamuoyu oluşturmak vasıtası ile etkileyebilmektedir (Şahin, 2008: 6-9).

1.1.3 Demokrasinin Temel İlkeleri

Demokrasi tarihine bakıldığı zaman, kavramın tarih boyunca farklı şekiller aldığı, sosyo-ekonomik, siyasi ve hukuksal olarak birbiriyle farklılaşan toplumlar tarafından uygulanmasında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Uzun bir geçmişe sahip olan demokrasi kavramı hak ettiği öneme ancak 20. yy'ın başlarında kavuşmuştur. Demokrasi farklı biçimlerde ortaya çıksa da olmazsa olmaz bir takım ilkeler bütün demokrasi tipleri için geçerlidir (Demir, 2010: 597-599).

Tarih boyunca farklı demokrasi tipleri beraberinde farklı etkilere sahip kuramların oluşmasına neden olmuştur. Realist kuramlar olarak adlandırılan modern kuramların doğmasına kadar demokrasi kavramı normatif bir biçimde ele alınmış ve sözlük anlamından yola çıkarak ideal demokrasi tanımları yapılmıştır. İdeal demokrasinin hiç bir zaman uygulanamayacağına dair görüşlerden sonra realist anlamda modern kuramlar ortaya atılmış ve olması gereken demokrasi yerine demokratik olarak kabul gören mevcut yönetim biçimlerinin ortak özellikleri üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla bu tür kuramların çıkış noktası tam demokrasinin yerine nispeten çoğunluğun isteklerinin yerine getirilmesi olmuştur.

Bir demokrasinin varlığı için şu ilkelerin bulunması gerekmektedir (Demir, 2010: 599-600):

- Hükümet politikaları anayasal olarak seçilmiş organlara verilmelidir.
- Seçilmiş organlar dürüstçe idare edilen seçimlerle iş başına gelmelidir
- Bütün yetişkinlere seçilme hakkı verilmelidir.
- Vatandaşların kendini ifade edebilme olanakları olmalıdır.
- Vatandaşlar alternatif bilgi kaynaklarına ulaşabilmeli ve bu bilgi kaynakları kanunlar tarafından korunmalıdır.
- Yetişkin vatandaşlar oy kullanma hakkında sahip olmalıdır.
- Vatandaşlar siyasi partiler gibi bağımsız kuruluşları şekillendirebilme yetkisine sahip olmalıdır.

Ayrıca bir siyasi rejimin demokrasi olarak nitelenebilmesi için, seçim ve temsil ilkesi, insan haklarına verilen öncelik, hukukun üstünlüğü ve çoğulculuk ilkesi olmak üzere dört temel ilkeye sahip olması gerekir (Gürsel, 2018: 73).

1.2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI, BOYUTLARI, SONUÇLARI ve GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

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).

Demokrasi sahip olduğu ilkeler nedeni ile özellikle Almanya başta olmak üzere birlikte yönetim modelinin uygulandığı Avrupa ülkelerinde örgüt politikalarını şekillendirmekte ve böylece sadece siyaset bilimi tarafından ele alınan bir kavram olmaktan çok farklı disiplinleri de etkisi altına alan bir kavram haline gelmiştir (Coşan ve Gülova, 2014). Birçok büyük firmadaki karar alma süreçlerine çalışanların etki etmesindeki orana paralel olarak artan yenilik ve verimlilik, örgütsel demokrasiye olan ilginin artmasına katkıda bulunmuştur (Harrison ve Freeman, 2004: 49).

Endüstri devrimi sonrası ortaya çıkan kötü çalışma koşullarına gösterilen tepkiler sonrası işçi kesiminin bir takım hak taleplerinde bulunması sonrası ortaya çıkan endüstriyel demokrasi kavramı örgütsel demokrasi kavramının temelini oluşturmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 232). Uluslararası literatür incelendiği zaman örgütsel demokrasi kavramının çokça araştırıldığı anlaşılmaktadır. Ancak buna rağmen iş yeri demokrasisi, endüstriyel demokrasi, ekonomik demokrasi, çalışan kontrolü, kendi kendine yönetim gibi kavramlar yerine kullanıldığı dikkate alınırsa bu kavram üzerinde henüz bir görüş birliğine varıldığı söylenemez (Coşan ve Gülova, 2014: 233). Dolayısıyla kavramın herkes tarafından kabul gören bir tanımı bulunmamakta ve farklı araştırmacılar tarafından kavramın farklı yönlerine dikkat çekecek tanımlamalar karşımıza çıkmaktadır.

Cheney ve arkadaşları (1998: 39) demokrasi kavramını örgütsel kararlara katılım düzleminde ele almış ve örgütsel demokrasi kavramını örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesinde, uygulanmasında ve değiştirilmesinde mümkün olan en fazla katılıma

imkân verme şeklinde tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre örgütsel demokrasi, paylaşılan kalıcı talepler, demokratik karar alma ve destekleyici örgütsel yapı olmak üzere üç bileşenden oluşan bir yönetim sistemidir. Bu sistemde demokratik karar alma ile birlikte tüm üyeler tarafından paylaşılan kalıcı talepler destekleyici örgütsel yapı içinde gömülü halde bulunmaktadır (Jong ve Witteloostuijn, 2007: 1). Dolayısıyla bu tanıma göre örgütsel demokrasi uygulamalarının başarısını belirleyecek olan en temel değişken destekleyici örgütsel yapıdır.

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 uzaklaştığını göstermektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49).

Breen (2015: 2), çalışanların karar verme mekanizmalarındaki etkililiği üzerinde durarak, bir örgütün demokratik bir örgüt sayılabilmesi için çalışanların kendileri veya başkalarına yönelik iç düzenlemelerin veya gelecek yönelimlerin belirlenmesinde etkili bir hakka sahip olması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda katılım, demokratik örgütler için önemli bir özellik olsa da, çalışanların katılımı konusunda çok çeşitli yollar bulunmaktadır. Bu, örgütten örgüte ya da ülkeden ülkeye göre değişmektedir (Coutinho, 2016: 15) Bazı karar alma süreçlerine çalışanların katılımı, örgütlerin yönetmeliklerinde tanımlanmışken, bazen de özel bir kültürün parçasını oluşturan farklı şekillerde de gerçekleşebilir (Mellizo ve Carr, 2015: 2).

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.

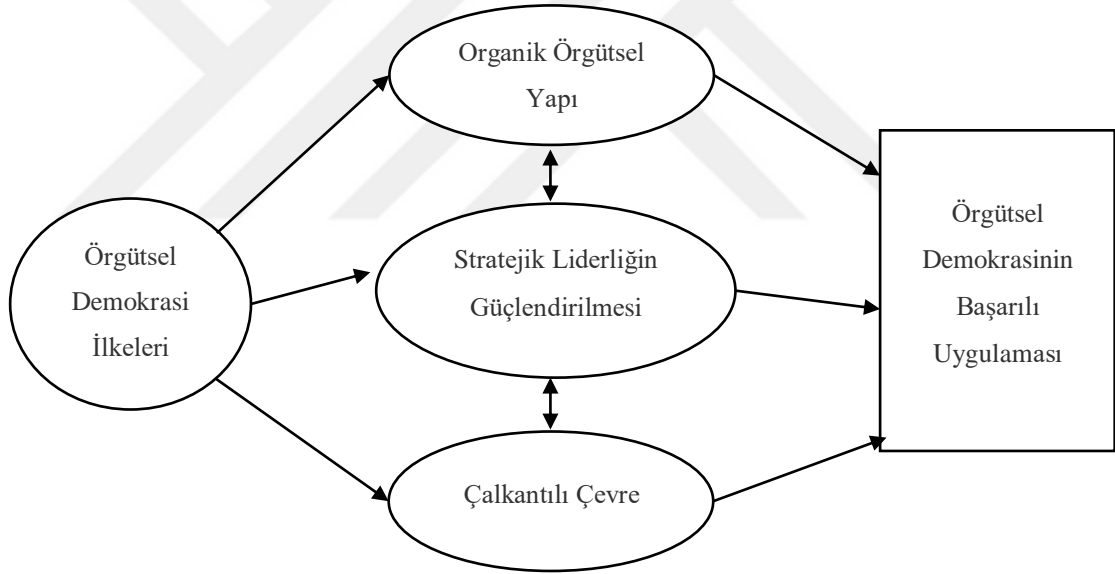
Örgütsel ve toplumsal demokrasiler arasındaki farklılara rağmen toplumsal anlamda elde edilen demokratik kazanımların örgütsel anlamda da kazanılması ve örgütsel anlamda verimliliğe etki edecek demokratikleşme uygulamaları için uyulması gereken ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (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.

Yazdani (2010: 56), örgütsel demokrasinin katılımcı bir yapıya ihtiyaç duyduğu için mekanik örgüt yapılarından ziyade, organik örgüt yapılarının örgütsel demokrasinin başarısı açısından daha yararlı olduğunu belirtmiştir. Bu başarının sağlanması için ise örgütsel yapıya ek olarak stratejik liderlik ve çevresel belirsizliğin üstesinden gelebilecek değişime ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiş ve örgütsel demokrasinin uygulanması için uyulması gereken ilkeleri şu şekilde sıralamıştır. Bunlar;

- Katılımcı yönetim uygulamaları
- Arttırılmış çalışan sesi
- Değişime odaklanma



Şekil 1.1: Örgütsel Demokrasi Modeli

Kaynak: Yazdani, N. (2010: 57).

İşletmelerin örgütsel yapıları ile örgütsel demokrasi ilişkisinin açıklandığı model Şekil 1.1'de gösterilmiştir. Bu modelde verimliliği esas alan işletmeler için mekanik, verimlilikten ziyade etkinliği esas alan işletmeler için ise organik organizasyon yapılarının daha faydalı olacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütsel demokrasi ön

koşulsuz olarak bütün işletmelere uygulanmamalıdır. Örgütsel demokrasinin uygulanması için gerekli olan ön koşullar şu şekilde sıralanabilir (Yazdani, 2010: 59);

- Örgüte karşı, söz konusu örgüt bürokrasisinden daha esnek bir yaklaşım duygusuna sahip olmak.
- Karşılıklı eleştiri ve öz eleştirinin gelişebileceği yapıcı bir örgüt ikliminin (kültürünün) varlığı.
- Örgüt boyutunun küçüklüğü.
- Örgütün üyelerinin değerleri ve önceki deneyimleri açısından homojen bir yapıya sahip olması.
- Dinamik ve değişken bir çevrenin varlığı.
- Takım kültürü.
- Çalışanların karşılıklı olarak birbirilerine güvendiği ve lider kaynaklı oluşan güvene dayalı çalışma ortamı.
- Dikey organizasyon yapısı yerine yatay organizasyon yapısı

1.2.1. Örgütsel Demokrasi Kavramının Boyutları

Örgütsel demokrasi kavramı için üzerinde uzlaşa sağlanan bir kavramsallaşmaya sahip olunmadığından, çalışanların örgütsel demokrasi algısının ölçülmesi de güçleşmektedir. 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) .

Karar verme süreçlerinin yapısı bir örgütteki demokratik ilkelerin ne ölçüde benimsendiğini gösterse de kararlara katılımı etkileyen faktörleri sadece örgütsel temele indirgemek yanlış olacaktır. Örgütsel kararlara katılımı etkileyen üç faktörden bahsedilebilir. Birincisi, çevresel faktörler ki bunlar örgütün içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel ve sosyo- ekonomik yapısından, toplumun demokratiklik düzeyi ve inançlarına kadar çok geniş yelpazede bir takım özellikleri bünyesinde barındırır. İkincisi örgütsel faktörler, üyelere eleştiri hakkının verilmesi, muhalefet imkânı verilmesi, kararların oluş sürecine dâhil edilme, seçme ve seçilme hakkının verilmesi gibi demokratik normlarla uyumlu özellikler kararlara katılımı etkilemektedir. Üçüncüsü ise katılımı gerçekleştiren üyelerin, eğitim, yaş, cinsiyet, meslek, gelir gibi bireysel özellikleridir. Bu tür özellikler bireylerin kararlara katılımı temelinde bazı farklılıklara neden olmaktadır (Mütevelliöğlü, 2007: 45-46).

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).

Bir toplumda kamusal meseleler ile ilgili olarak bilgi üretilmesini sağlamak ve neyin kamunun yararına olduğunun tespit edilmesi için ifade özgürlüğüne ihtiyaç vardır (Erdoğan, 2001: 9). Uzun süren toplumsal dönüşümler sonucu oluşan ve insan haklarının ön planda olduğu bu yeni yüzyılda insanlar artık kendi hak ve sorumluluklarının farkındadır ve bu hak sorumluluklarını da rahatlıkla ifade edebilmektedir. Aksi halde ifade hürriyetinin olmaması toplumsal anlamda yaşanan gelişmelerden, toplumun bir kesiminin mahrum kalmasına neden olmaktadır (Doğan, 2001: 6).

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). Kararlarla ilgili bilgilerin karara katılanlara ya da karardan etkilenenlere etkili şekilde ulaştırılmaması, tarafların kendi imkânları ile ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşmaya çalışmasına, çalışanlar ve örgüt arasındaki güvenin zedelenmesine neden olabilir (Geçkil, 2013: 33). 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). Esasında, adalet kavramı antik çağlardan bu yana üzerinde durulan bir kavram olmakla birlikte, örgütsel anlamda adalet kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar yönetim teorisyenlerinin ilgisini çekmemiştir. Denge Teorisi, Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi, Psikolojik Tepkime ve Hayal Kırıklığı Saldırganlık Hipotezi gibi erken dönemdeki kavramsallaştırmalar vasıtası ile örgütsel adalet kavramı gerekli kavramsal araçlara kavuşmuştur.

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

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre eşitlik, iki veya daha çok şeyin denk olması anlamına gelmektedir (TDK, 2011). Örgütsel anlamda ise eşitlik, sonuçların, ödüllerin dağıtım normları ile tutarlı olup olmadığına yönelik çalışanların sahip olduğu algıyı ifade etmektedir (Balassiano ve Salles, 2012: 270). Sık sık adalet kavramı ile denk olarak

algılansa da eşitlik iki veya daha çok şeyin birbirine tamamen denk olması anlamına gelirken, adalet kişiye uygun düşenin verilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla özellikle örgütsel kaynakların dağıtılması, uyuşmazlık kararlarının alınması gibi süreçlerde eşitlik ve adalet algılarının iyi yönetilmesi demokratik örgüt yapılarının oluşturulması için büyük önem arz etmektedir. Eşitlik kavramı örgütsel demokrasinin önemli bir unsuru olmakla birlikte her koşulda mutlak eşitlik olarak algılanması doğru değildir. Eşitlik kavramı, eşit koşullarda eşit muamele anlamında ele alınması gereken bir kavramdır (Geçkil, 2013: 35).

f. Hesap Verebilirlik Boyutu

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). Bir başka tanıma göre ise hesap verebilirlik, üzerinde uzlaşma sağlanan performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinde sorumluluğun üstlenilmesi ve bunun açıklanması yükümlülüğüdür (Gül, 2008: 73).

Önceleri daha dar çerçevede ele alınan hesap verebilirlik kavramı günümüzde daha geniş bir çerçevede ele alınmakta salt hesap verebilirliğin ötesinde hesap veren ile hesap soran arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 22). Bu nedenle, 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.

Örgütsel demokrasilerin önemli bir göstergesi olan hesap verebilirlik kavramı bünyesinde üç önemli unsur barındırmaktadır (Gül, 2008: 73). Bunlar;

- Başka bir otoriteye karşı hesap verme söz konusudur. Yani bu yönü ile dışsal bir özellik taşımaktadır.
- Bir taraf cevap ve düzeltme talep ederken, diğer taraf buna karşılık verir ve önceden belirlenen hedefler ve amaçlar gerçekleşmediğinde yaptırımları kabul eder. Bu yönü ile de karşılıklı ve etkileşimseldir.
- Üst makamların astlar üzerindeki haklarını kapsadığından otoritenin kabulü anlamına gelir.

g. Gücün Paylaşımı Boyutu

İnsanlık tarihi kadar eski olan güç kavramı, çeşitli disiplinler tarafından ele alınmış ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Psikoloji bilimi güç kavramını, öğrenme deneyimleri ile gelişen bir yeti olarak ele alırken Sosyoloji bilimi gücü kişiler arası bir etkileşim çerçevesinde ele almakta ve bir kişinin karşısındaki kişiye amaçları doğrultusunda onun istemediği bir şeyi yaptırması, onu bir şeyden vazgeçirip ona başka bir şey yaptırması veya kendisine bir davranışı yapmaya zorlaması gibi farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Çalışkur, 2016: 31). Örgütsel demokrasinin alt boyutu olarak ise güç kavramı, örgütsel faaliyetler, organizasyon yapısının belirlenmesi, performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması gibi süreçlerde karar almayı ifade etmektedir. Gücün birden fazla kişi tarafından kullanılması, gücü kullanacak kişilerin seçimler ya da önceden belirlenen prensipler temelinde belirlenmesi, o örgütün demokratik bir yapıya yakın olduğunu göstermektedir. Ancak gücün nasıl kullanılacağı ve hangi yöntemlerle kiminle paylaşılacağı hiyerarşik yapı ile yakından ilgili olsa da tek başına örgütsel yapı güç paylaşımında belirleyici değildir. Örgütteki mülkiyetin dengeli dağılımı da örgütsel gücün kullanımını ve paylaşılmasını etkilemektedir. Dolayısıyla örgütün hisselerinin birden fazla kişide dengeli şekilde dağılması gücün demokratik olarak kullanımını olumlu yönde etkilemektedir (Geçkil, 2013: 37).

1.2.2. Örgütsel Demokrasi, Çalışan Katılımı ve Yönetime Katılma

Bu başlık altında çalışanların katılım, eleştiri, eşitlik, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve gücün paylaşımı boyutları ile ele alınan örgütsel demokrasi kavramının katılımcı yönetim ve çalışan katılımı kavramları arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

Çalışan Katılımı: Örgütsel plan ve politikaların belirlenmesi sürecinde çalışanların bilgi ve deneyimleriyle bu sürece katılması olarak tanımlanan bu kavram, örgütsel bütünleşme için güdülenme sağlamanın yanında, denetim süreçlerine olan gereksinimleri azaltmakta ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır (Kesen, 2016: 466). Eğitim düzeyinin yükselmesi, rekabetin artması, hizmet sektörünün büyümesi ve çalışan performansının artırılması gibi nedenlerle örgüt yöneticileri tarafından çalışan katılımı desteklenmekte ve danışma, kalite çemberleri ve takım çalışması şeklinde örgütlerde uygulama alanı bulmaktadır (Ataç, 2015: 38). Böylelikle örgütsel karar alma mekanizmalarında çalışanların daha aktif olmasının sonucunda

çalışanların örgüte bağlılıklarının artması ve sahip oldukları fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynaklarını daha fazla işlerine yansıtması beklenebilir.

Yönetime Katılma: Bu kavram çalışanların örgütsel komite ve konseylerde temsil edilmesini, çalışılan alanda ortaya çıkan gelişmeler hakkında onların bilgilendirilmesini, alınan kararlarda onlara danışılmasını içermektedir (Özcüre ve Eryiğit, 2006: 149). Katılımcı yönetim, örgütü etkileyecek kararlarda, sadece belirlenen yöneticilerin değil, ayrıca çalışanın katkısının ya da etkisinin olması demektir. Bu, her bir üyenin karar almada eşit derecede haklara sahip olduğu toplumsal yönetim ya da kooperatif yönetimiyle aynı anlama gelmez. Görüşme sonucu alınan karar için çoğunluğun oyu ya da oybirliğinin sağlanması nihai bir yargı değildir. Katılımcı yönetimde belirlenmiş yönetici karar almada ve onlar için cevap vermede hala en son sorumlu olan kişilerdir, ancak alınan kararlardan etkilenecek çalışanların yönetimin karar alma sürecine aktif olarak gözlemlerini, analizlerini, öneri ve tavsiyelerini sunmaları beklenir (Bartle, 2015). Bu bağlamdan değerlendirildiğinde çalışan katılımında çalışanların doğrudan yönetime katılımı söz konusu iken katılımcı yönetimde örgütsel bir takım mekanizmaların çizdiği sınırlar dâhilinde katılımın desteklenmesi söz konudur. Her iki yaklaşımın da dengeli şekilde hayata geçirilmesi örgütsel demokrasinin örgüt kültürü haline gelmesine katkı sağlayabilir.

1.2.3. Örgütsel Demokrasinin Sonuçları

Örgütsel demokrasi bünyesinde birçok değişiklik ve risk barındırdığı için örgütlerdeki hiyerarşik yapılanmanın boyutu örgütsel demokrasinin oluşturulmasında büyük bir engel teşkil etmektedir. Çünkü yöneticilerin ellerindeki gücü kaybetme olasılığı onların örgütsel demokrasi uygulamalarına karşı direnç geliştirmelerine neden olmaktadır. Ayrıca yöneticiler paydaşlara karşı sorumluluk taşıdıkları için örgütsel demokrasinin başarısız olması bütün paydaşlar için tahammül edilebilir bir şey olarak görülmemektedir. Dolayısıyla örgütsel demokrasinin mutlaka finansal verimlilik bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 51). Yazdani (2010: 55) de aynı konuya temas ederek literatürde bu konunun üzerinde durulduğunu ve örgütsel demokrasinin birçok değişiklik gerektiğini ve çıkar gruplarının çatışması, değişikliğe karşı gösterilen dirençler nedeni ile örgütler açısından örgütsel demokrasinin uygulamasının zaman alıcı ve zor bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Bu zorlu sürecin örgütsel anlamda işletmeler açısından sonuçlarını ortaya çıkarmak için yapılan araştırmalar, birçok değişkenin örgütsel demokrasi ile pozitif ilişkili olduğunu ve örgütsel demokrasi düzeyinin yüksek olmasının, yüksek üretkenliğe, azalan maliyetlere, yenilik fırsatlarına, etik iş uygulamalarına da katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Mellizo ve Carr, 2015: 4). Bu bağlamda örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütler açısından yararları şu şekilde sıralanabilir (Harrison ve Freeman, 2004: 50):

- Çalışanların, seslerini duyurmaları ve karar alma süreçlerine katılmaları örgütsel bağlılığın artmasına ve amaçlı davranışların teşvik edilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanların karar alma sürecine katılımı, alınan kararların uygulanmasına yardımcı olarak alınan nihai kararlara bağlılığını da arttırmaktadır.
- Örgütsel demokrasi çalışanların örgütsel sonuçlardan kendisine daha fazla pay çıkarmasından dolayı toplumsal değerlerle uyuşmayan davranışların ortaya çıkmasını da azaltmaya yardımcı olmaktadır.
- Örgütlerdeki demokratik süreçler örgütsel yeniliği ve değişimi arttıracak bir örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanların takdir edilmesi onların yeteneklerini ve becerilerini daha fazla geliştirmelerine olanak sağlayarak kurumları için daha değerli olmalarına imkân verir.
- Ahlaki açıdan yapılacak en doğru şey demokratik olmaktır.

Örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütler açısından avantajları olduğu kadar, çalışanların katılım ve yönetimdeki etkinliğini arttıran uygulamaların dezavantajları da bulunmaktadır (Harrison ve Freeman, 2004: 51) Bunlar:

- Alt seviye çalışanların karar alma süreçlerine katılımı örgütsel açıdan yanlış kararların alınması ile sonuçlanabilir.
- Demokratik süreçlerin işletilmesi örgütsel açıdan zamanın verimsiz kullanılması ile sonuçlanabilir.
- Demokratik sürecin işletilmesi uzun zaman alan ve yapılması zor olan örgütsel değişiklikleri gerektirebilir. Bu da rutin işlerin yeteri kadar yerine getirilmemesine neden olabilir.
- Demokratik süreçlerin varlığı orta ve üst seviye yöneticilerin otorite kaygısı yaşaması nedeni ile direnişle karşılaşılabilir. Aynı şekilde alt seviye çalışanlar

hesap verebilirlik açısından süreçleri değerlendirip örgütsel demokrasi uygulamalarına direniş gösterebilir.

- Bazı durumlarda demokratik yönetim süreci uygun düşmeyebilir. Özellikle savaş gibi olağan üstü durumlarda sıkı komuta kontrol yapısı daha uygun bir yönetim şekli olabilir
- Demokratik süreçlerin örgütsel performansı olumsuz etkilemesi sonucu çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler vb. paydaşların olumsuz etkilenmesi anlamına gelir ki bu da ahlaki bir uygulama olmaktan çıkabilir.

Örgütlerdeki risklerin birçoğunun demokratik uygulamalardan kaynaklanıp kaynaklanmadığı kesin olarak bilinemediği için örgütsel demokrasinin işletmeler açısından gerçekten gerekli olup olmadığı konusunda bir kesinlikten söz edilemez (Harrison ve Freeman, 2004: 50). Ancak bu konuda yapılacak olan araştırmalar örgütsel verimliliğe etki eden faktörler ve risk teşkil eden faktörler ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve daha net bir öngörüye sahip olunması açısından önemlidir.

1.2.4. Örgütsel Demokrasi İle İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar

Erkal (2012: 174-198) ise çalışmasında örgütsel demokrasi algısı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye ek olarak, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Çalışmada kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel demokrasi algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ancak özel sektör çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel demokrasi algısı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin olmaması da ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Kesen (2015: 553), Aydın ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren 39 firmadaki 174 çalışan üzerinden yapılan araştırmada örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel demokrasi algısının çalışan performansının artışında önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel demokrasi algısının örgütsel özdeşleşmeye pozitif etkisi olduğu örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansı ve örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu elde edilen bir diğer bulgudur.

Geçkil ve arkadaşları (Geçkil vd., 2016: 830) tarafından yayınlanan bir çalışmada örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasi algısı örgütsel psikolojik sermaye düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

Geçkil ve arkadaşları (Geçkil vd., 2017: 665) tarafından üniversite hastanesinde görevli 405 çalışan üzerinden örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki görülmüştür.

Ataç ve Köse (2017: 127) çalışmalarında örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini araştırma konusu yapmışlardır. 387 kişilik bir örneklemden alınan verilerin analiz sonuçlarına göre, örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğu da araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasındadır. Ayrıca örgütsel demokrasi ve sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif, yapıcı açık muhalefet arasında pozitif, örtük muhalefet ile pozitif yönlü düşük ve dışsal muhalefet arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Geçkil ve Koçyiğit (2017: 344), otel çalışanlarının sahip olduğu örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi 144 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile psikolojik sermayeleri arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve örgütsel demokrasi algısının psikolojik sermaye düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Işıköz vd., (2017: 303) 191 kişilik bir örneklem üzerinden beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel demokrasiye dair algılarını belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların en yüksek puanı hesap verebilirlik boyutundan aldığı ve en düşük puanı da adalet boyutundan aldığı elde edilen bulgular arasındadır.

Şenol ve Aktaş (2017: 842), çalışanların örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tekstil çalışanlarından oluşan 130 kişilik bir örneklem grubu

üzerinden incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel demokrasi algıları arttıkça iş yerindeki sessizlikleri de artmaktadır.

Bakan ve arkadaşları (Bakan vd., 2017: 131-132) tarafından çalışanların örgütsel demokrasi algısının iç girişimciliğe etkisi Marmaris'teki otellerde çalışan 201 kişiden elde edilen veriler üzerinden incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları ile iç girişimciliğin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflık algısının girişimciliğin alt boyutlarından yenilik ve proaktifliği, örgütsel demokrasinin alt boyutlarından hesap verebilirlik algısının ise girişimcilik alt boyutlarından yeniliği ve özerkliği pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları olan; katılım-eleştiri, adalet ve eşitliğin çalışanların iç girişimcilik performanslarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Çankaya (2018: 419) tarafından örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerine etkisi sağlık çalışanları üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasinin adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının iş tatminini pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ancak katılım eleştiri ve şeffaflık boyutlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Özcan (2018: 50), çeşitli sektörlerde görev yapan 175 kişilik beyaz yakalıdan oluşan örneklem grubu üzerinden örgütsel demokrasi algısının yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışma ortamındaki şeffaflığın ve hesap verebilirlik duygusunun, inovasyon ve proaktifliği pozitif yönde etkilediği, adalet, eşitlik ve örgütsel kararlara katılımın yaratıcılık performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

Çopur ve Başkan (2019: 5) tarafından örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki öğretim elemanları üzerinden araştırılmış ve örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutları arasında yüksek düzeyde negatif bir ilişki, davranışsal sinizm arasında ise orta düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur.

Barutçu (2019: 55), bankacılık sektöründe çalışan 120 kişilik bir örneklem grubu üzerinden örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler incelendiğinde eşitlik, adalet, hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü

bir etkisi olduğu görülmüş ancak katılım ve eleştiri boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır.

Turabik (2019: 163), öğretim elemanlarından oluşan 283 kişilik bir örneklem grubu üzerinden örgütsel demokrasi ve politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem grubundan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu örgütsel demokrasi algısı ile politik davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve çalışanların örgütsel demokrasi algılarının politik davranışları negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Karatepe (2019: 109), politik duyarlılık ve örgütsel demokrasi algısı arasındaki ilişkiyi Hatay ilinde görev yapan 300 kişilik bir hemşire grubu üzerinden incelemiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların politik duyarlılıkları ile örgütsel demokrasi algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Günden (2019: 96), örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüne sahip olup olmadığını Kapadokya'da bulunan üç veya dört yıldızlı otellerde çalışan 367 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracılık etkisinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Uysal (2019: 131), örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisini 316 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiş ve örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Naldöken ve Limoncu (2019: 25-26) tarafından çalışanların örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, Sivas numune hastanesinde çalışanlardan oluşan 317 kişilik bir örneklem grubu üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

1.2.5. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Yurtdışında Yapılan Bazı Çalışmalar

Weber ve arkadaşları (Weber vd., 2009: 16-17), çalışanların algıladıkları karar alma süreçlerindeki katılımın örgütsel bağlılık, prososyal davranış eğilimi, etik iklim üzerindeki etkisini Avusturya, İtalya ve Almanya'da çalışan 322 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların demokratik karar

alma süreçlerine katılım derecesi ile etik iklim, örgütsel bağlılık düzeyi ve prososyal davranış eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca demokratik katılım algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde etik iklimin aracılık etkisinin olduğu elde edilen bulgular arasındadır.

Unterrainer ve arkadaşları (Unterrainer, vd., 2011: 129) demokratik yapıların çalışanların bireysel olarak algıladıkları katılımı, duygusal bağlılık seviyesini ve insani etik yönelimini ne ölçüde etkilediğini 606 kişilik bir örneklem grubu üzerinden araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar katılım algısının demokratik örgüt yapısı ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiye aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir.

Bhatti ve arkadaşları (Bhatti vd., 2012: 197) tarafından otokratik ve demokratik liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişki 205 kişilik örneklem grubu üzerinden araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Chen (2013: 20), çalışanların örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini 1755 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alves ve arkadaşları (Alves, vd., 2016: 268) tarafından, işletmelerin 1996-2009 yılları arasındaki verilerinden yola çıkarak gerçekleştirilen araştırmada örgütsel demokrasi ve iş akışı (net iş sonuçları, brüt iş sonuçları ve yıkım) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için geleneksel işletmeler ile çalışan katılımının olduğu işletmeler arasındaki karşılaştırmalardan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular katılımcı yönetimin olduğu firmaların geleneksel firmalardan daha istikrarlı iş dinamiklerine sahip olduğu ve hem geleneksel hem de katılımcı yönetimi benimseyen işletmelerin brüt iş çıkarma kapasitesi işletme yaşına göre düşmekte ve işletme büyüklüğüne göre artmaktadır. Bulgular çalışanlar katılımının en uç şekli olan çalışan tarafından yönetilen firmaların, belirli bir net iş değişikliğini sağlamak için geleneksel firmalara göre çok daha düşük miktarda iş oluşturduklarını ve yok ettiklerini göstermiştir.

Verdorfer ve Weber (2016: 15) örgütlerin demokrasi ile ilişkili yapısal özellikleri (karar alma, çatışma çözümü, katılım) ile çalışanların ahlaki gelişimleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel demokrasinin çalışanların ahlaki gelişimleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kim (2017: 39), örgütsel demokrasinin Kore'deki kamu kuruluşlarındaki yenilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ahmed ve arkadaşları (Ahmed vd, 2019: 9-10) tarafından 2019 yılında yayınlanan bir araştırmada örgütsel demokrasi kavramı güçlendirme ve iletişim boyutları açısından ele alınmış ve örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre demokrasinin işletmelere yansımaları sonrasında örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca aynı araştırmada örgütsel adalet algısının örgütsel demokrasinin çalışan davranışlarındaki bu değişimlerde önemli bir aracılık etkisinin olduğu bilgisi elde edilmiştir. Örgütsel demokrasinin iletişim boyutunun örgütsel adaleti açıklamada yüksek düzeyde bir etkisinin olduğu araştırmada elde edilen bir diğer bulgudur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1 ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI, KURAMSAL TEMELİ, MODELİ, SONUÇLARI ve GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

Tarihi süreç içerisinde birçok medeniyette olumlu bir takım değişimlerin yaşanmasına aracılık eden yenilik ve yaratıcılığın doğuşunda katkısı bulunan Muhalefet kavramı mevcut karar ve uygulamalara karşı itirazda bulunmayı ve onlara karşı çıkmayı anlatan bir sözcüktür (Eroğlu ve Alga, 2018: 145). Bu yönü ile muhalefet konumsal güce sahip çoğunluğun görüşüne itiraz etme ve onlara katılmama tercihi olarak tanımlanmaktadır (Sprague, 2012: 285). Sosyal hayatta sıkça karşılaşılan muhalefet olgusunun işletmelerdeki yansıması ise örgütsel muhalefet kavramı olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel muhalefet örgütsel politika, uygulama ve emirler ile ilgili olarak astların görüş ayrılığını ifade etmesi sonucu ortaya çıkan, iyi bir karar alımı için örgütsel açıdan gerekli görülen ancak riskli bir etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Muhalefet kavramının tanımının merkezinde belirli bir politikanın sorgulanması, örgütsel işleyişe alternatif sunulması, yönetim ile aynı fikirde olmama, yönetime meydan okuma olduğu için ilk olarak olumsuz bir olgu olarak çağrışım yapsa da örgütsel muhalefetin akademik kavramsallaştırılması, örgütlere potansiyel olarak fayda sağlayacak anlaşmazlıkları içermektedir (Garner, 2019: 519-520). Örgütsel muhalefet örgüt üyelerinin sadece çeşitli tutum, görüş veya uygulamalara ilişkin olarak üstleri ile görüş ayrılığına düşme durumu olarak tanımlamak tek başına yeterli değildir. Çünkü örgütsel muhalefet davranışı üstleri ile görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin bu görüş ayrılığını dile getirmesini de kapsayan bir sürece işaret etmektedir (Özdemir, 2010: 34). Örgütsel muhalefet çalışanın içinde bulunduğu örgütten ayrı hissetme deneyimlerinden kaynaklanan anlaşmazlık ve aykırı düşüncelerin ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların arzuladığı durum ile çalışanın algıladığı fiili durum arasında bir fark oluşması durumunda çalışanlar muhalefeti deneyimlemiş olurlar (Kassing, 1997: 311).

Kassing (1997: 312), örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili olarak ortaya atılan önceki tanımların eksikliklerini gidermek için kavramın içerdiği unsurları yeniden

tanımlamıştır. Buna göre örgütsel muhalefet kavramı iki unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar:

1. Çalışanın muhalefeti deneyimlemesi yani kendi örgütü ile ayrı duygulara sahip olması.
2. Kişinin bu ayrı hislerini yani anlaşmazlığını ve aykırı görüşlerini dile getirmesi yani muhalifliğini dile getirmesi.

2.1.1. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Çalışanların örgüt içerisinde muhalefetini dile getirme biçimleri çerçevelendirilirken birkaç kuramdan faydalanılmıştır. Bu kuramlar örtük kontrol kuramı, bağımsız düşünce kuramı ve ayrılma, dile getirme ve sadakat kuramıdır. Bu kuramlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.1.1.1. Örtük Kontrol Kuramı

Kurama göre çalışanlar, bağlılık, aidiyet hissi, belirli bir grupta olmaktan gurur duyma ve sadakat olarak kabul edilen örgütsel kimlik aracılığı ile kontrol edilir. Örgütsel kimlik yolu ile çalışanlar örgütün ana değerlerine adapte olurlar. Çalışanlar örgütün ana değerlerine adapte olduğu zaman yöneticilerin onlara ne yapması gerektiğini söylemelerine gerek duyulmaz. Çalışanların her halükarda yapılması gerekeni yapacakları varsayılmaktadır. Bu tip bir örtük kontrol sistemi, yüksek moral, yüksek sadakat ve sürekli denetim için daha az ihtiyaç ile ilişkili olan oldukça etkili bir yoldur. Bununla birlikte, örtük kontrol görünmez olduğu için, çalışanların potansiyel olarak adaletsiz şirket yapılarına direnmeleri çok zordur. Dolayısıyla örtük kontrol etik kaygıları da gündeme getirmektedir (Tracy, 2009: 715-716).

Açık ve örtük kontrol stratejileri arasında bir farklılık bulunmaktadır. Açık kontrol stratejilerinin, üye davranışını yönlendirmek için dış etki kaynaklarına (örneğin, kurallar, mekanizmalar, denetçiler) dayanmakta ve bu tür açık kontrol yöntemleri neticesinde örgütsel hedefler gerçekleştirilmektedir. Bu kontrol stratejileri bireye dış ortamdan uygulanır. Açık kontrol teknikleri, astların kontrol sürecinde istekli veya aktif katılımcılar olmadığını varsaymaktadır. Buna karşılık, örtük kontrol stratejileri, çalışanların kendi yönetimlerinde pasif bir rol değil, aktif bir rol oynamasını gerektirir. Astların sistemle bir bütün olarak yakın bir bağ veya kimlik belirlemesi teşvik edilir. Örtük bir şekilde kontrol edilen işçiler, kuruluşun değerlerini kendi değerleri olarak benimser ve bunları kurumsal olarak uygun kararlar almak için kullanır. Teorinin bu

konudaki yaklaşımı, örgütsel kontrol sürecinin potansiyel olarak etkileşimli doğasını vurgulamaktadır (Gosset, 2009: 2).

Ortaya çıkan yeni tip örgütsel yapılar ve yönetim yaklaşımları örtük kontrol tekniğinin ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Örgütlerdeki örtük şekilde gerçekleşen bu kontrol biçiminin bir özelliği de üyelerin örgüt ile özdeşleşerek uyumlu hale gelmesi ve alınan örgütsel kararlar konusunda muhalif düşüncelerini dile getirmemesidir. (Özdemir, 2010: 37-39). Bu açıdan değerlendirildiği zaman aslında örtük kontrol kuramının muhalefeti bastırmak için bir araç olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılabilir.

2.1.1.2. Bağımsız Düşünce Kuramı

Bu kuram çalışanların fikirlerini serbest bir şekilde dile getirebilecekleri örgüt yapıları üzerinde durarak örgütsel muhalefet kavramı için bir araçsallık görevi görmektedir. Bağımsız düşünme kuramındaki ayırt edici unsur, örgüt üyelerinin muhalefetlerini dile getirmelerinden ziyade bunu yapmakta özgür olduklarını hissetmeleri durumudur (Gorden vd., 1988:103).

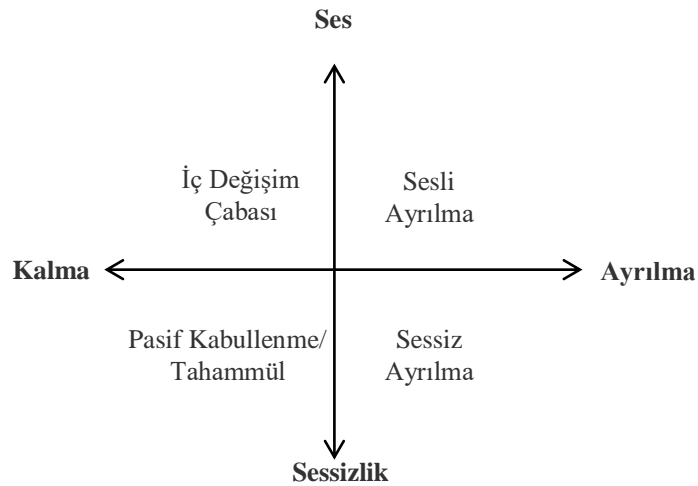
Bağımsız düşünme kuramı çalışanların özgür iradesini, özerkliği, bireyciliğin ifadesini, kurallara uymaya karşı direnci temsil etmektedir. Başka bir deyişle çalışanların örgütteki üst yöneticilerin fikirlerini pasif bir şekilde kabul etmekten ziyade kendi fikir ve düşüncelerine sahip olma eğilimini içermektedir. Dahası bağımsız düşünme, tartışmayı teşvik eden, sözlü saldırganlığı caydıran örgütlerden beslenmektedir (Rancer, 1995: 144-145).

2.1.1.3. Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

Hirschman (1970), sosyal, ekonomik ve politik sistemler içerisinde bulunan bireyler, şirketler veya örgütler aracılığı ile müşterilerde veya çalışanlarda bir takım doyumuzluklar meydana gelmesi durumunda bunlara verilen tepkileri bu kuramda ele almıştır. Bu teori örgütsel muhalefet modelinde muhalefetin ifade edilme biçimine dayanak oluşturmaktadır. Ancak burada memnuniyetsizlik ve muhalefet kavramlarının ayrıştırılması gerekir. Çünkü memnuniyetsizlik ve muhalefet kavramları birbiriyle ilişkili iki kavram olsalar da eş anlamlı kavramlar değildir. Muhalefet aslında çalışanların örgütten ayrı düşmesi veya uzaklaşması durumunda duydukları memnuniyetsizliğe verilen iletişimsel bir tepkisidir. Çalışanların memnuniyetsizlikle nasıl başa çıktığını açıklamak için Hirschman'ın tanımladığı varyasyonlar, çalışanların

muhalefetlerini nasıl ifade ettikleri hususunda, seçenekleri değerlendirmek için bir sıçrama noktası sağlamaktadır (Kassing, 1997: 319).

Modelin ana tezi, temel olarak kötüye giden koşulları algıladıklarında, katılımcılara (örneğin, müşteriler, çalışanlar, vatandaşlar) sağlanan biri ayrılma diğeri dile getirme olmak üzere iki aktif yanıt biçimi olduğudur. Basitçe söylemek gerekirse, dile getirme kötüye giden koşulları değiştirmeyi gerektirdiği halde, ayrılma kabul edilemez bir durumdan kaçmak anlamına gelir. Bu potansiyel tepkiler, ayrılma ve ses ile tanımlanan iki boyutlu bir düzlemde birleşebilir. Ayrılma ve dile getirme arasında bir seçim yapmak için sadece bir alternatifin olmadığını unutmamak gerekir. Ayrılma ve ses kavramsal olarak belirgindir, ancak bu onları birbirini dışlayan davranış biçimleri haline getirmez. Şekil 2.1’de de gösterildiği gibi, ayrılmanın tek bir davranışsal yanıt olarak seçilmesine ek olarak, dile getirme ile de birleştirilebilir veya her ikisi de reddedilebilir (Graham ve Kely, 1992: 192). Memnuniyetsizlik durumunda ayrılma veya dile getirme kararı, çalışanın ilişkiye veya işletmeye olan sadakat derecesine göre şekillenmektedir. Sadık insanların, memnuniyetsizlik durumunda ayrılma olasılıklarının daha düşük olması beklenirken, ilişkilerini proaktif olarak değiştirmek için memnuniyetsizliklerini dile getirme olasılıklarının daha yüksek olduğu ya da durumun iyileşmesi için sabırla bekledikleri ifade edilmektedir (Saunders, 1992: 187).



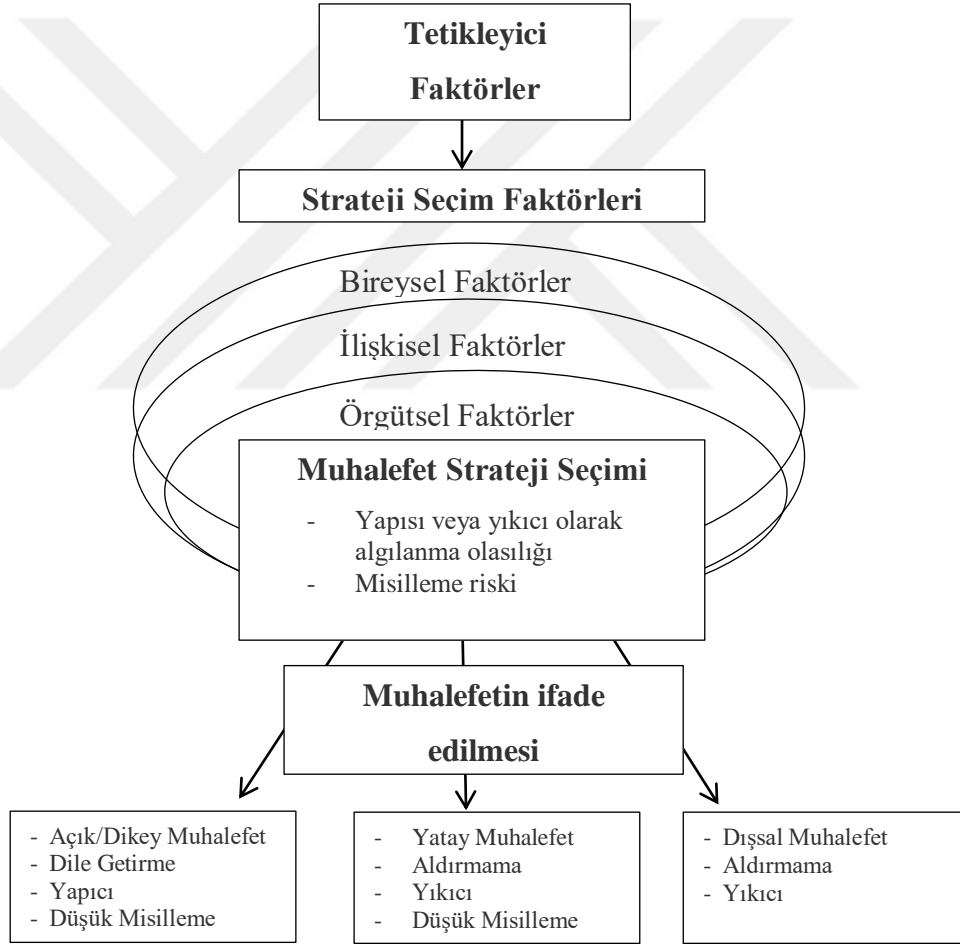
Şekil 2.1: Hirschman'ın sadakat modeli: Çalışan tepkileri ve hakları

Kaynak: Graham, J. W., ve M. Keeley (1992: 191-200).

Bu model aslında örgüt çalışanlarının doyumsuzluk veya hoşnutsuzluk yaşamaları ve bunun sonucu olarak muhalif düşüncelere kapılmaları durumunda nasıl bir muhalefet stratejisi seçebilecekleri hususunda bize bir temel sağlamaktadır (Özdemir, 2010: 49).

2.1.2. Örgütsel Muhalefet Modeli

Örgütsel muhalefet modeli tetikleyici ajan, strateji seçim etkileri, strateji seçimi ve muhalefetin ifade edilmesi olmak üzere dört bileşenden oluşan bir modeldir (Kassing, 1997: 322). Örtük kontrol kuramı, bağımsız düşünme kuramı ve ayrılma, dile getirme, sadakat modeli örgütsel muhalefet modeline bir çerçeve oluşturur. Şekil 2.2’de de gösterildiği üzere örgütsel muhalefet modeli dört temel unsuru içerisinde barındırmaktadır (Kassing, 1997: 322-323).



Şekil 2.2: Örgütsel Muhalefet Modeli

Kaynak: Kassing (1997: 311-332).

Şekil 2.2’de gösterilen örgütsel muhalefet modeli, bir tetikleyici faktör ile başlar ve bunun sonucunda bazı değişkenlerin de etkisi ile çalışan tarafından muhalefet

stratejisi seçilerek muhalefetin ifade edilmesi davranışı ile son bulur. Örgütsel muhalefet modelinin üzerine kurulduğu dört ana unsur aşağıda açıklanmıştır.

1. Tetikleyici Faktörler

Örgütsel muhalefet süreci çalışanların tolerans seviyesinin bir tetikleyici faktör nedeni ile aşılması sonucu başlar. Tetikleyici faktör, çalışanların uyuşmazlığın farkına varması sürecini başlatan nedendir. İşlerin gerçek durumu ve çalışanların beklentileri arasında bir uyumsuzluk yaşandığı zaman çalışanlar ya bunu ayıplayacak ya da kendi karar öncüllerini kullanacaktır. Tetikleyici faktör, çalışanın kendisine karşı veya diğerlerine karşı tehlike ya da zarar verme davranışları, örgüt dışındaki konular veya ahlaki endişeler gibi birçok konu ile ilgili olabilir (Kassing, 1997: 322). Çalışanları, örgütsel uygulamalar ya da politikalar ile ilgili aykırı görüşlerini paylaşmaya iten bu faktörlerdir. Yapılan araştırmalar kaynakların kullanılabilirliği, performans değerlendirmeleri, örgütsel verimsizlik, örgütsel değişim, etik değerler, çalışanın maruz kaldığı muameleler, çalışanın tükenmişlik düzeyi, örgütsel adalet algısı, iş yerinde konuşma özgürlüğü, çalışma süresi, örgütsel iklim, lider üye etkileşimi ve olumsuz algılamalar gibi örgütsel muhalefeti harekete geçiren birçok tetikleyici faktörün olabileceğini göstermiştir (Turnage ve Goodboy, 2016: 3). Örgütsel muhalefetin birçok tetikleyici faktörden etkilenmesi nedeni ile bu faktörler genellikle dokuz başlık altında incelenmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 40-44). Örgütsel muhalefeti etkileyen faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

a) Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar adaletsiz uygulamalar ve çalışan haklarının ihlali çerçevesinde değerlendirilse de (Kassing ve Armstrong, 2002: 44) çalışanların muhalefet davranışı sergilemesinde tek neden elbette ki örgütlerin adaletsiz uygulamaları veya çalışan haklarının ihlal edilmesi değildir. Bunun yanında iş yerinde çalışanlara yönelik gerçekleştirilen sözlü saldırganlık davranışları, fiziksel şiddet içeren davranışlar, zorbalık davranışları, iş yerinde yıldırma davranışları, yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik sergilenen aldatma, kayırma, bencillik, kabalık, saygısızlık, günah keçisi ilan etme gibi kötü davranışlar da çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemesine neden olabilmektedir (Özdemir, 2010: 53).

Saldırganlık davranışları sözlü – fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Sözlü saldırganlık davranışları başkasına eylemlerden

ziyade sözlü olarak zarar verme çabasını içerirken, fiziksel saldırganlık davranışları başkasına açık bir şekilde zarar veren eylemleri içermektedir. Dolaylı saldırganlık biçimi başkasının ilişkili olduğu kişilere (örneğin kişinin sevdiği birine) veya karşıdaki kişinin sahip olduğu nesnelere zarar veren eylemleri kapsamaktadır. Aynı şekilde aktif saldırganlık biçimi bazı davranışların sergilenmesi yolu ile gerçekleşirken, pasif saldırganlık biçimi bazı davranışların sergilenmemesi yolu ile gerçekleşmektedir (Baron ve Neuman, 1996: 163-164).

İşyerinde zorbalık ve iş yerinde yıldırma ise birçok araştırmacı tarafından birbirinin yerine kullanılan ve çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemesine neden olan diğer davranışlardandır. İncitme, dışlama, taciz etme, kişinin işini yapmasını engelleme gibi davranışların sistematik, belirli bir süre ile ve düşmanca sergilenmesi zorbalık veya yıldırma olarak nitelendirilebilecek davranışlardandır. Yapılan araştırmalar bu tür davranışların hem çalışan hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Aydın ve Özel, 2009: 95). Örgütsel muhalefet davranışı esasında örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin olarak çalışanların bir uyuşmazlık hissetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yönelik olarak sergilenen zorbalık veya yıldırma davranışlarının üstler tarafından veya örgüt yönetimi tarafından sergilenmesi durumunda örgütsel muhalefetin bir tetikleyicisi kapsamında değerlendirilmelidir.

b) Örgütsel Değişim

Örgütsel açıdan bakıldığı zaman çalışanlar arasındaki güveni tesis etme, geleceğe hazır duruma gelme, örgüt üyeleri arasında karşılıklı destek ve iletişimi sağlama, sorunları çözüme kavuşturma ve sinerji yaratma gibi örgütsel değişimin genel amaçları bulunmaktadır. Değişimin gerçekleşmesinde büyük bir öneme sahip olan bu amaçların yanında çevresel baskılar, örgütteki iletişim kopuklukları, örgütsel kriz ve çatışmalar, örgütsel performansın düşüklüğü, örgüt kültüründeki değişiklikler, değişen yasa ve düzenlemeler, teknolojik gelişmeler nedeni ile örgütleri değişime iten zorunlu nedenler de bulunmaktadır (Töremen, 2002: 187-190).

Örgütsel değişim sürecinde çalışanların bazıları aktif direnç gösterirken bazı çalışanlar da pasif direnç gösterirler. Değişime karşı gösterilen tepkiler hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma düzenine ya da farklı kişilerle çalışmaya karşı gizli bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Değişime karşı tepkiler

“kabullenme” yani örgütteki yeniliklerin kabul edilmesi, “ilgisizlik” yani çalışanın sürece katkıda bulunmaması, kararsız kalması, “pasif direnme” yani eski düzeni devam ettirmek için yeniliklerin uygulanmaması ve son olarak “aktif direnme” yani çalışanların yeniliklere karşı alenen tepki göstermesi şeklinde sınıflandırılabilir. (Akman, 2017: 14-16).

c) Karar Alma

Örgütler sürekli bir değişim ve gelişim süreci içerisinde olduklarından zaman zaman bazı kararları almak durumunda kalmaktadır. Örgütlerin aldığı kararlar çoğu zaman örgütsel verimlilik açısından doğru olsa da çalışan katılımı olmadan alınan kararların uygulanması güçleşmektedir. Örgütün yaşam döngüsü için karar alımı her ne kadar önemli olsa da çalışanlar yöneticileri tarafından alınan kararları bir dereceye kadar tolere edebilirler ve etik ihlaller, çalışan haklarının ihlal edilmesi, yasalara karşı gelme, çalışanlara zarar verebilecek türdeki kararlara karşı muhalefet davranışı sergileme eğilimindedirler (Redding, 1985: 255-257).

Çalışanların karar alma süreci ile muhalefet davranışı sergileme arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların karar alma sürecinde dikkat ettiği iki önemli husustan bahsedilebilir. Birincisi çalışanların karar alma sürecine katılımı yani kararların nasıl alındığı ve ikincisi de alınan kararların niteliğidir. Çalışanlar bu iki hususu değerlendirerek muhalefet davranışını sergilerler (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Dolayısıyla kararların çalışanlar tarafından algılanma biçimi kadar bu kararların çalışanların katılımı ile alınıp alınmadığı da çalışanları örgütsel muhalefet davranışını sergileyip sergilemeyeceğini de etkilemektedir. Çünkü kararlara katılım çalışanlara kararların alınma biçimi ile ilgili de bir tür bilgilendirme niteliği de sağlamaktadır. Kararların alınma biçimine yönelik çalışanların sahip olduğu bu bilgi aynı zamanda olumsuz yorumların da örgüt içerisinde dillendirilmesine de engel olmaktadır (Andaleeb ve Welford, 2004: 54).

d) Etkisizlik

Etkisizlik, çalışanların örgüt içindeki bazı uygulamaların veya süreçlerin etkin olmadığına yönelik sahip olduğu algıyı ifade etmektedir. Çalışanlar kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını, örgütsel uygulama ve politikaların örgütün amacına ulaşması için gerekli veya yeterli olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki kimi etkisiz uygulamalar ve süreçler çalışan muhalefetine sebep olan

faktörler arasında görülmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütsel etkililik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Kimi araştırmacılar örgütsel amaçların elde edilmesi veya amaçların ötesine geçmeyi etkililik olarak tanımlarken bazı araştırmacılar örgütsel etkililiği çalışan grupların beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin dışsal bir standardı olarak ele almış ve buna işin gerçekleştirilmesi esnasında kaynakların ne kadar verimli kullanıldığını da eklemiştir. Ancak literatürde genel olarak örgütsel etkililik örgütün amaçlarını elde etme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Gülşah, 2009: 2).

e) Görev ve Sorumluluk

Çalışanların görev ve sorumlulukları arasındaki tutarsızlıklar, çalışanlara yetkilerinin ötesinde iş yükünün yüklenmesi, çalışanların görev dağılımında eşitsizlik algılamaları gibi nedenler çalışanların muhalefet davranışında etkili olabilmektedir (İzgüden, 2017: 29-30).

f) Örgütsel Kaynaklar

Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlara yüklenen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için verilen görev ve sorumluluğa denk kaynakların da çalışanlara kullanılması gerekir (Kassing, 2011: 104). Aksi takdirde, çalışanların beklentileri karşılanmadığında çalışanlarda haksızlığa uğrama algısı gelişmekte ve çalışanlarda adaleti tesis etme yönünde bir güdü gelişmektedir (Dağlı, 2015: 201). Çalışanların, kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirme sürecinde kaynaklardan yeterli derecede faydalanmaması örgütte bir takım problemlerin doğmasına etki ederek örgütsel muhalefet davranışlarının oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Çalışanların görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesi sürecinde ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilme imkânının yanında bu kaynakların tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtımı da göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Çünkü adil kaynak dağılımının olmaması çalışanların örgütsel adalet algısını negatif yönde etkileyerek iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Yeşil ve Dereli, 2012: 119).

g) Etik

Yöneticinin sergilediği davranışlar etik olarak algılandığı zaman çalışanlar liderin aldığı kararlara karşı daha olumlu yanıtlar verirler (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115). Bu nedenle yönetimin örgüt üyeleri tarafından kabul gören etik değerleri dikkate alarak

politika belirlemesi ve uygulamalarını da bu yönde hayata geçirmesi yıkıcı muhalefetin ortaya çıkmasını engellemek için bir araç olabilir.

h) Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme sisteminin amacı çalışanların performansı hakkında bilgi edinerek onların ödüllendirilmelerine temel sağlamak ve çalışanın gelişim durumu ve kendilerini değerlendirme ile ilgili onlara imkân vermektir (Tunçer, 2013: 88). Geleneksel performans yöntemleri, çalışanın gerçekleşen performansında işletme katkısı tam olarak belirlenememekte, çalışanların performansında performansı etkileyen diğer faktörler göz ardı edilmekte (kaynakların ulaşılabilirliği, liderlik biçimleri, çalışanların eğitimi vb.) ve bunun sonucunda da sadece başarılı veya başarısız, iyi ya da kötü çalışan şeklinde bir ayırım yapılmaktadır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 3). Bu tarz geleneksel performans değerlendirme sistemleri, çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanmamakta ve yanlış tasarlanan performans değerlendirme sistemi çalışanların muhalefet davranışının ortaya çıkmasında bir etken olarak olabilmektedir.

Performans sisteminden beklenen performansın alınabilmesi için sistemin güven temelinde tasarlanmış olması, çalışanın motivasyonuna pozitif etki yapması, adalet temelinde şekillenmiş olması, bir sürekliliğe sahip olması ve performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinden geri bildirim sürecine kadar çalışanın aktif katılımına olanak sağlamasıdır (Tunçer, 2013: 89).

i) Zararın Önlenmesi

Çalışma alanlarında hijyen ve temizliğe dikkat edilmemesi, iş güvenliğine yeterince önem verilmemesi, çalışma ortamının yeterince ışıklandırılmaması ve ısıtılmaması gibi uygulamalar çalışanlara dolaylı veya doğrudan zarar veren davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Ağalday, 2013: 27). Çalışanlar, bu türden örgütsel uygulama ve politikaların örgüte, şirket içindeki çalışma arkadaşlarına veya direk olarak kendisine zarar verdiği düşüncesi ile muhalefet davranışı sergileyebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

2. Strateji Seçim Faktörleri

Bir çalışanın muhalefet tolerans seviyesi aşıldığında çalışan muhalefetini ifade etmek için bir strateji seçimine başvurur. Bu strateji seçimi aslında karmaşık bir ilişkiler ortamında gerçekleşen bir süreçtir. Çalışanlar, strateji seçimini bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkiler altında gerçekleştirirler. Bu etkilerin birleşimi toplu olarak çalışanın

muhalefeti ifade etmek için hangi stratejiyi kullanacağını etkiler (Kassing, 1997: 322). Strateji seçimini etkileyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

a) Bireysel Faktörler: Çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeleri, işle ilgili yetkinlikleri, iş yapma arzuları gibi özellikler çalışanların muhalefet davranışını etkileyen bireysel etkiler olarak düşünülebilir. Örneğin iç denetim odaklı kişiler daha çok açık muhalefeti tercih ederken, dış denetim odaklı kişiler gizli muhalefeti tercih etmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Yine kişilik özelliklerinin, muhalefeti ifade etme biçimleri üzerindeki etkisi incelendiğinde sorumlu, düzenli ve dışa dönük kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha çok dikey muhalefeti tercih ettiği, duygusal denge düzeyi düşük olan bireylerin de daha çok yatay ve dışsal muhalefeti tercih ettiği görülmektedir (Ötken ve Cenkçi, 2013: 47-48).

b) İlişkisel Faktörler: Çalışanların iş yeri ortamında geliştirdikleri ilişki kalitesi çalışanların muhalefet davranışını etkilemektedir. Çalışanlar aynı iş yerinde çalıştıkları iş arkadaşlarının kaygıları temelinde muhalefet etme eğilimindedirler. Bu eğilimde özellikle özel çalışma gruplarındaki örgüt iklimi, işletmenin geneline yayılan iklime oranla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Çalışanlar muhalefet davranışını gerçekleştirirken yüz yüze etkileşimi daha kolay tercih etme eğiliminde olsalar da toplantılarda, mektuplarda ve dilekçelerde muhalefet davranışı da gerçekleşmektedir (Kassing, 1997: 324). Çalışanlar iş arkadaşları ile ilişkilerini sürdürmenin tek yolunun homojen yapıdaki çalışma grubuna uyum sağlamak olduğunu düşündüklerinde çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durumda doğrudan muhalefet davranışı yerinde sessizce gelişen bir gizli muhalefetin temellerinin oluştuğu söylenebilir (Sadykova ve Tutar, 2014: 8).

c) Örgütsel Faktörler: Örgütler kendilerini misyonu olan, vizyonu olan, ekip kuran, eleştirilere açık, inovasyon odaklı, yaratıcı yapılar olarak tanımlasa da aslında düzen, otorite ve uyum birçok örgüt tarafından daha büyük bir önem derecesine sahiptir. Çalışanlar, örgütsel uyum çerçevesinde işe alınıp terfi sistemleri de buna göre kurulduğu zaman, hâkim yapıya karşı gelindiğinde genellikle sert bir direnişle karşı karşıya kalırlar (Shahinpoor ve Matt, 2007: 38-42). Aslına örgütsel uygulamalar konusunda çalışanların daha fazla katılım sağladığı durumlarda daha fazla muhalefet davranışı sergilenmesi beklenir. Bunun nedeni ise çalışanların katılımı artarken muhalefet edecek alanların da artmasıdır. Çalışanların katılım gösterdikleri alanlar sürekli olarak değiştiği için, bu alanların değerlendirmesi esnasında hayal kırıklıkları

meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla katılım artarken muhalefet edecek konular da doğru orantılı olarak artacaktır (Kassing ve Avtgis, 1999: 100). Ancak örgütsel muhalefet aynı zamanda demokratik örgüt yapılarının önemli bir aracı olduğu için bu tür otoriter örgüt ortamlarında özellikle açık muhalefet davranışının olması çok zor görünmektedir. Çünkü bu tür otoriter ortamlarda çalışanların bilinçleri zamanla değişerek, kurallara uyma, çatışmadan kaçınma, mevcut durumu kabullenme gibi eğilimlere teslim olmaya başlar. Bu da muhalif davranışların gerçekleşmesini zorlaştırır (Sadykova ve Tutar, 2014: 14).

Sonuç olarak örgütün çalışanın muhalif davranışlarına karşı gösterdiği tepkiler diğer çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemeleri halinde ödüllendirilmeyi, ret edilmeyi ve cezalandırılmayı beklemleri konusunda onlara aynı zamanda bir geri bildirim de sağlamaktadır (Kassing, 2008: 345). Dolayısıyla çalışanlar örgütsel politika ve uygulamalar konusunda herhangi bir muhalefet davranışı sergilemeden önce örgütün bu tür muhalefet davranışlarına verdiği tepkileri göz önünde bulundururlar. Böylelikle hangi tür muhalefet ifade etme stratejisini seçeceklerine karar verirler.

3. Strateji Seçimi

Çalışanların muhalefet davranışı için hangi stratejiyi seçecekleri aslında bireysel, ilişkisel ve örgütsel strateji etkilerinin birleşimi ile oluşmaktadır. Örgütsel muhalefetin oluşum sürecinde bu üç etki türü birleşerek, çalışanlara iki kritik soruyu cevaplama olanağını sunmaktadır. Bunlardan birincisi muhalefet ifadesinin nasıl algılanacağı ve ikincisi de muhalefet davranışı karşısında nasıl bir misilleme ile karşı karşıya gelineceğidir (Kassing, 1997: 325).

Yapılan araştırmalar çağdaş örgütlerin ilgilenmesi gereken örgütsel ifade özgürlüğünün, toplumsal kaygının geniş bir eğilimi olduğunu yansıtmaktadır (Finet, 1994: 127). Dolayısıyla aslında toplumsal olarak örgütlerdeki muhalif davranışların baskı altına alınması veya muhalif davranışları sergileyen çalışanların herhangi bir misilleme ile karşı karşıya kalması toplum tarafından kabul görmemektedir. Ancak yapılan araştırmalar, liderlerin çalışanlar tarafından sergilenen muhalefet davranışına karşın misilleme gerçekleştirdiğini (Near ve Jensen, 1983: 6), yönetimin kişilerin düşüncesine açık olmadığı ve konuşması halinde misilleme ile karşı karşıya kalacağı kaygısı ile çalışanların sessiz kalma eğiliminde olduklarını göstermiştir (Cakinberk, vd.,

2014: 99). Bu nedenle çalışanlar bir konuda muhalefet stratejilerini seçerken muhalif davranışının örgüt tarafından nasıl algılanacağına dikkat ederler.

4. Muhalefetin İfade Edilmesi

Çalışanların muhalefetlerini ifade etme biçimleri arasındaki farkları incelemek çalışanların yönetime katılma ile ilgili uygulamaları, örgütsel demokratik yapıları ve çalışanların güçlendirilmesi çabalarını anlamamıza katkıda bulunabilir (Kassing, 1997: 311). Kassing, örgütsel muhalefeti dikey, yatay ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyutlu bir yapı şeklinde kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

a. Dikey Muhalefet (Açık Muhalefet)

Çalışanlar kendi fikirlerini dile getirmek için tercih yapmadan önce sahip oldukları argümanların gücü hakkında bir değerlendirmede bulunurlar. Bu da dikey muhalefet davranışının aslında bir dereceye kadar tartışma gerektiren konuları dile getirmek için açık muhalefeti temsil ettiğini göstermektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 104).

Çalışanların kendilerini yüksek düzeyde tartışılabilir bulduğu, iç kontrol odaklı gördüğü ve üstleri ile kaliteli ilişkilere sahip kişiler olarak gördüğü durumlarda yukarı yönlü dikey muhalefeti tercih etme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Her ne kadar tüm çalışanlar yukarı yönlü açık muhalefeti tercih etmese de yapılan bazı araştırmalarda kendilerini denetleyenlere nispeten çalışanların üst-ast ilişkisi kalitesinin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların daha kolay muhalefet ifade ettikleri ortaya konmuştur (Kassing, 2005: 227-228). Buna ek olarak örgütsel sadakat düzeyi yüksek olan, farklı iş bulma olanaklarına sahip olan ve uzun süreli bir istihdam güvencesi bulunan çalışanlar, daha çok dikey muhalefeti tercih etmektedirler (Özdemir, 2010: 71).

Çalışanlar dikey muhalefet davranışını sergilemek için çeşitli stratejileri tercih ederler. Bu stratejilerden birisi gerçeğe dayalı itiraz stratejisidir. Bir çalışanın bu stratejiyi seçmesi halinde, kişisel tecrübelerinden, örgütsel politika ve uygulamalardan ve bazı fiziksel delillerden yararlanarak muhalefetini destekleyecek bilgiler sunması gerekir. Çalışanın, muhalefet iddiasını destekleyecek kanıtlar sunması, hem çalışanın hem de yöneticinin birbirilerini suçlamaktan ziyade ikisinin de iddialarını destekleyecek kanıtlara yönelmesini sağlar. Böylece gerçeklere dayalı itiraz her iki tarafın da ihtiyacını karşılamakta ve her iki tarafın da itibarının korunmasına yardımcı olmaktadır. Dikey muhalefet biçimi için çalışanlar tarafından kullanılan bir diğer strateji ise çözüm önerisi

sunmaktır. Bu strateji, her iki tarafın da birlikte çalışması ve birbirlerinin çözümü yaptıkları katkıları tanımaları için fırsatlar yaratarak tehditle yüzleşme olasılığını azaltır. Buna göre, kanıtlara dayalı itiraz ve çözüm sunumu gibi dikey muhalefet stratejileri, nispeten daha az tehdit edici ve daha yetkin görünmektedir. Kanıt sunumu veya çözüm önerisi stratejilerine karşın, davranışın tekrarı, hiyerarşinin atlanarak muhalefetin dile getirilmesi ve tehditkâr istifa stratejisi gibi dikey muhalefeti ifade etme stratejileri, doğaları gereği daha fazla tehditkâr ve daha az yetkin stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 2005: 228-229).

b. Yatay Muhalefet (Gizli Muhalefet)

Çalışanlar örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin bir memnuniyetsizlik hissettiği zaman bunu örgüt içerisinde üstleri ile açık bir şekilde paylaşacak bir yol bulamamaktadır. Bu durumda da örgüt içerisinde olup da problemin çözümünde etkisiz olan çalışma arkadaşlarına muhalefetlerini dile getirme eğilimine girdiklerinden yatay muhalefet kavramı gizli muhalefet davranışı olarak da adlandırılabilir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103).

Yatay muhalefet davranışı daha çok kişisel avantajları sağlamaya yönelik sergilenen bir davranıştır. Dolayısıyla bu eğilimdeki çalışanlar baskı altına alınmış ve nüfuz edilebilen izleyicilerin olduğu her yerde muhalefetlerini dile getirmeyi seçmektedir. Kişisel öncelikleri kazanma ve sürdürme çabası örgütsel değişimi etkileme çabasının yerini almaktadır. Bu nedenle yatay muhalefet davranışı öncelikle baskı altına alınmış izleyicilerin ve kişisel avantaja sahip sorunların varlığını gerektirir ve bu tür bir davranış düşük misilleme durumunda ortaya çıkar (Kassing, 1997: 326).

c. Dışsal Muhalefet (Yer Değiştirilmiş Muhalefet)

Çalışanlar örgüt içinde muhalefetlerini dile getirdiklerinde bir misilleme yaşadıklarında ve düşmanca algılanma hakkında kendilerini savunmasız hissettiklerinde dışsal muhalefeti tercih etmektedirler. Çalışanların dışsal muhalefeti tercih etmesinin nedeni düşük iş yeri tatminine, düşük üst-ast ilişki kalitesine ve düşük üst yönetime güven düzeyine sahip olmaları olarak belirtilse de bu koşullar dışsal muhalefet ile beklendiği kadar ilişkili değildir. Bununla birlikte iş tatmini, ast-üst ilişkisi ve örgüte güven gibi koşullar, savunmasızlık açıklamasının dışsal muhalefeti tek başına açıklamak için yeterli olmadığını göstermektedir. Dışsal muhalefet davranışında diğer muhalefet davranışlarına nazaran, örgütsel ve ilişkisel faktörlerden çok bireysel iletişim

özellikleri daha fazla işlevselliğe sahiptir. Dışsal muhalefet daha çok örgütsel bağlılıkları düşük, örgüt içinde nüfuzu az, yönetim dışı pozisyonlarda bulunan, genç ve iş yerinde çalışma süresi daha az olan çalışanlar tarafından tercih edildiğinden iş yeri tecrübesinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Kassing ve Diciocco, 2004: 114-117).

d. Haber Uçurma Davranışı ve Dışsal Muhalefet İlişkisi

Haber uçurma davranışı ve dışsal muhalefet davranışı birbiriyle ilişkili iki kavram gibi görünse de aslında ikisi arasında keskin bir ayırımdan söz edilebilir. Haber uçurma davranışında, yasal olmayan veya etik dışı uygulamaların medya gibi kitlesel araçların kullanımı söz konusu iken dışsal muhalefette örgütsel politika ve uygulamalar hakkında iş dışındaki aile ve arkadaş çevresi gibi daha özel gruplara ya da kişilere bilgi verme söz konusudur (Ergün, 2017: 30). Bu nedenle her iki kavram da birbirinden keskin biçimde ayrılmaktadır.

Her ne kadar haber uçurma davranışı etik kaygılar gözetilerek örgütsel bağlamda gerçekleşen bir takım yanlışların duyurulması sürecini kapsasa da hangi tür haberlerin çalışan tarafından duyurulmasının meşru olabileceği ile ilgili de bir takım tartışmalar mevcuttur. Bir haber uçurma davranışının etik kurallar çerçevesinde meşruiyet kazanması için dört hususun göz önünde bulundurulması gerekir (Aktan, 2015: 28). Bunlar:

- Örgütsel bağlamda gerçekleşen yanlış olay bütün topluma ciddi ve yüklü bir maliyet getirmelidir.
- Haber uçurma davranışını gerçekleştirecek çalışanın bu bilgileri daha önce üst yönetime bildirmiş olması gerekir.
- Çalışanın, elindeki bilgiyi üst yönetim ile paylaşmış olmasına rağmen tatmin edici bir ilgi görmemiş olması ve durum karşısında çaresiz kalmış olması gerekir.
- Sahip olunan kanıtların bir yetkiliye sunulmuş olması ve yapılan yanlışlıkların aktarılmış olması gerekir.

2.1.3. Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sesi İlişkisi

Örgütsel muhalefet esasen çalışanların örgütte yaşadıkları uyuşmazlıkları kime ifade ettikleri ile ilgilenebilir. Ancak kuramsal temellerine bakıldığında çalışan sesi veya çalışan sessizliği ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bölümde kısaca

örgütsel muhalefetin çalışan sesi ve örgütsel sessizlik ile ilişkisinden teorik olarak bahsedilecektir.

a) Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik: Sessizlik daha çok pasif bir örgütsel davranış biçimi olarak algılsa da, amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların örgütteki görev ve sorumlulukları veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili sahip oldukları fikir, düşünce ya da kaygılarını dile getirmemeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizlik örgütlerde sıklıkla görülebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137). Çalışanların, örgütteki sorunları ve mevcut durumu kabullenerek sahip oldukları fikirleri, bilgileri ve düşüncelerini diğerleri ile paylaşmaması kabullenici sessizlik, örgütteki sorunlarla ilgili düşüncelerini ifade ettiklerinde tepki almaktan korktukları için kendilerini koruma amaçlı fikir ve düşüncelerini saklamaları korunma amaçlı sessizlik, ve kendi çıkarı yerine örgütün ya da diğer çalışanların çıkarlarını düşünerek, fedakârlık yapması ve mevcut durum karşısında sessiz kalması ise koruma amaçlı sessizlik boyutları altında ele alınmaktadır (Yalçınsoy, 2017: 4-6). Bu yönü ile değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik çalışanların muhalefeti deneyimlemesine rağmen bunu saklaması ile ilgilenirken, örgütsel muhalefet çalışanların sorun olarak algıladıkları durumlar ile ilgili düşüncelerini örgüt içinde ya da örgüt dışında ifade etmeleri ile ilgilenmektedir.

b) Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sesi: Savunmacı, destekleyici, yıkıcı ve yapıcı olmak üzere dört boyutta ele alınan çalışan sesi, çalışanların örgütsel gelişime veya değişime katkı sağlayabilecek fikirlerini yöneticileri ya da çalışma arkadaşları ile paylaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Ünler vd., 2015: 66). Çalışan sesliliği eleştirmekten ziyade yapıcı bir şekilde geliştirmeyi amaçlayan bir tartışmayı vurgulamaktadır. Literatür incelendiğinde çalışan sesi kavramının ele alınmasında iki tür yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir. Birincisi, bu kavramı bir davranış olarak ele alan ve değişim için önerilere atıfta bulunan proaktif bir yaklaşım, ikincisi ise çalışan katılımını arttırmak için uygulanabilir örgütsel prosedürlerdir (Şehitoğlu, 2012: 8). Bu açıdan bakıldığında çalışan sesinin örgüt içinde fikirlerin paylaşılması olarak ele alındığı ancak örgütsel muhalefetin ise aykırı fikirlerin yönetici, çalışma arkadaşı ve iş yeri dışındaki kişiler olmak üzere kime ifade edildiği üzerinde durduğu söylenebilir. Bu yönü ile bakıldığında her iki kavram da birbirinden ayrılmaktadır.

2.1.4. Örgütsel Muhalefetin Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları

Örgütsel muhalefet davranışı çalışanın hissettiği bir uyumsuzluk sonucu ortaya koyduğu bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bu tepkinin çok çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Yöneticiler tarafından görülemeyen bir takım sorunların işi bizzat yapan çalışanlar tarafından görülmesi daha kolay olduğundan iş yerindeki problemlerin çalışanlar tarafından yöneticilere bildirilmesi örgütsel muhalefetin bir tür bilgi kaynağı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (İzğüden, 2017: 103).

Otoriter örgüt yöneticileri örgütsel muhalefet davranışını genellikle kendi otoritelerine karşı bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak görme eğilimindedirler. Bu nedenle bu tür muhalif davranışlar karşısında bu davranışları sergileyen çalışanları yok sayma, cezalandırma bazen de ödüllendirme gibi tepkiler vermektedirler. Ancak demokratik nitelikli örgütlerde yöneticiler çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanarak başarı elde etmek amacı ile örgütsel muhalefet davranışına olumlu bakarlar (Eroğlu ve Alga, 2018: 148).

Örgütler rekabette avantaj sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için çevresel değişimlere ayak uydurmak ve sahip olduğu teknoloji, kültür, insan gücü, ürün ve daha birçok kaynağı çevresel değişimlere ayak uyduracak şekilde yeniden düzenlemelidir. Örgütsel muhalefet davranışı da örgütün ihtiyaç duyduğu değişimlerin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir (Eroğlu ve Alga, 2018: 155).

Örgütsel muhalefetin demokratik yapılara ulaşmadaki rolü çalışanların kararlara daha fazla katılımını sağlaması ile açıklanabilir. Çalışanlar örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili olarak kendi fikirlerini açıkça ifade etme ortamı bulduklarında örgütsel kararların alınmasına da daha fazla katılım sağlamış olacaktadırlar. Ayrıca örgütsel muhalefet davranışı demokratikleşmenin yanında öz denetim ve yenileşme gibi süreçlerde de etkili bir olgudur (Özdemir, 2013: 126).

Örgütsel muhalefet iyi değerlendirildiğinde örgütlerin stratejik ve taktik hatalar yapmasının önüne geçerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Çünkü örgütsel muhalefetin eksikliği yönetimsel bir takım yanlış davranışlara ve daha büyük ölçekli stratejik ve taktik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir (Stanley, 1981: 13).

Birçok olumlu sonuca aracılık etmesinin yanında örgütsel muhalefet davranışının örgütsel olarak bazı olumsuz sonuçlar doğuracağı yönünde bir takım düşünceler de

bulunmaktadır. Özellikle örgüt içindeki çatışma artmasının ve muhalefetin dikkate alınmamasının, bir örgüt politikası veya yönetici davranışı haline gelmesine ve bunun sonucunda otokratik yapıların ortaya çıkmasına neden olabileceğine dair görüşler mevcuttur (Kavak ve Kaygın, 2018: 37). Dahası örgütsel muhalefetin örgüt için olumlu veya olumsuz sonuçlanması örgütün muhalefet olgusuna karşı göstermiş olduğu tepkiye göre değişmektedir. Çünkü örgütler, çalışan muhalefetini bir çözüm önerisi olarak görüp onu pekiştirebilir, muhalefeti bir tehdit unsuru olarak görüp bu davranışı cezalandırabilir ya da muhalif davranışlara karşı tamamen kayıtsız kalıp sorunları görmezden gelebilirler (Özdemir, 2010: 74-75).

Çalışanlar örgüt içerisinde düşüncelerini dile getirdiklerinde iş doyumları artmakta ve kendilerini örgütlerine daha bağlı hissetmektedir. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işlerde daha kaliteli sonuçlar elde etmektedirler. Muhalif davranışlar çalışanların ödüllendirilme, statü kazanma ve takdir edilme gibi bir takım sonuçların ortaya çıkmasında etkili olabileceği gibi, cezalandırma, olumsuz ve antipatik bir kişi olarak algılanma, düşük performans notu verilmesi, statünün düşürülmesi veya maaş artışından yoksun bırakılma gibi bir takım olumsuz tutum ve davranışlara da maruz kalabilmektedirler (Akada, 2015: 83).

İş yerlerinde anlaşmazlıkların özgür bir şekilde ifade edilebilmesi muhalif davranış sergileyen çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğursa da aynı şey yöneticiler için her zaman geçerli olmayabilir. Yöneticiler açısından bakıldığında sürekli olarak muhalefet davranışlarına maruz kalan yöneticilerin giderek yalnızlaştığı ve kendilerine bir destek arayışı içerisine girdikleri görülmektedir (Özdemir, 2013: 126).

2.1.5. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar

İşletme ve yönetim literatürü incelendiğinde çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını araştıran birçok makale ve sınırlı sayıda tez yazılmış olup örgütsel muhalefet kavramının teorik çerçevesinin oluşturulmasında bu çalışmalardan yararlanılmıştır. Aşağıda bu çalışmaların bazıları özetlenmiştir.

Özdemir (2010: 6-7), okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin davranışlarını araştırmış ve öğretmenlerin muhalif davranışlarının yöneticiler tarafından hoş karşılanmadığı, öğretmenlerin en çok açık muhalefet davranışını tercih ettiği, haber uçurma davranışını benimsemedikleri şeklinde bir takım bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada öğretmenleri muhalif davranışa iten nedenler

irdelenmiş ve yöneticilerin etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlarının öğretmenleri muhalif davranışa sevk ettiği tespit edilmiştir.

Ötken ve Cenkeci (2013: 41) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel muhalefet davranışı ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve beyaz yakalılar arasında yapılan çalışmada dışa dönük, sorumlu ve düzenli kişilerin açık muhalefeti tercih ettikleri, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, duygusal dengenin hem dışsal hem de yatay muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür. Duygusal dengesi yüksek olan bireyler nispeten kendine güveni yüksek, eleştirilere açık, sabırlı ve strese karşı daha dayanıklı kişiler olduklarından yatay ve dışa aktarılmış muhalefet davranışını tercih etme olasılıkları da düşmektedir.

Kadı ve Beytekin (2015: 90-94) tarafından yapılan bir araştırmada okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve araştırma sonucunda okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Okullarında güçlü bir kültür olduğunu, bu kültürün oluşumuna katkı sağladığına inanan ve kültürün sürdürülmesi için çabaladığını düşünen öğretmenlerin, örgütsel muhalefet davranışı sergileme çabalarının düştüğü ortaya çıkmıştır.

Ataç (2015: 197), yaptığı bir çalışmada örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve her iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgularına ulaşmıştır. Araştırma sonucunda göre örgütsel muhalefet davranışının örgütsel demokrasiyi düşük seviyede açıkladığı belirtilmiştir. Bu oranın düşük olmasının nedeni örgütsel demokrasinin çok geniş kapsamlı bir değişken olduğu ve farklı birçok değişkenden de etkilenme ihtimalinin yüksek olması olarak açıklanmıştır.

Pabuçcu ve Kesen (2016: 1560) tarafından örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisi araştırılmış ve örgütsel muhalefetin yatay ve dikey boyutu ile işe yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla iş yerinde karşı fikirlerini dile getirme imkânı bulamayan çalışanların yabancılaşarak kendilerini güçsüz hissedecekleri belirtilmiştir. Elde edilen bir diğer bulgu ise dikey muhalefet davranışının işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutunu olumsuz yönde etkilediğidir. Çalışanların

dikey muhalefet davranışı sergilemesi yapılan işi sıkıcı olmaktan çıkarmakta ve işe heyecan katabilmektedir. Aynı zamanda dikey muhalefet davranışı sonrasında çalışanlar örgütsel faaliyetlere daha fazla katkı yaptıklarını düşünmekte ve iş yerindeki rolleri kendilerine daha anlamlı gelmektedir.

Beldek (2017: 40) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi incelenmiş ve Ankara ilinde görevli 161 memur üzerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefet davranışı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır. Bu sonuçlara göre örgütleri ile özdeşleşen çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergileme eğilimleri azalmaktadır.

Güven ve arkadaşları (Güven vd., 2017: 1958-1959) kişisel çıkarlara atıfta bulunan özgen işletim, başkalarına ilgi ve refahı simgeleyen öz aşkınlık boyutları ile yeniliğe açıklık ve muhafazacı yaklaşım boyutlarından oluşan bireysel değerlerin örgütsel muhalefet davranışındaki rolünü 126 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre öz aşkınlık ve muhafazacı yaklaşıma sahip çalışanlar daha çok dikey muhalefeti tercih ederken, özgen işletim ve yeniliğe açıklık değerine sahip olanlar daha çok dışsal muhalefeti tercih etmektedir.

Bakan ve arkadaşları (Bakan vd., 2017: 65) çalışanların mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisini Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde çalışan 288 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca mesleki öz yeterlilik alt boyutlarından duygusal düzenleme, destek talebi ve prosedürel öz yeterlilik boyutlarının dışsal ve gizli muhalefeti pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği, çalışmadan elde edilen başka bulgular arasındadır.

Tatar ve Erdil (2017: 87), iş güvensizliği ve işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel muhalefetin etkisini incelemek için 250 kişilik bir örneklem grubu üzerinden bir araştırma yapmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dikey muhalefetin iş güvensizliği ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve yatay muhalefetin ise iş güvensizliği ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Dağlı (2017: 604) tarafından yaşam doyumu ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki Diyarbakır ilindeki 25 farklı okulda görev yapan 200 öğretmenden oluşan bir örneklem grubu üzerinden bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel muhalefet ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç ve arkadaşları (Kılıç vd., 2018: 1001), Bursa ilindeki otellerde çalışan 363 kişilik bir örneklem grubu üzerinden liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların liderlik davranışı algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde bir ilişki olduğu, liderlik davranışları algısı ile dikey muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif ve dışsal muhalefet arasında ise zayıf düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Eryeşil (2018: 187) tarafından örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolü incelenmiş ve araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların örgütsel adalet algısı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Korucuoğlu ve Şentürk (2018: 18) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma Eskişehir ilindeki ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 378 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefeti tercih etme oranının gizli ve yer değiştirilmiş muhalefet boyutlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında düşük seviyeli pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şentürk ve Coşkuner (2018: 1714-1715), liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerini, Düzce ilindeki bir tekstil fabrikasında çalışan 237 katılımcı üzerinden incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, güçlendirici literlik tarzının dikey muhalefeti orta düzeyde negatif olarak etkilediği, yatay muhalefeti

orta düzeyde pozitif olarak etkilediği, etik liderlik davranışının dikey muhalefeti negatif yönde etkilediği ve yatay muhalefeti pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Ağalday ve Dağlı (2018: 474), paternalistik liderlik tarzı ile örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi Mardin ilinde görev yapan 1059 öğretmenden oluşan bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının dikey muhalefet ile orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve ahlaki liderlik boyutu ile yatay muhalefet arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik boyutlarının dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır.

Acaray (2018a: 87-88), pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini özel kurumlarda çalışan öğretmenlerden oluşan 267 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefetin üç boyutunu da pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin en çok dikey muhalefeti tercih ettikleri ve dışsal muhalefeti de en az tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Acaray (2018b: 183), örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisini Kocaeli ilinde çeşitli kurumlarda görev yapan 272 kişilik bir örneklem gurubu üzerinden incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde özgenişletim değerinin dışsal muhalefeti, yeniliğe açıklık değerinin dikey ve yatay muhalefeti, özaşkınlık değerinin ise yatay muhalefeti anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca sadece dikey muhalefetin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür.

İzgüden ve Erdem (2018: 261), iletişim doyumunun örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini Isparta ilindeki hastanelerde çalışan 410 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların bireysel geri bildirim ve üst ile iletişimdeki doyum düzeylerinin dikey muhalefeti pozitif yönde etkilediği, üst ile iletişim doyumunun yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği, örgütle bütünleşme doyumunun dışsal muhalefeti negatif yönde etkilediği ve bireysel geri bildirim doyumunun dışsal muhalefeti arttırdığı görülmüştür.

Doğanay ve Çöp (2019: 169), aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ve örgütsel erdemliliğin bu etkileşimdeki aracılık etkisini 851 kişilik otel

çalışanından oluşan bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre aktif iletişim tarzının dikey ve yatay muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Bakan ve arkadaşları (Bakan vd., 2019: 2240), örgütlerdeki iletişim tarzlarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini, Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde çalışan 288 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel iletişim ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişim tarzının örgütsel muhalefeti pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar

Kassing ve Avgitris (1999: 108-109) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların saldırgan iletişim özellikleri ve tartışmaya yatkınlıklarının muhalefeti ifade etme biçimlerini nasıl etkilediği 192 kişilik örneklem üzerinden incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda sözlü saldırganlık, tartışmacılık ve örgütsel statü değişkenlerinin dikey muhalefeti sözlü saldırganlık ile örgütsel statünün yatay muhalefeti açıkladığı ancak tartışmacılık, sözlü saldırganlık ve örgütsel statü değişkenlerinden hiç birinin dışsal muhalefeti açıklamadığı tespit edilmiştir.

Goodboy ve arkadaşları (Goodboy vd., 2008: 260-261) tarafından 107 kişilik bir örneklem üzerinden yapılan bir çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet algısının yatay muhalefetin negatif tahmin edicisi olduğunu ortaya koymuştur. Bilgilendirici adalet algısının ise yatay muhalefeti olumlu yönde tahmin ettiği elde edilen sonuçlar arasındadır. Çalışanların, ücretlerinin adaletsiz olduğu algısına sahip olduklarında ve ücretlerini almak için kullanılan prosedürleri uygulayan üstleri tarafından yeterli bilgi verildiği zaman daha çok yatay muhalefet davranışını tercih ettikleri belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada elde edilen bulgulara göre adaletsizlik algısı ile dikey ya da dışa aktarılmış muhalefet arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örgütsel adalet ve yatay muhalefet arasındaki bu ilişki araştırmacılar tarafından çalışanların sahip oldukları gelirlerini diğer çalışanlar ile karşılaştırdıkları ve bu nedenle yatay muhalefet davranışını daha fazla tercih etmeye eğilimli olmaları şeklinde yorumlanmıştır.

Croucher ve arkadaşları (Croucher vd., 2009: 186) tarafından Hindistan dan 1111 ve ABD den 1087 kişi olmak üzere 2298 kişilik bir örneklem grubu üzerinden örgütsel muhalefet ve tartışmacılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular her iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Ayrıca çalışmaya katılanların uyruklarının tartışmacılık ve dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütte çalışma süresinin tartışmaya yatkınlık ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkide herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kassing ve arkadaşları (Kassing vd., 2012: 247-249) tarafından 2012 yılında yapılan bir araştırmada farklı sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 137 kişi üzerinden örgütsel muhalefet davranışının işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel muhalefetin hem işle bütünleşme hem de işten ayrılma eğilimi ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışmada açık muhalefet davranışı sergilemenin ve yatay muhalefetten kaçınmanın işle bütünleşmenin bir göstergesi olduğu belirlenmiştir. Açık muhalefeti destekleyen örgütlerin işleri ile bütünleşmiş çalışanlardan daha çok fayda göreceği elde edilen bulgular arasındadır. Çalışmada yönetici dışındaki kişilere ifade edilen muhalefetin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aynı çalışmada elde edilen farklı bir bulgu ise yöneticilerin işle bütünleşmesinin muhalefetten kaçınmanın bir fonksiyonu olarak belirmesidir. Elde edilen sonuçlara göre dikey muhalefetin varlığı ve yatay muhalefetin yokluğu, işle bütünleşmenin bir göstergesidir.

Payne (2014: 137) tarafından 179 çalışandan oluşan bir örneklem grubu üzerinden yöneticiye güven ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticiye güven düzeyi arttıkça dikey, yani açık muhalefet davranışını sergileme düzeyleri artarken, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet davranışını sergileme oranları düşmektedir.

Sollito ve Myers (2014: 6-7), eş düzey çalışan ilişkilerinin yatay muhalefet üzerindeki etkisini 120 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre yüksek samimi iletişim ile karakterize olan özel ilişki içerisindeki çalışanlar ile orta düzeyde samimi iletişim ile karakterize olan meslektaşlık ilişkisi içerisindeki çalışanlar, düşük düzeyde samimi iletişim ile karakterize olan bilgi ilişkisi içerisindeki çalışanlara göre daha fazla yatay muhalefet sergilemektedir.

Goldman ve Myers (2015: 30-31) tarafından 186 kişilik bir örneklem grubu üzerinden örgütsel asimilasyon ile örgütsel muhalefet ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütsel asimilasyonun yedi boyutu olan iş arkadaşları ile benzerlik, yöneticiler ile benzerlik, kültürleşme, tanınma, katılım, iş yetkinliği ve rol müzakeresinin dikey muhalefet ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, yine örgütsel asimilasyonun iki alt boyutu olan kültürleşme ve katılımın yatay muhalefet ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel asimilasyon ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dışsal muhalefet arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre emel olarak, çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri yüksek düzeyde benzeşme, kültürel değişim, tanınma, katılım, iş yetkinliği ve rol müzakeresine sahip olduklarında dikey muhalefet davranışı sergilemeye daha yatkındır. Çalışanlar örgütle özdeşleştikçe, muhalefeti daha rahat ifade edebilmekteler ve bu nedenle dikey muhalefeti daha sık tercih etmektedirler.

Turnage ve Goodboy (2016: 279) tarafından 166 kişilik bir örneklem grubu üzerinden çalışanların lider üye etkileşim statüsünün çalışanların e-posta veya yüz yüze muhalefet stratejisini açıklayıp açıklamadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda lider üye etkileşim kalitesinin dikey muhalefet davranışı üzerine etkili olduğu, grup içi çalışanların muhalefetlerini dile getirmek için daha çok yüz yüze iletişimi tercih ettikleri ancak grup dışı çalışanların muhalefetlerini dile getirirken daha çok e-posta kanalını kullandıkları belirlenmiştir.

Garner (2017: 35-36), örgütsel muhalefet ve iletişim kanalları ilişkisini çalışma arkadaşları, muhalifler ve üst yöneticiler açısından incelemiş ve bunun için küçük bir örneklem gurubundan oluşan bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Bu vaka çalışmasında elde edilen ilk bulgu önceki muhalif davranışların daha sonra gerçekleşen muhalif davranışlarla bir bağlantısının olduğudur. Yani bütün muhalefet davranışları bir zincir halkası gibi birbirine bağlıdır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcılar tarafından sosyal medya aracılığı ile muhalefetin dile getirilmesine karşı çıkılırken, e-posta yolu ile muhalefet uygunsuz bir iletişim kanalı olarak görülmemiştir.

Croucher ve arkadaşları (Croucher vd., 2017: 7) 384 kişilik bir örneklem grubu üzerinden çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ile iş yerinde konuşma özgürlüğü hakkındaki algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar iş

yerinde konuşma özgürlüğünün dikey ve yatay muhalefet ile pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir.

Buckner ve arkadaşları (Buckner vd., 2018: 326), çalışanın ailesindeki iletişim özellikleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi 200 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Bu çalışma daha önce yapılan farklı bir çalışmayı doğrulamak üzere gerçekleştirilmiş ve sonuçları önceki çalışma ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre önceki çalışmanın aksine iletişimde daha çok doğrulayıcı bir tarzı benimseyen ailelerde yetişen çalışanların dikey muhalefeti tercih etmedikleri, ayrıca yüksek konuşma yönelimi ile dışsal muhalefet arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Madsen (2019: 8-12), örgüt içi iletişimde kullanılan ve herkes tarafından görülebilen bir alana sahip olan sosyal medya araçlarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini incelemek için bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma için 24 banka çalışanı ile yapılan görüşmelerin yanında dört ay boyunca bankanın iç sosyal medya yazışmaları analiz edilmiştir. Bu analizlerde, muhalefeti başlatıcı etkenler, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin iç sosyal medyadaki muhalefete karşı tepkileri, çalışanları iş sosyal medyada muhalefet davranışına iten motivasyonlar ve çalışanların iç sosyal medyada örgütsel muhalefete ilişkin algılarına yönelik bulgular değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların muhalefetini tetikleyen nedenlerin daha çok çalışma arkadaşlarının ve örgütün yararına olan konulardaki sorunlarla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca diğer çalışma arkadaşları muhalefet ile etkileşime girdiklerinde muhalefet davranışı önem kazanırken, üst yöneticilerin muhalefete reaksiyon göstermesi sonucu muhalefet davranışları ivme kaybetmiştir. Analizlerden elde edilen bir diğer sonuç orta düzey yöneticilerin üst yönetim ile alt çalışanlar arasında bir köprü görevi gördükleri için iç sosyal medyadaki yorumlarında daha dikkatli davrandıklarını göstermiştir. Ayrıca orta düzey yöneticilerin danışmanların kaybedecek veya kazanacak çok fazla bir şeyleri olmadığına dair düşünceleri onların muhalefet davranışına tolerans göstermelerindeki motive edici faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu vaka çalışmasında muhalefetin bir değişikliğe yol açmamasına rağmen iç sosyal medya kanalında tartışmalara katılmayanların örgüt içinde olan bitenler hakkında bilgi sahibi olduğu ve üst yönetim tarafından görülebilen bir tartışma ortamının çalışanlarda iyi bir izlenim bıraktığını göstermiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLE BÜTÜNLEŞME

3.1. İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMI, KURAMSAL TEMELİ, BENZER KAVRAMLAR, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, BOYUTLARI, SONUÇLARI ve GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

Geleneksel psikolojinin bir tamamlayıcısı olarak görülen ve ölçülebilen, geliştirilebilen, yönetilebilen olumlu insan davranışlarını odak alan pozitif psikolojinin organizasyon psikolojisi içerisindeki önemi giderek artmaktadır. Anlık-belirli bir durumdan farklı olarak, daha kalıcı-yaygın bir duygusal-bilişsel durumdaki olay, kişi veya davranışlara atıfta bulunan işle bütünleşme kavramı da bu gelişmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Schaufeli vd., 2006: 702).

İşle bütünleşme kavramı, akademik çevrenin dikkatini çekmesinde büyük payı olan iş dünyası tarafından daha önce kullanılmaya başlansa da akademik anlamda işle bütünleşme kavramını ilk ele alan kişi Kahn olmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11-12). Kahn (1990: 692), işle bütünleşme kavramını bireyin işi ile olan ilişkisi çerçevesinde ele almış ve insanların iş yerindeki rollerini yerine getirirken işgal ettikleri roller ve kendileri arasındaki sınırlar bütünlüğünü korusalar dahi fiziksel, duygusal, bilişsel olarak benliklerini farklı derecelerde kullandıklarını belirterek çalışanların işleri ile bütünleştiğini ifade etmiştir .

İşle bütünleşme (Work Engagement) kavramı zaman zaman çalışan bütünleşmesi (Employee Engagement) şeklinde kullanılsa da Schaufeli and Bakker (2010: 10) işle bütünleşme kavramının kullanımının daha doğru olacağını, çünkü işle bütünleşmenin aslında çalışanın işi ile olan doğrudan ilişkisini belirttiğini, çalışan bütünleşmesinin ise çalışanın örgütü ile olan ilişkisini belirttiğini ifade etmiştir. Bu nedenle işle bütünleşme yerine çalışan bütünleşmesi kavramının kullanılması, bütünleşme ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi ekstra rol davranışları arasındaki farkın bulanıklaşmasına neden olabilmektedir. Dahası bu tür kavramlar, işle kişi arasındaki ilişkide bir fotoğraf karesindeki gibi, örgüt çalışanlarının bağlı, katılmış veya yabancılaşmış kalıcı tavırlara sahip olduğunu göstermektedir (Kahn, 1990: 693). Bu nedenle işle bütünleşme kavramı aslında benzer kavramlardan dinamik olma bağlamında ayrı olarak değerlendirilebilir. Çünkü işle bütünleşme kavramı yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişinin sahip

olduğu enerjiyi yaptığı işe yönlendirmesi nedeni ile daha dinamik bir süreci temsil etmektedir. Ayrıca birçok araştırmada farklı farklı isimler altında Türkçe literatüre giren işle bütünleşme kavramı, işe angaje olma, işe cezbolma, işe kapılma gibi isimlerle çalışmalara konu olmakla beraber, (Ardıç ve Polatçı, 2009: 36) bu çalışmada işle bütünleşme olarak kullanılması tercih edilmiştir.

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).

3.1.1. İşle Bütünleşme Kavramının Teorik Temelleri

Akademik anlamda işle bütünleşme kavramını ilk kullanan kişi Kahn olmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2010: 12). Kahn (1990: 703), işle bütünleşme kavramını bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak benliğini işine aktarması çerçevesinde ele almış ve kişilerin sahip olduğu bir takım boyutlara göre işle bütünleşme durumlarının da farklılık göstereceğini belirtmiştir. Kahn, kişinin işi ile bütünleşmesini etkileyen üç psikolojik durumun var olduğunu ve bu üç psikolojik duruma göre kişinin örgütle olan sözleşmeye katılımının değişeceğini belirtir. Bu üç psikolojik durumun varlığı işle bütünleşmeyi ifade ederken yokluğu ise işle bütünleşmemeyi ifade eder. Anlamlılık, güvenirlilik ve ulaşılabilirlik olarak tanımlanan bu üç psikolojik durum neticesinde kişiler kendilerine şu üç soruyu yöneltir ve bu üç sorunun cevabına göre kişinin işi ile bütünleşme durumu değişkenlik gösterir. Bunlar:

- Kendimi bu performansa dâhil etmem ne kadar anlamlı?
- Bunu yapmam ne kadar güvenli?
- Bunu nasıl yapabilirim?

Bu nedenle çalışanlar daha fazla psikolojik güvenlik ve anlamlılık sunulan durumlarda ve psikolojik olarak daha hazır olduklarında işleri ile daha çok bütünleşirler (Saks, 2006: 602).

İşle bütünleşme, önceki bazı araştırmalarda tükenmişliğin zıt kutbu olarak ele alınmış ve tükenmişliğin yorgunluk boyutunun zıttı olarak enerji, sinizm boyutunun zıttı olarak katılım ve etkisizlik boyutunun zıttı olarak da etkililik işle bütünleşmenin boyutu olarak tanımlanmıştır. Buna karşın Schaufeli ve arkadaşları (2002) işle bütünleşme kavramını tükenmişlik ile negatif ilişkili ancak tamamen bağımsız bir kavram olarak ele almış ve Azim, adanma ve benimseme ile karakterize edilen işle ilgili tatmin edici zihinsel bir durum olarak tanımlamışlardır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 13). Böylelikle pozitif psikoloji bağlamında bağımsız bir kavram olarak ele alınan işle bütünleşme kavramının tükenmişlik ile zıt kutuplarda yer almasına karşın yeni bir ölçek kullanılarak ölçülmesi gerektiği savunulmuştur.

3.1.2. İşle Bütünleşme ve Benzer Kavramlar

İşle bütünleşme kavramı işle ilgili olarak kişinin enerjisini, zihnini ve duygularını işine yansıtması ile ilgili olduğu için örgütsel bağlılık, işkoliklik, işe katılım, iş tatmini gibi kavramlarla zaman zaman karıştırılabilmektedir. İşle bütünleşme kavramının bahsedilen bu kavramlardan ayrılan kendine özgü bir takım farklı bakış açıları mevcuttur. Bu farklılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

3.1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşle Bütünleşme

İşle bütünleşmenin örgütsel davranış yazınında sıkça araştırılan örgütsel bağlılık kavramı ile farklı olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Her ne kadar örgütsel bağlılık kavramının duygusal bağlılık açısından işle bütünleşme ile kısmi olarak bağlantılı olduğu görülse de işle bütünleşmeyi açıklamak için duygusal bağlılığın tek başına yeterli olmadığı yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır. Yapılan araştırmalara göre işle bütünleşme kavramı daha çok örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda elde edilen bulgulara göre işi ile bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütleri ile daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği belirlenmiştir (Kavgacı, 2014: 225). Ayrıca duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt

boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan araştırmalar, sadece kişinin örgüte olan sadakat düzeyi üzerinde durduğundan, kişinin işine karşı tutumunu ifade eden işle bütünüşme kavramından farklılaşmaktadır. Örneğin işle bütünüşme düzeyi yüksek olan çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu ya da tam tersi örgütsel bağlılığı yüksek olmasına rağmen çalışanların düşük işle bütünüşme düzeyine sahip olabileceği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (ankır, 2016: 30).

3.1.2.2. İşkoliklik ve İşle Bütünüşme

Her iki kavram çalışanların işlerine yönelik harcadıkları zaman ve çaba ile karakterize edilmektedir. İşkoliklik, çok fazla çalışma ve takıntılı olma eğilimi neticesinde zorlayıcı çalışma konusunda kendisini gösterirken, işle bütünüşme kavramı, azim, adanma ve benimseme ile nitelendirilen bir zihinsel durumu ifade etmektedir. Her ne kadar işkoliklik ve işle bütünüşme çalışanlarının işlerine yaptıkları yatırımlar olarak değerlendirilse de bu yatırımın altında farklı motivasyonlar yatmaktadır. İşkoliklikte alışanlar saplantılı bir dürtü tarafından çalışmaya yönelirken, işle bütünüşmiş çalışanlar kendiliğinden çalışmaya motive olurlar. Başka bir ifade ile işkoliklik olumsuz etki sonucu yüksek çaba ile karakterize iken, işle bütünüşme olumlu etki sonucu yüksek çaba ile karakterizedir (Shimazu, vd. 2014: 18-19).

İşkoliklik ve işle bütünüşme kavramları eylemlere yönelik tutkular bağlamında da birbiriyle farklılaşmaktadır. Eylemlere yönelik tutku insanların sevdiği, önemli bulduğu, enerji ve zaman harcadığı faaliyetlere yönelik güçlü eğilimi ifade etmektedir. İki tür tutku bulunmaktadır. Bunlardan ilki işle bütünüşme ile ilgili olan ve bireylerin kendi aktivitelerini kontrol edebildiği uyumlu tutkudur. İkincisi ise kişinin yaşam alanlarında çatışmalara neden olan ve aktivitelerin kişiyi kontrol ettiği saplantılı tutkudur. Eylemleri için uyumlu tutku geliştiren bireyler etkinlik öncesinde, etkinlik sırasında ve etkinlik sonrasında olumlu etkiler hissederler ancak eylemleri için saplantılı tutku geliştiren bireyler etkinlik öncesinde, etkinlik sırasında ve etkinlik sonrasında eylemlere katılımları engellendiği zaman suçluluk ve sıkboğaz olma gibi olumsuz duygular hissederler (Gorgievski ve Bakker, 2010: 265-267).

3.1.2.3. İşe Katılım ve İşle Bütünüşme

İşle bütünüşme ve işe katılım kavramları işle ilgili olumlu bağlılık anlamına gelse de her iki kavramın birbirinden ayrılan yönleri bulunmaktadır. İşle bütünüşme ve işe katılım kavramlarının, sağlık sorunları, iş ve kişilik özellikleri, işten ayrılma niyeti ile

farklı ilişkiler sergilemesi bakımından birbirinden ayrılmaktadır. İşle bütünleşme tükenmişlik sendromu gibi sağlık sorunlarının yokluğu ile ilişkili bir kavramdır ve iş yükü ve rol çatışması ile negatif ilişkilidir. Ancak işe katılımın sağlık sorunları ve rol algısı ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bu yönleri ile her iki kavramın birbiriyle ayrıştığı söylenebilir (Hallber ve Schaufeli, 2006: 120). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, işe katılımın, kişinin işi ile ilgili olarak ihtiyaçları karşılama düzleminde bilişsel bir değerlendirmeyi ifade ettiği; buna karşılık işle bütünleşmenin ise daha çok iş rolünü sergilerken ortaya konulan performansla ilgili olduğu anlaşılmaktadır (Kavgacı, 2014: 26).

3.1.2.4. İş Tatmini ve İşle Bütünleşme

İş tatmini, kişinin iş değerlerinin elde edilmesini ya da kolaylaştırması yönü ile işini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumu ifade etmektedir (Locke, 1969: 316). Ek olarak iş tatmini, çalışanın yaptığı işin, onu işle ilgili sıkıntı ve zorluklardan ne derece kurtardığına yönelik bir değerlendirme sonucu oluşan durağan bir durumu ifade ederken, çalışanın işiyle olan bağına yönelik çok fazla bilgi içermemektedir (Kavgacı, 2014: 26). Dolayısıyla iş tatmini kişinin işi ile olan ilişkisi üzerinden yaptığı değerlendirme ve bunun sonucunda oluşan duygusal bir doyuma odaklanırken, işle bütünleşme kişinin işini yaparken ortaya koyduğu davranışlara odaklanmaktadır.

3.1.3. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler

İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörler üzerinde yapılan araştırmalar daha çok yatay düzlemde gerçekleştiği için bu faktörlerin araştırılmasına devam edilmektedir. İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörlerin başında sosyal destek, üst amirin desteği, işe katılım, performans geri bildirim, iş yeri koçluğu, görev çeşitliliği, işin özerkliği, eğitim olanakları gibi çalışanları motive edici ya da çalışanlara enerji veren özelliğe sahip iş özellikleri gelmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar deneyimlenen işle bütünleşme seviyelerinin önceki çalışma zamanları ile de pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada öğrencilerin önceki akademik performansları ile öğrencilerin işle bütünleşme düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yapılan başka bir araştırmaya göre iş yerinden olumlu duyguları alan ya da tersine evdeki işlerini olumlu deneyimleyen çalışanların

daha yüksek düzeyde bir işle bütünleşme seviyesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 9)

İşle bütünleşme çalışanların zorlu işlere enerjilerini aktarmaları, işe yüksek derecede katılımı ve iş ile bütünleşmeyi içeren bir kavram olmakla birlikte örgütsel bir takım faktörlerin işle bütünleşme düzeyini etkilediği söylenebilir. Çünkü çalışanların örgütsel uygulamalara, yapılara, politikalara verdiği tepkiler çalışanların işi ile bütünleşme potansiyelini etkilemektedir. Tutarlı bir iş ortamının sağlandığı işletmelerdeki çalışanlar daha yüksek düzeyde bir işle bütünleşme sergileyeceklerdir. Daha önce yapılan araştırmalar aynı iş yerinde çalışan çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerden gelen sosyal destek, geri bildirim, öğrenme fırsatları ve beceri çeşitliliği gibi iş kaynaklarıyla çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tutarlı bir şekilde göstermiştir. İş kaynakları, yani çalışanlarına birçok kaynak sunan çalışma ortamı, bireyin işine kendisini adanmasını etkilediği için dışsal ve çalışanların büyümesini, gelişmesini teşvik ettiği için ise içsel bir motivasyona işaret etmektedir. (Leiter ve Bakker, 2010: 2).

İşle bütünleşme çalışmalarına bakıldığı zaman, işle bütünleşmenin nasıl ortaya çıktığını göstermesi açısından hemen her işletmede bulunan iş kaynakları ve talepleri şeklinde kategorize edilen iş kolu setleri, eşitlikçi ve sezgisel bir model olarak kabul görmektedir (Schaufeli, vd., 2009: 894). İş kaynakları ve talepleri modelini diğer modellere göre güçlü kılan şey, bu modelin her mesleğin kendine özgü bir takım risk faktörlerine sahip olduğu şeklindeki bakış açısıdır. Bu risk faktörleri iki kategoride sınıflandırılarak çeşitli mesleklere uygulanabilecek genel bir model ortaya konmuş olur. Modele göre iş talepleri işin fizyolojik, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder ve sürekli bir fiziksel veya psikolojik çaba ya da beceri gerektirir. İş kaynakları ise iş hedeflerine ulaşmada fonksiyonel olan, iş taleplerine bağlı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan ve kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eden işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerine atıfta bulunur. Bu yönü ile bakıldığında iş kaynaklarının, sadece iş taleplerini karşılamak için gerekli olmadığı, aynı zamanda kendi başına da bir öneme sahip oldukları söylenebilir. Çünkü İş kaynakları güdüleyici bir nitelik taşıdığı için çalışanların işle bütünleşme düzeylerini açıklamada iş yükü, zaman baskısı ve zorluk derecesi gibi iş taleplerinden daha büyük öneme sahiptir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312-321). Yapılan araştırmalar iş taleplerinin daha çok tükenmişlik gibi olumsuz

durumlara neden olduğunu ancak tersine iş kaynaklarının ise işle bütünleşme gibi olumlu durumlara yol açtığını göstermektedir (Kavgacı, 2014: 33).

Yüksek iş taleplerine maruz kalan çalışanların yüksek iş kaynaklarına sahip olmaları, işle bütünleşmeyi sağlayan en yararlı yol olduğunu ve mesleki becerisi yüksek olan çalışanların iş yükünün fazla olduğu durumlarda, işle bütünleşme üzerindeki olumsuz etkilerine daha az maruz kaldığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanların mesleki becerilerinin yüksek olduğu durumlarda niteliksel iş yükü işle bütünleşmeyi arttırmakta ve aşırı niteliksel iş yükünün işle bütünleşme üzerindeki negatif etkisi azalmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 3).

İşle bütünleşme düzeyini etkileyen faktörler incelendiği zaman sadece iş kaynakları ya da iş taleplerinin değil aynı zamanda kişisel kaynakların da işle bütünleşme üzerinde etkilerinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Öz yeterlilik, öz saygı, iyimserlik, güven ve kendini toparlama gibi değişkenlerin işle bütünleşme üzerinde etkisini gösteren bireysel kaynaklar olarak ele alınan değişkenler olarak sıralanmaktadır. İşle bütünleşmeyi etkileyen bireysel değişkenler üzerinde yapılan araştırmalar psikolojik sermaye ile işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkin varlığını kanıtlamaktadır (Kavgacı ve Çalık, 2017: 226).

3.1.4. İşle Bütünleşmenin Boyutları

İşle bütünleşme kavramı tükenmişlik kavramının zıttı olarak canlılık, adanma ve benimsenme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

h. Azim

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). Azim boyutu işle ilgili yüksek düzeyde bir enerjiye ve esnekliğe işaret etmektedir (Bakker, vd., 2012: 556).

Bir başka tanıma göre azim boyutu işle ilgili yüksek düzeyde enerji ve çalışanın işe yönelik çaba sarf etmek için istekli olması ile ilgili bir duruma atıfta bulunmaktadır (Yakın ve Erdil, 2012: 372). Azim boyutu karşılaşılan zorluklar karşısında sahip olunan enerji ve zihinsel dayanıklılık sayesinde pes etmemeyi ve işe karşı çaba sarf etme isteğini göstermektedir (Turgut, 2011: 156).

Özetle işle bütünleşmenin azim boyutu çalışanın sahip olduğu kaynakları fiziksel olarak işine yansıtmasını ve sahip olduğu esneklik ve yüksek düzeyde enerji sayesinde yüksek iş talepleri karşısında dahi rolünü gerçekleştirmek için çaba sarf etme istekliliğini göstermektedir.

i. Adanma

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.

İşle bütünleşme kavramının tükenmişlik kavramı çerçevesinde ele alındığı çalışmalarda tükenmişliğin duyarsızlık boyutunun karşıtı olarak katılım kavramı kullanılsa da işle bütünleşmenin tükenmişlikten bağımsız olarak ayrı bir perspektiften değerlendirildiği çalışmalarda katılım yerine adanma kavramı kullanılmaktadır. Katılım kişinin işi ya da mesleği ile psikolojik olarak kimliklendirilmesi anlamında kullanıldığı için adanma kavramı hem niceliksel olarak hem de niteliksel olarak katılımın bir adım ötesini kapsamaktadır. Adanma, yalnızca belirli bir bilişsel ya da inanç durumunu değil aynı zamanda duygusal bir durumu da kapsadığından katılımdan daha geniş bir durumu ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). Adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarından, onunla ilgili zorluklar deneyimlediklerinden ve işlerinin kendilerine ilham verdiğini düşündüklerinden dolayı işleri ile güçlü bir özdeşleşme yaşamaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2004: 6).

j. Benimseme

Benimseme boyutu çalışanın işi ile uğraşırken zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak derecede kendini işine kaptırması ve işine dalıp gitmesi ile ilgili bir durumdur. Benimseme 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).

İşle bütünleşmenin benimseme boyutu, çalışanın mutlu bir şekilde tamamen işine dalmasına, etrafta olup biten her şeyi unutmasına, zamanın akıp gitmesine ve işinden

kendini koparmakta zorlanmasına atıfta bulunmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 5). Dolayısıyla benimseme boyutuna ilişkin yüksek bir düzeye sahip olan çalışanlar, zamanın nasıl akıp gittiğinin farkına varmadıkları için kendilerini işlerinden koparmakta da zorlanırlar ve işlerine dalıp gitmek onların rahatsız etmek yerine daha çok mutlu eder.

Yapılan araştırmalar azim ve adanma boyutlarının işle bütünleşmenin çekirdek boyutlarını oluşturduğunu ancak benimseme boyutunun akış kavramı ile ilgili olduğunu ve diğer iki boyut ile karşılaştırıldığında farklı bir rol oynadığını göstermiştir. Akış iş alanı dışını da kapsayan kısa süreli bir optimal deneyim durumuna işaret eder ve bu deneyim durumu odaklanmış dikkat, beden ve zihin birlikteliği, zahmetsiz konsantrasyon ve tam kontrol gibi durumlarla karakterize edilmektedir (Schaufeli, vd. 2009: 895). İşi benimse düzeyi yüksek olan bireyler zamanın nasıl geçtiğini anlamadıkları için işten kopmakta zorluk çekerler. Bununla birlikte akış kavramında olduğu gibi bütünleşme boyutu kişinin işine tamamen konsantre olması ve işine derinden sarılması ile karakterize edilse de bütünleşme boyutu akış kavramının aksine kısa vadeli deneyimden ziyade daha yaygın ve kalıcı bir zihin durumunu ifade eder (Schaufeli, vd. 2002: 75).

3.1.5. İşle Bütünleşmenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

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).

Araştırmalar işle bütünleşmenin olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayarak iş performansının iyileşmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca işi ile bütünleşmiş çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla değişime uyum sağlamaktadırlar (Kavgacı, 2014: 32). Yapılan araştırmalar işletmelerin finansal performans sonuçları ile çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır (Çankır, 2016: 19). Bu da rekabet avantajı sağlaması açısından işle

bütünleşmenin, işletmelerin ciddiyetle üzerinde durması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir.

Sahip olduğu enerji ve odaklanma bileşenleri nedeni ile işle bütünleşme çalışanların performanslarına geniş ölçüde etki eder. Çünkü bu bileşenler çalışanların sahip oldukları enerjilerini işlerine yansıtılmaları için gerekli motivasyon ve eldeki işlere odaklanma işlevlerine sahiptirler. Çalışanların iş güvenceleri işverenlerin karlılığına bağlı olsa da işle bütünleşme mevcut işverene katkının ötesinde kişiler için önemini korumaya devam etmektedir. Ayrıca iş piyasasında çalışanların enerjilerini, bağlılıklarını ve üretkenliklerini göstermeleri onlara daha iyi kariyer fırsatı sunacaktır (Leiter ve Bakker, 2010: 3-5). İşle bütünleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların nispeten daha düşük işle bütünleşme düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek oranda performans sergiledikleri, proaktif davranış sergileme eğilimleri ve öğrenme motivasyon düzeyleri açısından değerlendirildiğinde daha yüksek seviyeye sahip oldukları görülmektedir (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 8). Bu açıdan değerlendirildiğinde işle bütünleşme kavramının, yüksek düzeyde örgütsel performansa katkısının yanında rol fazlası davranışların ve örgütsel öğrenme kültürünün gelişmesinde de büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

İşi ile bütünleşmiş çalışanlar, işin yapısını ve kapsamını ya da işi ile ilgili kendi algılarını değiştirerek kendi işlerini kendileri için daha cazip hale getirmek sureti ile performanslarını en üst düzeyde tutmayı başarırlar (Kavgacı, 2014: 23). Dolayısıyla bir işletmedeki çalışanların işle bütünleşme düzeyinin, aslında çalışanların zorluklar karşısında işten ayrılma gibi uç tepkiler vermesi yerine ilk olarak farklı yollar denemesine ve böylece örgütsel olarak iş gücü devrinin düşük olmasına ve örgütsel performansın artmasına da katkı sağladığı söylenebilir.

İşi ile bütünleşmiş çalışanlar çalışırken daha tutkulu olurlar ve örgütleri ile daha derin bir bağlantı hissederler. Ayrıca işi ile bütünleşmiş çalışanlar yeniliği teşvik ederek örgütlerinin ilerlemesine katkıda bulunurlar. Ters durumda ise işi ile bütünleşmemiş çalışanlar işyerinde enerjilerini değil zamanlarını işleri için harcayarak, iş arkadaşları ve yöneticileri ile kötü ilişkiler kurarlar (Sundaray, 2011: 54).

Bireysel açıdan bakıldığı zaman, işle bütünleşme çalışanlar üzerinde baskı unsuru haline gelen iş taleplerinin etkisinin azaltılmasında etkin bir rol oynamaktadır. Yine çalışanların kişisel gelişimlerini ve öğrenmeyi teşvik eden iş kaynaklarının işle

bütünleşme kavramı ile pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 40).

İşle bütünleşme genel olarak tükenmişliğin ortadan kaldırılması için proaktif bir yaklaşım olarak görülse de bir takım olumsuz yönleri de sahiptir. İşle bütünleşmiş çalışanlar daha fazla çalışmaya istekli olduklarından yöneticileri tarafından tercih sebebi olmakta ve işle bütünleşmiş çalışanların zaman zaman aşırı iş yükü ile karşılaşmalarına sebep olabilmektedir. Böylelikle işle bütünleşmenin sonucunda tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimali olabilmektedir (Kavgacı, 2014: 32).

3.1.6. İşle Bütünleşme ile İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar

İşle bütünleşme, son yıllarda pozitif psikoloji bakış açısının ön plana çıkması ile üzerinde durulan kavramlardan birisi olmuştur. İşle bütünleşme kavramı ile ilgili olarak yabancı yazında birçok çalışma yapılmasına rağmen ülkemizde henüz yeteri kadar araştırma yapılmamıştır. Bu yapılan sınırlı sayıda araştırmalardan bazıları şu şekildedir;

Arı (2011: 93) tarafından yapılan bir çalışmada, örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ile işle bütünleşme arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ve örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Gündüz ve arkadaşları (Gündüz vd., 2013: 41) tarafından Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması yapılmış, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yanı sıra işle bütünleşme ile mesleki tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada iş doyumu ile işle bütünleşmenin alt faktörleri arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ve iş doyumları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür.

Taştan (2014: 178-180), iş yükü fazlalığı, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş güvencesizliği gibi iş talepleri ile yönetici desteği ve işin planlanması, yürütülmesi, prosedürlerin belirlenmesine önemli ölçüde özgürlükle karakterize olan iş otonomisinin işle bütünleşme üzerindeki etkisini 460 hemşireden oluşan bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre iş yükü fazlalığı, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş güvencesizliğinden oluşan iş taleplerinin işle bütünleşmeyi negatif yönde etkilediği, yönetici desteği ve iş otonomisinden oluşan iş kaynaklarının ise işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bostancı ve Ekiyor (2015: 48) tarafından yapılan araştırmada çalışanların işe adanması (work engagement) ve örgüt içi girişimcilik seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir hastanede görev yapan 99 çalışandan elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda işe adanmanın sadece duygusal bütünleşme boyutunun i girişimciliği açıklamada pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ngre (2015: 180) tarafından yapılan bir çalışmada, işe bütünleşme ve kişilik özellikleri ilişkisinin yanısıra, işe bütünleşme düzeyinin işe doyumunu, işten ayrılma niyeti, ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik, öz disiplin ve deneyime açıklığın işe bütünleşmeyi yordayan önemli değişkenler oldukları bulunmuştur.

İnce (2016: 655-656), rgtsel destek algısının işe bütünleşmeye etkisini ve yönetici desteğinin bu etkileşimdeki aracılık rolünü tekstil sektöründe çalışan 307 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel desteğin, işe bütünleşmeyi ve yönetici desteğini pozitif yönde etkilediği ve yönetici desteğinin bu etkileşimde kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

alık ve Kavgacı (2017: 236-237) tarafından Ankara'da görev yapan 810 ilkokul öğretmeninden elde edilen veriler üzerinden işe bütünleşme düzeyleri ile örgütsel ve bireysel değişkenler arasındaki ilişkisi değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre işe yeri özerkliği yüksek olan bireylerin işlerini yaparken kendilerini daha zinde hissettikleri ve işlerini daha yüksek bir adanmışlık ve yoğunlaşma ile yaptıkları tespit edilmiştir. Ayrıca lider ye etkileşim kalitesi yüksek olan çalışanların işe bütünleşme düzeylerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğu elde edilen diğer sonuçlar arasındadır.

Gün (2017: 422) tarafından 220 ğretmen üzerinden yapılan çalışmada eğitime inanma ve işe bütünleşme arasındaki ilişki incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin eğitime inanma ve işe bütünleşme düzeyleri arasında düşük seviyede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgulara göre eğitime inanmanın dört alt boyutunun işe bütünleşme düzeyinin %7'lik varyansını açıkladığı görülmüştür.

Kayar ve Erdem (2017: 90-91), doğru olduğuna inanılan bir eylemin engeller nedeniyle yapılmasının mümkün olmadığı durumlarda yaşanılan sıkıntı olarak tanımlanan ahlaki sıkıntının işe bütünleşme üzerindeki etkisini, hemşirelerden oluşan 206 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre sık sık

ahlaki sıkıntı yaşamının işle bütünleşme üzerinde negatif etkisi görülürken, ahlaki sıkıntıdan rahatsızlık duymamanın işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Eser (2018: 172) tarafından yapılan bir çalışmada, işle bütünleşme düzeyi ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Araştırmada etik liderlik ve psikolojik sermaye ile işle bütünleşme düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca etik liderlik algısı ve psikolojik sermayenin işle bütünleşmenin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaplanseren ve Örucü (2018: 13-14), işle bütünleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini 127 otel çalışanından oluşan bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen bilgiler incelendiğinde, işle bütünleşme ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde önemli düzeyde etkilediği görülmüştür.

Bağcıoğlu ve Kaygın (2018: 619), yaşamın önem arz eden boyutları arasında denge ve uyumu içeren bütünsel bir olgu olarak tanımlanan kişinin esenlik algısı (well-being) ile kişinin belirli bir performansı sergilemesi için gerekli olan faaliyetleri düzenleyip uygulayabilme kapasitesine yönelik algısı anlamına gelen öz yeterlilik algısının işle bütünleşme üzerindeki etkisini ilaç sektöründe çalışan 208 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlarda, esenlik algısının işle bütünleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak öz yeterlilik algısının işle bütünleşme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Büyükebeşe ve Gökaslan (2018: 146), çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan bütün unsurlar olarak ifade edilen ve uygunluk, bağlantılar, fedakârlık alt boyutları ile ele alınan işe gömülmüşlüğü işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tekstil sektöründe çalışan 112 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre işe gömülmüşlüğü işle bütünleşme ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

3.1.7. İşle Bütünleşme İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Xanthopoulou ve arkadaşları (Xanthopoulou, vd., 2009: 235) tarafından 163 kişilik bir örneklem grubunun ortalama 18 ay boyunca izlenmesi yolu ile uzun dönemli olarak gerçekleştirilen bir araştırmada iş kaynaklarının, kişisel kaynakların ve işle bütünleşmenin ilişkisi incelenmiştir. Araştırma yaklaşık iki yıllık bir zaman diliminde

ölçeklerin örneklem grubuna iki defa uygulanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar birinci zaman diliminde gerçekleştirilen araştırmadaki iş ve kişisel kaynakların ikinci zaman diliminde gerçekleştirilen araştırmadaki işle bütünleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak birinci zaman diliminde gerçekleştirilen araştırmadaki işle bütünleşme düzeyi ile ikinci zaman diliminde gerçekleştirilen araştırmadaki iş ve kişisel kaynaklarla arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Simons ve Buitendach (2013: 9) tarafından 106 kişilik bir örneklem grubu üzerinden işle bütünleşme, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre her üç değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca sadece işle bütünleşmenin örgütsel bağlılığın en önemli tahmin edicisi olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır

Saks (2006: 613) tarafından 102 kişilik bir örneklem grubu üzerinden işle bütünleşmenin öncülleri ve ardıllarının sosyal değişim teorisi temelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma aynı zamanda işle bütünleşme ve örgütsel bütünleşmeyi ayıran ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Saks, bütünleşme kavramını iş ve örgüt bağlamında ele almıştır. Elde edilen sonuçlar iş ve örgütsel bütünleşme arasında önemli farklılıkların olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin hem iş hem de örgütsel bütünleşmenin tahmin edicisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca iş karakteristiklerinin (özerklik, görev kimliği, beceri çeşitliliği, görev önemi, başkalarından geri bildirim ve işten geri bildirim) işle bütünleşmeyi, prosedürel adalet algısının ise örgütsel bütünleşmeyi tahmin ettiği elde edilen diğer bir sonuçtur. Bulgular, iş ve örgütsel bütünleşme düzeyinin, öncüllerle (iş özellikleri, algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, ödüller ve tanınma, dağıtım adaleti, prosedürel adalet) ardıllar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı) arasında bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Bakker ve arkadaşları (Bakker, vd., 2012: 561) tarafından yapılan bir araştırmada dürüstlüğün (vicdanlılığın) işle bütünleşme ve performans arasındaki ilişkiyi tanımlayıp tanımlamadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar kişilik özelliği olan dürüstlüğün iş performansı, bağlamsal performans (ekstra rol davranışı) ve aktif öğrenme arasındaki ilişkiyi değiştirdiğini göstermiştir. Yani dürüstlük işle bütünleşme ve performans arasında aracılık etkisine sahip bir değişken olarak rol oynamıştır.

Schmitt ve arkadaşları (Schmitt, vd. 2013: 513), çalışanların işleri ile ilgili olarak gelecekte sahip olacaklarına inandıkları hedefler, imkânlar ve seçeneklerin ne kadarına çalışanların odaklandığı anlamına gelen fırsatlara odaklanma ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi incelemek ve fırsatlara odaklanmanın iş kontrolü ve işle bütünleşme düzeyi arasındaki düzenleyici rolünü analiz etmek amacı ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen sonuçlar fırsatlara odaklanma ile iş kontrolü ve işle bütünleşme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca fırsatlara odaklanma iş kontrolü ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemiştir. Fırsatlara odaklanma seviyesi zayıf olan çalışanlar için işle bütünleşme ve iş kontrolü ilişkisi yüksek ve anlamlı çıkarken, fırsatlara odaklanma seviyesi yüksek olan çalışanların iş kontrolü ve işle bütünleşme ilişkisi zayıf çıkmıştır. Bu da fırsatlara odaklanmanın iş kontrolü ve işle bütünleşme arasında düzenleyici bir rolünün olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL BİR ŞİRKETİN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA, ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ, EVREN ve ÖRNEKLEMİ, SINIRLILIKLARI, MODELİ ve HİPOTEZLERİ, YÖNTEMİ ve UYGULANMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı ve öneminden kısaca bahsettikten sonra araştırmanın kapsadığı evren ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezlerinden, araştırma yönteminden bahsedilecek ardından da araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizlerine yer verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyleri ve örgütsel muhalefet davranışları 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 üstleri ile uyuşmazlık durumlarında nasıl bir muhalefet davranışı sergilediklerinin belirlenmesi, işleri ile bütünleşme düzeylerinin belirlenmesi, örgütsel demokrasi algısının ölçülmesi ve örgütsel demokrasi algısının işle bütünleşme ve muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

Yerel veya global pazarlarda faaliyet gösteren her işletme, yüksek verimlilik elde etmek amacıyla çeşitli uygulamalar geliştirmekte ve bazı politikaları hayata geçirmektedir. Bu uygulamalardan bir kısmı çalışanlar tarafından memnuniyet ile karşılanırken kimi uygulamalar ya da hayata geçirilen politikalar, bazı çalışanlar tarafından bir sorun olarak algılanabilmektedir. Çalışanlar tarafından örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin olarak algılanan bu uyuşmazlıkların ve farklı görüşlerin ifade edilmesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, aynı zamanda bir örgütün demokratikleşmesi sürecinde etkin bir şekilde katkı sağlayan bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010: 19). Örgüt içi demokrasinin bir göstergesi olan (Ataç, 2015: 197) muhalefetin, örgüt içerisinde dile getirilmesinin aksine, örgüt içerisinde yaşanan uyuşmazlıklar karşısında çalışanların sessiz kalması, çalışanların motivasyonunun düşmesi, örgütsel işlevlerin aksaması, örgütsel gelişimin olumsuz

etkilenmesi gibi birçok problemi ortaya çıkarmaktadır (Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018: 898).

Bu yönü ile bakıldığında birçok olumlu iş çıktısı ile doğrudan etkileşim içinde olan ve örgütsel bağlılık (Uysal, 2019), iş tatmini (Geçkil vd., 2017), çalışan performansı (Kesen, 2015), ekstra rol davranışı (Barutçu, 2019) gibi olumlu iş çıktılarını pozitif yönde etkileyen demokrasinin, örgütsel düzeyde ele alınması ve demokratik unsurların işletme tarafından hayata geçirilmesi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlamda çok uzun bir geçmişe sahip olmayan demokrasinin, örgütler açısından hangi iş çıktılarını direk olarak etkilediği yönündeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel demokrasinin, çalışanların işleri konusundaki azimlerini, kendilerini işlerine adanma derecesini ve işlerine yoğunlaşma derecelerini nasıl etkilediğine dair herhangi bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Azim, adanma ve benimseme olmak üzere üç boyutta ele alınan ve yüksek çalışan bağlılığı, yüksek iş tatmini ve düşük işten ayrılma niyeti (Kurtpınar, 2011: 1-5) gibi birçok olumlu iş çıktısı üzerinde doğrudan etkili olan işle bütünleşme ile örgütsel demokrasi arasındaki etkileşimin incelenmesi ve literatürdeki bu boşluğun doldurulması, bu çalışmanın ana amaçları arasında bulunmakta ve gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalara öncülük etmesi bağlamında önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, nispeten geniş bir coğrafyaya yayılmış olan örneklem grubunun örgütsel muhalefet davranışları, 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 bulunduğu yönelik olarak daha önce yapılmış bir çalışma bulunmaması, bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

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).

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma işletmenin bölge müdürlüğünde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha genellenebilir sonuçların elde edilmesi ve aynı bölgede faaliyet gösteren farklı sektördeki işletmeler arasından bir karşılaştırma yapılması için daha çok çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın işletmenin tek bir bölgesinde yapılması bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada karşılaşılan bir diğer sınırlılık da işle bütünleşme düzeyi, örgütsel muhalefet davranışı ve örgütsel demokrasi algısının hem içsel hem de dışsal birçok etkene maruz kaldığıdır. Bu araştırmada çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel muhalefet davranışlarını örgütsel demokrasi algısının nasıl etkilediği incelenmiştir. Dolayısıyla bu üç değişkeni etkileyen diğer faktörler göz ardı edilmiştir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formları çalışanların farklı illere dağılması nedeni ile online ortamda bütün çalışanlara iletilmiştir; ancak çalışma yoğunluğu, bütün çalışanların bilgisayar kullanma bilgisinin veya imkanının olmayışı anket formlarının geri dönüşüne olumsuz etki etmiştir. Bu nedenle daha sonra yapılacak çalışmalarda bütün çalışanlara fiziksel olarak anket formlarının dağıtılması ve geri toplanması evreni temsil kabiliyeti açısından örneklem büyüklüğüne daha olumlu etki edecektir.

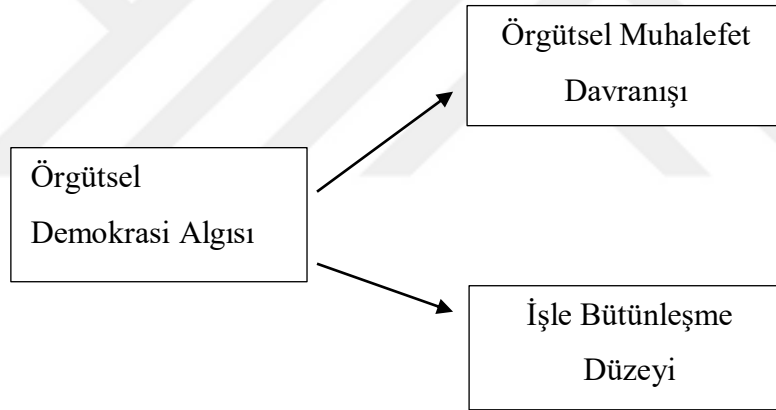
Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce farklı örneklem gruplarında geçerliliği test edilmiş olsa da her ölçeğin her örneklem grubunda aynı geçerliliğe sahip olması sosyal bilimler alanında çok mümkün olmamaktadır. Bu çalışmada da geçerlilikleri daha önce farklı örneklem gruplarında test edilmiş ve geçerli ve güvenilirliği kabul edilebilir seviyelerde çıkan ölçekler kullanılmasına rağmen bazı ifadelerin faktör yüklerinin çok düşük olması, bazı soruların birden fazla boyut altında çapraz dağılması nedeni ile ölçeklerden çıkarılmıştır. Soru çıkarılması sonucu örgütsel demokrasi ölçeğinin eşitlik boyutu altında, o boyutu ölçecek yeterli soru kalmadığı için bu boyut değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel demokrasinin eşitlik boyutunun değerlendirme dışı bırakılması ve örgütsel muhalefet ölçeğinden yedi sorunun çıkarılması bir başka sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

4.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

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 çalışanların örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyleri üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır.

Modele göre çalışanların örgütsel demokrasi algısı çalışanların örgütsel muhalefet davranışını ve işle bütünleşme düzeylerini etkilemektedir. Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişki yapısal eşitlik modellemesi ile, ana değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ve örgütsel demokrasi değişkeninin örgütsel muhalefet değişkeni ve 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



Araştırma kapsamında örneklem grubu üzerinden elde edilen veriler kullanılarak 5 temel hipotez, 24 alt hipotez olmak üzere toplamda 29 adet hipotez test edilmiştir. Test edilen hipotezler aşağıdaki belirtilmiştir.

Örgütsel karar alma mekanizmalarında bütün çalışanların eşit haklara sahip olması, her türlü iş ve işlemlerde şeffaflık ilkesi ile hareket edilmesi, çalışanlara eleştiri hakkı tanınması, bütün hiyerarşik seviyelerde yüksek hesap verebilirlik kültürünün hakim olması ve performans değerlendirme ve ücret belirleme kriterlerinde adaletle hareket edilmesi ile karakterize olan örgütsel demokrasi, çalışan performansı açısından büyük önem taşımaktadır (Kesen, 2015: 540). Ayrıca yapılan araştırmalarda örgütsel demokrasinin iş tatmini (Geçgil vd., 2017), örgütsel bağlılık (Uysal, 2019) ve çalışan

performansı (Kesen, 2015) gibi doğrudan örgütsel çıktılara etki eden bazı değişkenleri arttırdığı ortaya konmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkarak örgütsel demokrasinin işle ilgili kalıcı bir zihinsel durumu ifade eden ve çalışanların sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını ve yeteneklerini işlerine yansıtması olarak tanımlanan işle bütünleşmeyi de etkileyeceği düşünülmüştür. Bu nedenle örgütsel demokrasi ve alt boyutlarının işle bütünleşme ve alt boyutları üzerindeki etkisine yönelik ilk hipotez ve buna bağlı alt hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi vardır.

H1a: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.

H1b: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.

H1c: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.

H1d: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.

H1e: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.

H1f: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.

H1g: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.

H1h: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.

H1i: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.

H1j: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.

H1k: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.

H1l: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.

Örgüt içerisinde ifade özgürlüğünün varlığı örgütsel demokrasi için önemli bir unsur olarak değerlendirilmekte ve ifade özgürlüğünün en önemli göstergelerinden biri olan muhalefet de demokratik bir örgüt ortamının vazgeçilmezi olarak görülmektedir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar birçok içsel ve dışsal faktörden etkilenen örgütsel demokrasinin önemli göstergelerinden birinin de örgütsel muhalefet olduğunu göstermiştir (Ataç ve Köse, 2017: 117). Bu gerekçe ile örgütsel demokrasinin ve alt boyutlarının örgütsel muhalefet ve alt boyutları üzerindeki etkisini test etmek için ikinci hipotez ve alt hipotezleri şu şekilde kurulmuştur;

H2: Örgütsel demokrasinin, örgütsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H2a: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.

H2b: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, yatay muhalefete vardır.

H2c: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.

H2d: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.

H2e: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, yatay muhalefete etkisi vardır.

H2f: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.

H2g: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.

H2h: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, yatay muhalefete etkisi vardır.

H2i: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.

H2j: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.

H2k: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, yatay muhalefete etkisi vardır.

H2l: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.

H3: Demografik değişkenlere göre işle bütünleşme ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.

H4: Demografik değişkenlere göre örgütsel muhalefet ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.

H5: Demografik değişkenlere göre örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.

4.1.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmada kullanılan ölçekler, anket çalışmasına katılan çalışanlara elektronik ortamda dağıtılmış olup, sonuçlar yine sanal ortamda depolanarak analize hazır hale getirilmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS programına aktarılmış olup, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için iç tutarlılık güvenilirlik analizlerinden Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Ölçeklerin faktör yapısının kuramsal yapı ile uyumlu olup olmadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenlerin ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Her üç değişken ve alt boyutlarının arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak yapısal eşitlik modellemesi ile bağımsız değişkene ait alt boyutların bağımlı değişkenlere ait alt boyutları nasıl etkilediği araştırılmıştır.

4.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmek amacı ile Kassing tarafından geliştirilen, 1998 yılında 24 madde ve üç boyutta incelenen bir ölçek geliştirilmiştir. Kassing daha sonra sadece örgüt içerisinde ortaya çıkan muhalefet davranışını ölçmek amacı ile 1998 yılında geliştirdiği ölçeği revize ederek yer değiştirilmiş (dışsal muhalefet) boyutunu ölçekten çıkararak 18 madde ve iki boyuta indirgemıştır. Ölçekte yer alan boyutlar birbirinin tersi olmayıp, her boyut muhalefeti ifade etme isteğini yansıtır. Ancak, örgütsel, ilişkisel ya da bireysel nedenlerle muhalefetin ifade yönü değişmektedir (Ergün, 2017). Bu çalışmamızda Kassing tarafından oluşturulan ve Ergün ve Çelik (Ergün ve Çelik, 2018) tarafından Türkçeye

uyarlanan ve faktör analizleri sonucu 17 maddeye indirgenen örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki 3, 4, 10, 11, 13 ve 15 numaralı maddeler dikey muhalefet boyutunu; 1, 5, 7, 9, 14 ve 16 yatay muhalefet boyutunu; 2, 6, 8, 12 ve 17 numaralı maddeler dışsal muhalefet boyutunu ölçmektedir. Ölçekteki 2,3,4,6,8,10 ve 14 üncü sorular ters ifadeler olduğundan ters kodlanmışlardır.

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.

4.1.7. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi" adlı çalışmanın alan araştırması için nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve verilerin elde edilmesi için alan yazında geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki araştırmalarda test edilmiş ölçeklerin yer aldığı anket formları kullanılmıştır.

Anketler, online ortamda yayın yapan surveey.com adlı anket sitesi üzerine aktarılmış ve alan araştırmasına özel olarak oluşturulan bağlantı linki, çalışmanın uygulandığı işletmenin kurumsal e-posta uygulaması vasıtası ile bütün bölge çalışanlarına iletilmiştir. Kendilerine ulaşan linke tıklayan çalışanlar online ortamda anketi cevaplandırmış ve cevaplar anlık olarak ilgili İnternet sitesinde depolanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler hem excel formatında hem de SPSS programında kullanıma hazır olacak şekilde dışa aktarılmıştır.

4.2. VERİLERİN ANALİZİ, DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, NORMALLİK ve ÇOKLU DOĞRUSALLIK TESTLERİ, FAKTÖR ve GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ ve BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizlerine, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analizlere, analizler sonucu elde edilen bulguların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp

farklılaşmadığına dair fark analizlerine, değişkenler arası korelasyon analizine ve yapısal eşitlik modellemesi yolu ile değişkenlerin etki analizlerine yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: 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 il ile 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 problemle karşılaştığında 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.

4.2.2. Normallik Testleri ve Çoklu Doğrusal Bağlantı Testleri

Çalışmadaki verilerin analiz edilmesinde kullanılacak testler Tablo 4.1'de gösterilen normallik testleri sonucuna göre belirlenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Değişkenlere ilişkin skewness ve kurtosis değerleri Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Değişkenlere İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişken	Örneklem Sayısı	Skewness		Kurtosis	
		Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Örgütsel Demokrasi	252	0,022	0,153	-218	0,306
Örgütsel Muhalefet	252	0,018	0,153	0,732	0,306
İşle Bütünleşme	252	-0,749	0,153	0,702	0,306
Katılım-Eleştiri	252	-0,025	0,153	-0,289	0,306
Şeffaflık	252	-0,114	0,153	-0,421	0,306
Adalet	252	0,076	0,153	-0,698	0,306
Hesap Verebilirlik	252	-0,189	0,153	-0,413	0,306
Azım	252	-0,457	0,153	-0,377	0,306
Adanma	252	-1,036	0,153	0,773	0,306
Benimseme	252	-0,554	0,153	-0,146	0,306
Dikey Muhalefet	252	-0,515	0,153	0,435	0,306
Yatay Muhalefet	252	0,051	0,153	-0,427	0,306
Dışsal Muhalefet	252	0,899	0,153	0,279	0,306

Birçok psikometrik ölçüm aracında kurtosis değerinin ± 1 aralığında olması mükemmel bir dağılıma işaret etmektedir. Ancak çoğu durumda bu değerlerin ± 2 aralığında olması da kabul edilebilir bir normallik dağılımı anlamına gelmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca skewness (çarpıklık) değeri ± 1 aralığında bir değer alıyorsa bu da verilerin normal bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013:34). Tablo 4.1’de görüleceği üzere üç değişkenin skewness ve kurtosis değerleri değişkenlerin normal bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arası etki analizi yapısal eşitlik modellemesi ile yapılacağından normallik testinden sonra çoklu doğrusallık probleminin olup olmadığı da test edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığını test etmek için katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik arasında varyans şişkinlik faktörleri (variance-inflating factor- VIF) hesaplanmış ve tüm VIF değerlerinin problemlili kritik değer olan 10’dan küçük olduğu görülmüştür (Hair, vd., 2013:200). VIF değerini bulmak için

değişkenleri sırası ile bağımlı değişken yaparak diğer değişkenlerle regresyon modeli tahmin edilmiş ve VIF değerleri bulunmuştur. Öncelikle, katılım eleştiri boyutu bağımlı değişken yapılmış ve diğer üç değişken bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu durumda en yüksek VIF değeri 2,69 bulunmuştur. Daha sonra; şeffaflık bağımlı değişken yapılmış ve diğer üç değişken bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu durumda en yüksek VIF değeri 2,21 bulunmuştur. Sonrasında adalet boyutu bağımlı değişken yapılmış ve diğer üç değişken bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu durumda en yüksek VIF değeri 2,38 bulunmuştur. Son olarak hesap verebilirlik boyutu bağımlı değişken, diğer üç değişken de bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu son durumda ise en yüksek VIF değeri 2,90 bulunmuştur. Bu değerler; bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin çoklu doğrusal bağlantı olarak değerlendirilmeyeceğini göstermektedir.

4.2.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda genellikle daha önce farklı örneklem grubu üzerinde farklı araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçekler tercih edilmektedir. Böylelikle araştırmaların birbirileriyle 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.

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin örneklem ile iyi bir uyum gösterip göstermediğini anlamak için ilk olarak uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Uyum iyiliği değerleri bir modelin veri ile uyumu ya da uyumsuzluğunu göstermektedir.

Uyum istatistikleri tasarlanan modelin gerçekle ne kadar uyduğunu test ederek modelin yapısal geçerliliğini ortaya koymaktadır. Ancak birçok uyum istatistiği bulunmakla beraber bunların birbirilerine karşı üstün ve zayıf yönleri olduğundan tek bir istatistiğe dayanarak bir modelin iyi uyum veya kötü uyum gösterdiğini söylemek

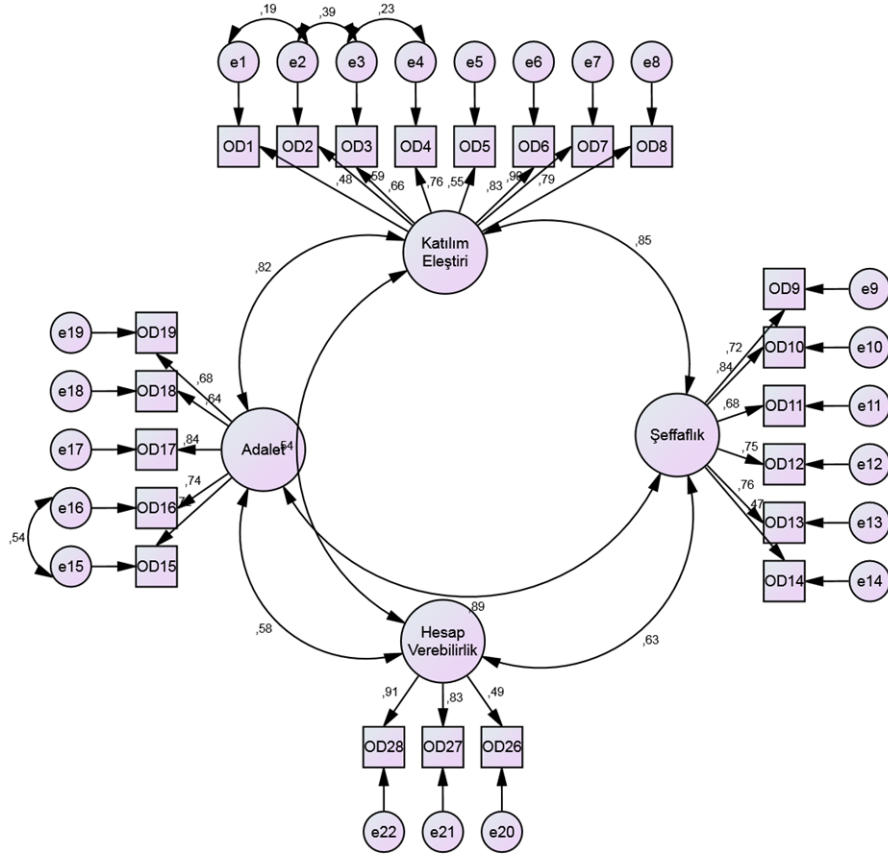
yanlış olur. Bu istatistiklerin kimi örneklem büyüklüğüne, kimi modelin karmaşıklığına kimi de serbestlik derecesine aşırı duyarlı olduğu için birden fazla istatistiği değerlendirmekte fayda vardır. Bir modelin genel uygunluğunu test etmek amacı ile kullanılan en temel istatistiksel ölçüm ki kare testidir. Bu test örneklemin kovaryans matrisi ile modellenen kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığını değerlendirmeye yarar. Ancak istatistikçiler ki kare istatistiğinin sınırlılıkları nedeni ile bu istatistiğin serbestlik derecesinden arındırılarak (χ^2/df (CMIN/df)) yapılmasını önermişlerdir (Yaşlıoğlu, 2017: 80-81).

Model hakkında en güvenilir bilgiyi veren istatistiklerden birisi de RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeridir (Yaşlıoğlu, 2017:80-81). Doğrulayıcı bağlamda, belirli bir modeli yorumlamak için araştırmacıların CFI yerine RMSEA değerini kullanması daha iyi bir seçim olarak değerlendirilmektedir (Rigdon, 1996:378).

Bu araştırmada da modelin uyumunu değerlendirmek amacı ile en önemli uyum iyiliği istatistiklerinden olan χ^2/df (CMIN/df ve RMSEA istatistiklerinin yanında CFI, GFI istatistikleri tercih edilmiştir. 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). Dolayısıyla kavramsal yapının ölçekler tarafından tek seferde tutarlı bir şekilde ölçülmesi için iç tutarlılık analizi yapılmaktadır. Bu çalışmamızda ölçeklerin iç tutarlılık analizi için Cronbach Alfa değeri kullanılmıştır.

4.2.3.1.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 4.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2: 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 işaretlerdir (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 4.3'te 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 4.3: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları

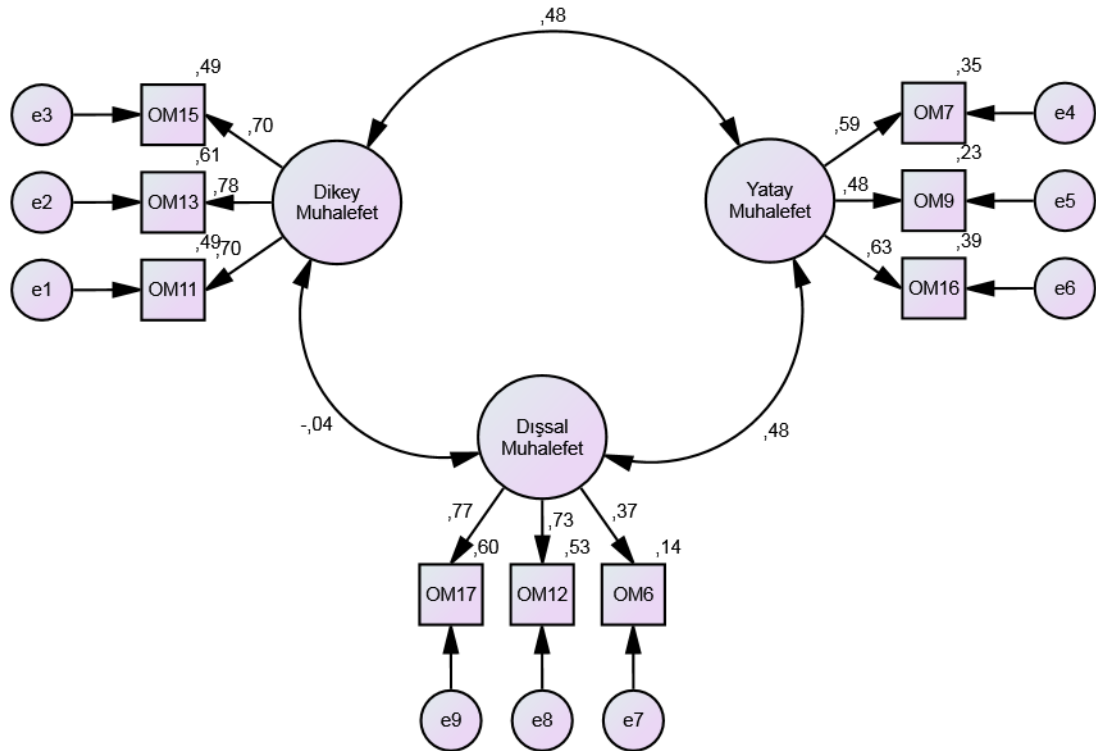
Maddeler		Faktörler	Std. β	S.Hata	t	p	R ²
OD1	<---	Katılım-Eleştiri	0,482				0,232
OD2	<---	Katılım-Eleştiri	0,589	0,158	7,398	***	0,347
OD3	<---	Katılım-Eleştiri	0,662	0,195	7,105	***	0,438
OD4	<---	Katılım-Eleştiri	0,758	0,196	7,566	***	0,575
OD5	<---	Katılım-Eleştiri	0,550	0,15	6,431	***	0,302
OD6	<---	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 ($p < 0,001$), R² 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.

4.2.3.2.Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefet ölçeğinin daha önce oluşturulmuş kuramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini test etmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri düşük çıkan, ölçekte bulunan diğer alt boyutların soruları ile regresyon M.I değeri yüksek olan ve standardize regresyon kat sayıları düşük olan soruların ölçme modelinin veri uyumunu bozduğu gözlenmiştir. Bu nedenle model veri uyumunu bozan bu sorular ölçekten 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 4.4'de gösterilmiştir.



Şekil 4.3: Örgütsel Muhalefet 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 ($\chi^2 = 56,705$, $p = .000$, $sd = 24$, $\chi^2/df = 2,363$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0.95, CFI=0.93, RMSEA=0.07) ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5'te doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, maddelerin ilgili oldukları boyuta ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör yük değerlerinin dikey muhalefet için 0.700 ile 0.780, yatay muhalefet için 0.480 ile 0.625, dışsal muhalefet için 0.374 ile 0.774 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri ve maddelerin oluşturduğu açıklayıcılık (R^2) değerleri Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin Regresyon Katsayıları

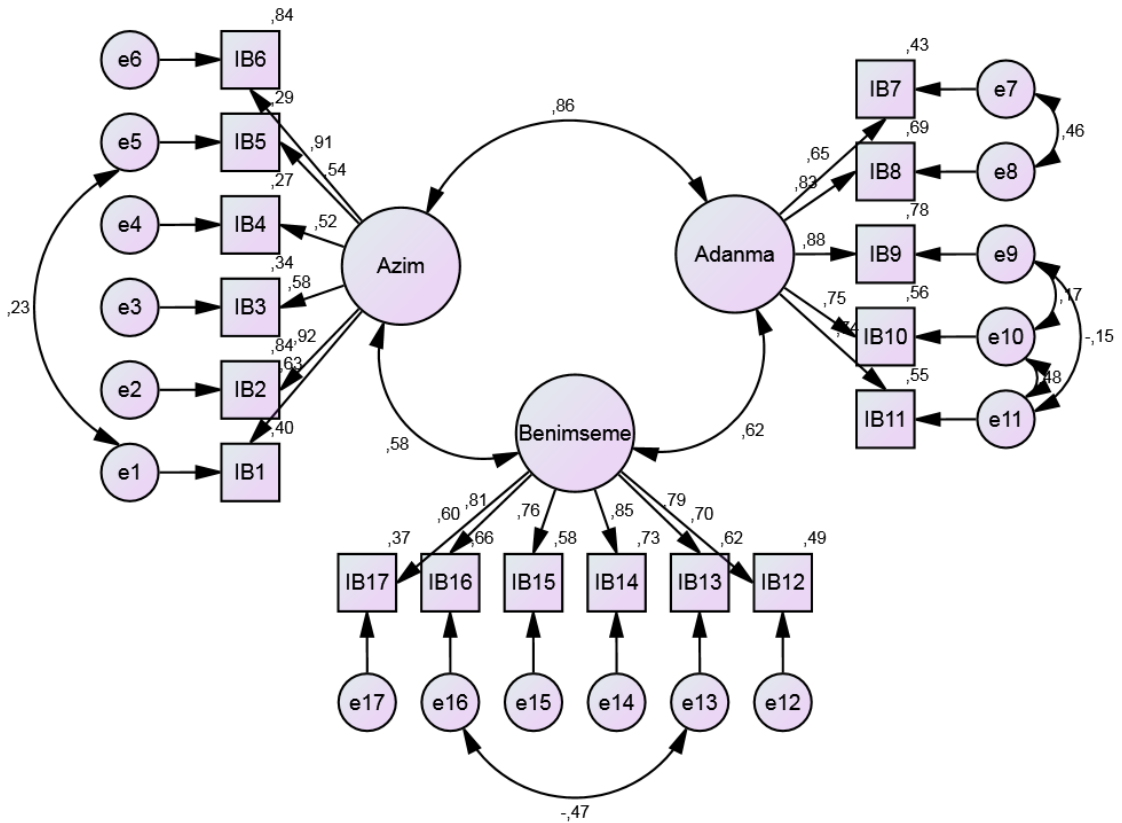
Maddeler		Faktörler	Std. β	S.Hata	t	p	R^2
OM11	<---	Dikey Muhalefet	0,700			***	0,490
OM13	<---	Dikey Muhalefet	0,780	0,113	8,982	***	0,609
OM15	<---	Dikey Muhalefet	0,701	0,119	8,779	***	0,491
OM7	<---	Yatay Muhalefet	0,592				0,351
OM9	<---	Yatay Muhalefet	0,480	0,148	5,178	***	0,231
OM16	<---	Yatay Muhalefet	0,625	0,156	5,849	***	0,391
OM6	<---	Dışsal Muhalefet	0,374				0,140
OM12	<---	Dışsal Muhalefet	0,728	0,304	4,873	***	0,530
OM17		Dışsal Muhalefet	0,774	0,377	4,807	***	0,599

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=0,650 olarak kabul edilebilir seviyede bulunmuştur (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19). Analiz sonucunda, örgütsel muhalefet ölçeğinin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır.

4.2.3.3. İşle Bütünleşme Ölçeği

Kuramsal temelden destek olarak 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 4.3'te verilmektedir.



Şekil 4.4: İşle Bütünleşme 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 işarettir (Kline, 2005). Doğrulayıcı 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 4.4'te doğrulayıcı 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 4.5: 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 ($p < 0,001$), R^2 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 araştırmada 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.

4.2.4. 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).

4.2.4.1. Değişkenlere Göre Katılımcıların Puan Ortalamaları

Örgütsel demokrasi, işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet değişkenlerine ilişkin katılımcıların aldıkları puan ortalamaları Tablo 4.6, Tablo 4.7 ve Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.6: 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 4.7: Örgütsel Muhalefet Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Muhalefet	252	2,75	0,643	1,00	5,00
Dikey Muhalefet	252	3,75	0,930	1,00	5,00
Yatay Muhalefet	252	2,74	0,972	1,00	5,00
Dışsal Muhalefet	252	1,77	0,814	1,00	5,00

Çalışanların “örgütsel muhalefet” değişkenine ait puan ortalaması orta $2,75\pm 0,643$ (Min=1; Maks=5), “dikey muhalefet” alt boyutuna ait ortalaması yüksek $3,75\pm 0,930$ (Min=1; Maks=5), “yatay muhalefet” alt boyutuna ait ortalaması orta $2,74\pm 0,972$ (Min=1; Maks=5), “dışsal muhalefet” alt boyutuna ait ortalaması çok zayıf $1,77\pm 0,814$ (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların orta düzeyde bir örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri ve yatay veya dışsal muhalefetten ziyade dikey muhalefet davranışını daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 4.8: İşle Bütünleşme Puan Ortalamaları

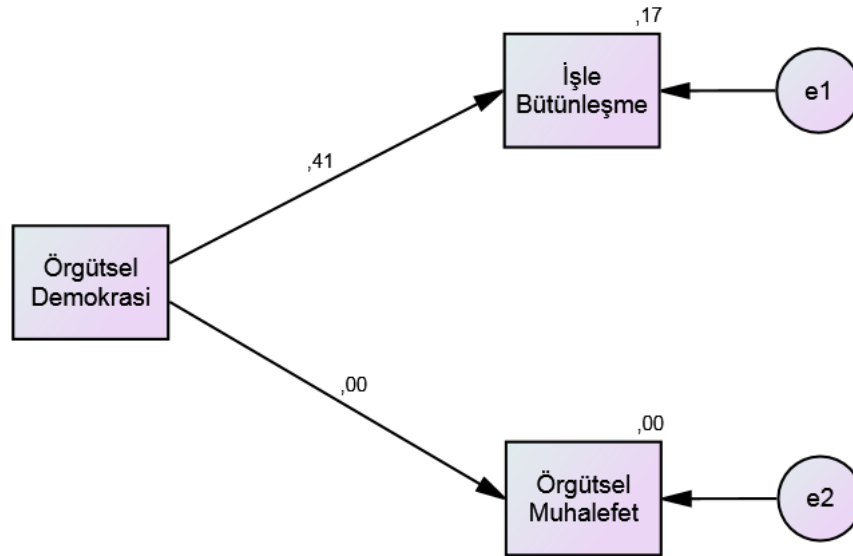
	N	Ort	S.S	Min.	Max.
İşle Bütünleşme	252	3,99	0,687	1,00	5,000
Azim	252	3,97	0,755	1,00	5,000
Adanma	252	4,18	0,814	1,00	5,000
Benimseme	252	3,85	0,820	1,00	5,000

Elde edilen sonuçlara göre çalışanların “işle bütünleşme” ortalaması yüksek $3,99\pm 0,687$ (Min=1; Maks=5), “azim” 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 4.8’e göre katılımcıların sahip oldukları

fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını yüksek düzeyde işlerine yansıttığı belirlenmiştir.

4.2.4.2.Örgütsel Demokrasi, İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yol Analizi

Örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler 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 4.5’de ve regresyon katsayıları tablo 4.9’da verilmektedir.



Şekil 4.5: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet 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 4.9: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yol Analizine İlişkin Regresyon Değerleri

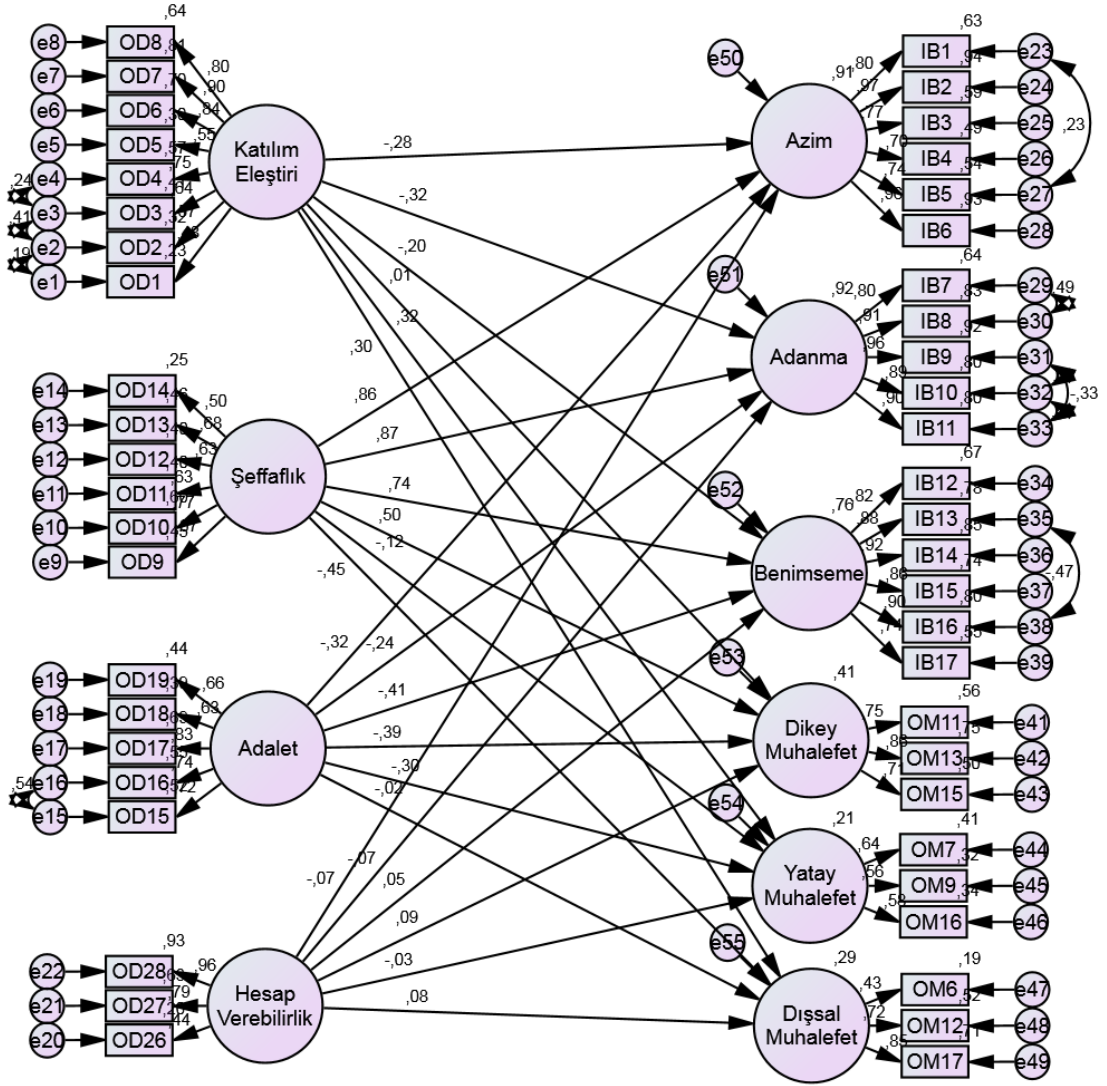
Hipotezler	Değişkenler			Standardize (β)	S.Hata	t	p	Sonuç
H1	İşle bütünleşme	<---	Örgütsel demokrasi	0,407	0,047	7,064	***	Kabul
H2	Örgütsel muhalefet	<---	Örgütsel demokrasi	-0,001	0,043	-0,014	0,989	Ret

Tablo 4.9’daki 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. Ancak yol analizi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefet davranışlarını etkilemediği saptanmıştır ($p>0,05$).

4.2.4.3. Örgütsel Demokrasi, İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet 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. Doğrulayıcı özellik taşıması, ölçüm hatalarını dikkate alması gözlenen ve örtük değişkenlerin birlikte incelenmesi, farklı modeller arasından en iyimi gösteren modelin seçimini olanaklı kılması, 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 4.6'da, uyum iyiliği değerleri aşağıda verilmektedir.



Şekil 4.6: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet 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 ($\chi^2/df=2,51$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0,69, CFI=0,77, RMSEA=0,07) 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 4.10’da verilmektedir.

Tablo 4.10: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme ve Örgütsel Muhalefet 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
H1a	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Katılım-Eleştiri	-0,276	0,087	-5,674	<0,001	Kabul
H1b		Adanma	<---	Katılım-Eleştiri	-0,325	0,099	-6,106	<0,001	Kabul
H1c		Benimseme	<---	Katılım-Eleştiri	-0,197	0,084	-4,045	<0,001	Kabul
H2a	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Katılım-Eleştiri	0,006	0,086	0,096	0,923	Ret
H2b		Yatay Muhalefet	<---	Katılım-Eleştiri	0,322	0,13	3,508	<0,001	Kabul
H2c		Dışsal Muhalefet	<---	Katılım-Eleştiri	0,296	0,071	3,410	<0,001	Kabul
H1d	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Şeffaflık	0,856	0,118	11,029	<0,001	Kabul
H1e		Adanma	<---	Şeffaflık	0,868	0,124	11,066	<0,001	Kabul
H1f		Benimseme	<---	Şeffaflık	0,742	0,106	10,267	<0,001	Kabul
H2d	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Şeffaflık	0,501	0,09	6,703	<0,001	Kabul
H2e		Yatay Muhalefet	<---	Şeffaflık	-0,118	0,094	-1,496	0,135	Ret
H2f		Dışsal Muhalefet	<---	Şeffaflık	-0,448	0,068	-4,565	<0,001	Kabul
H1g	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Adalet	-0,315	0,051	-7,326	<0,001	Kabul
H1h		Adanma	<---	Adalet	-0,239	0,049	-6,012	<0,001	Kabul
H1i		Benimseme	<---	Adalet	-0,408	0,061	-7,596	<0,001	Kabul
H2g	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Adalet	-0,392	0,067	-5,484	<0,001	Kabul
H2h		Yatay Muhalefet	<---	Adalet	-0,302	0,081	-3,429	<0,001	Kabul
H2i		Dışsal Muhalefet	<---	Adalet	-0,021	0,037	-0,31	0,757	Ret
H1j	İşle Bütünleşme	Azim	<---	Hesap Verebilirlik	-0,072	0,08	-2,054	0,040	Kabul
H1k		Adanma	<---	Hesap Verebilirlik	-0,07	0,082	-2,014	0,044	Kabul
H1l		Benimseme	<---	Hesap Verebilirlik	0,054	0,093	1,274	0,203	Ret
H2j	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Hesap Verebilirlik	0,09	0,111	1,474	0,141	Ret
H2k		Yatay Muhalefet	<---	Hesap Verebilirlik	-0,034	0,14	-0,438	0,661	Ret
H2l		Dışsal Muhalefet	<---	Hesap Verebilirlik	0,076	0,07	1,126	0,260	Ret

Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından yatay muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,322$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından dışsal muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,296$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,276$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin işle bütünleşmenin alt boyutlarından adanmayı azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,325$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin işle bütünleşmenin alt boyutlarından benimsemeyi azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,197$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından dikey muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,501$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından dışsal muhalefeti azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,448$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,856$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın işle bütünleşmenin alt boyutlarından adanmayı arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,868$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın işle bütünleşmenin alt boyutlarından benimsemeyi arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,742$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından adaletin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefeti azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,392$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından adaletin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından yatay muhalefeti azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,302$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından hesap verebilirliğin işle bütünleşmenin alt boyutlarından azimi azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,07$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından hesap verebilirliğin işle bütünleşmenin alt boyutlarından adanmayı azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,07$).

4.2.4.4. Değişkenler Arası İlişki Analizleri

Bu bölümde yapısal eşitlik modellemesi ile test edilemeyen hipotezlerin test edilebilmesi amacı ile değişkenler arasındaki ilişkilerin analizine yer verilmiştir. Örgütsel demokrasi, örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin alt boyutları ve işle bütünleşme ve işle bütünleşmenin alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Değişkenler Arası İlişki Analizi

Değişkenler		Örgütsel Demokrasi	Katılım-Eleştiri	Şeffaflık	Adalet	Hesap Verebilirlik	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Dışsal Muhalefet	İşle Bütünleşme	Azim	Adanma	Benimseme
1) Örgütsel Demokrasi	r	1	0,911**	0,903**	0,883**	0,709**	-0,001	0,187**	-0,064	-0,139*	0,407**	0,420**	0,375**	0,270**
	N	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Katılım-Eleştiri	r		1	0,730**	0,713**	0,550**	0,078	0,190**	0,031	-0,081	0,328**	0,344**	0,303**	0,212**
Şeffaflık	r			1	0,766**	0,582**	-0,051	0,179**	-0,121	-0,174**	0,449**	0,455**	0,390**	0,325**
Adalet	r				1	0,536**	-0,092	0,093	-0,130*	-0,154*	0,323**	0,358**	0,331**	0,164**
Hesap Verebilirlik	r					1	0,053	0,192**	-0,027	-0,069	0,308**	0,279**	0,270**	0,251**
2) Örgütsel Muhalefet	r						1	0,635**	0,808**	0,533**	-0,039	-0,046	0,039	-0,018
Dikey Muhalefet	r							1	0,308**	-0,099	0,259**	0,272**	0,232**	0,175**
Yatay Muhalefet	r								1	0,249**	-0,120	-0,162**		-0,071
Dışsal Muhalefet	r									1	-0,240**	-0,219**	-0,260**	-0,153*
3) İşle Bütünleşme	r										1	0,891**	0,881**	0,826**
Azim	r											1	0,779**	0,551**
Adanma	r												1	0,549**
Benimseme	r													1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 4.11'deki sonuçlar incelendiğinde örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme ve işle bütünleşmenin azim ve adanma boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü, benimseme boyutu arasında da zayıf düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında zayıf düzeyde

pozitif yönlü ve dışsal muhalefet boyutu arasında da zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

4.2.4.5. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırmalar

Katılımcılara ait demografik özelliklerin değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü (one way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 4.12: Örgütsel Demokrasi Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	Örgütsel Demokrasi		Katılım Eleştirisi		Şeffaflık		Adalet		Hesap Verebilirlik	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Yaş											
35 Ve Altı	106	3,0446	0,80916	2,9281	0,87354	3,4025	0,90731	2,7604	1,09001	3,1132	0,97578
36-40	53	2,7659	0,82009	2,6863	0,93014	3,1667	0,90641	2,4566	0,95706	2,6918	0,98025
41-45	29	3,0831	0,76689	2,9397	0,89307	3,4368	0,87334	2,8069	0,89200	3,2184	1,03616
46 Ve Üzeri	64	3,0426	0,92465	2,9531	1,04476	3,4167	0,97183	2,7375	1,04373	3,0417	1,04654
F=		1,618		1,022		1,003		1,238		2,589	
p=		0,186		0,384		0,392		0,296		0,053	

Tablo 4.12'deki verilere göre çalışanların örgütsel demokrasi, katılım eleştirisi, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik puanları yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.13: Örgütsel Demokrasi Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Medeni Durum	n	Örgütsel Demokrasi		Katılım Eleştirisi		Şeffaflık		Adalet		Hesap Verebilirlik	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Evli	221	2,9710	0,85774	2,8733	0,96033	3,3363	0,91769	2,6498	1,03162	3,0362	1,04673
Bekar	31	3,1246	0,70613	2,9677	0,72455	3,5323	0,93533	3,0258	0,98758	2,8925	0,71174
t=		-0,953		-0,527		-1,111		-1,910		0,740	
p=		0,277		0,599		0,268		0,57		0,460	

Tablo 4.13'deki verilere göre çalışanların örgütsel demokrasi, katılım eleştirisi, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.14: Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışma Süresi	n	Örgütsel Demokrasi		Katılım Eleştirisi		Şeffaflık		Adalet		Hesap Verebilirlik	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
5 yıl ve altı	38	3,1292	0,61263	2,9934	0,73518	3,5658	0,80868	2,9526	0,93396	2,9123	0,87913
6-9 Yıl Arası	57	2,9155	0,85165	2,7917	0,88557	3,3012	1,02326	2,5965	1,08265	3,0058	0,98901
10-14 Yıl Arası	66	2,9284	0,88032	2,8542	0,98561	3,2525	0,85247	2,6121	1,03411	3,0051	1,03361
15 Yıldan Fazla	91	3,0230	0,88931	2,9203	1,00390	3,3901	0,94190	2,7121	1,03418	3,0806	1,07076
F=		0,658		0,425		1,044		1,115		0,259	
p=		0,578		0,735		0,374		0,344		0,855	

Tablo 4.14'deki verilere göre çalışanların örgütsel demokrasi, katılım eleştirisi, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik puanları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.15: Örgütsel Demokrasi Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Eğitim Durumu	n	Örgütsel Demokrasi		Katılım Eleştirisi		Şeffaflık		Adalet		Hesap Verebilirlik	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Lise ve altı	29	3,1975	1,04667	3,1552	1,10632	3,4425	1,09497	3,0345	1,11107	3,0920	1,31202
Ön Lisans	87	3,0230	0,81450	2,9224	0,93157	3,3716	0,92192	2,7218	0,98517	3,0958	1,02540
Lisans ve üzeri	136	2,9245	0,80647	2,8033	0,88958	3,3358	0,88448	2,6074	1,03549	2,9534	0,93066
F=		1,367		1,816		0,170		2,108		0,610	
p=		0,257		0,165		0,844		0,124		0,544	

Tablo 4.15'deki verilere göre çalışanların örgütsel demokrasi, katılım eleştirisi, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.16: Örgütsel Demokrasi Algısının Problemi Aktarma Tercihine Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Problemi Aktarma Tercih	n	Örgütsel Demokrasi		Katılım Eleştirisi		Şeffaflık		Adalet		Hesap Verebilirlik	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Yüzyüze Görüşerek	188	3,0015	0,82671	2,8996	0,93808	3,3972	0,90210	2,6702	1,04127	3,0337	1,01125
Telefonla	49	2,8952	0,85448	2,8138	0,94446	3,1429	0,86066	2,7061	0,94789	2,9320	1,07363
E-Posta ve sosyal ağ ile	15	3,1545	0,99048	2,9333	0,89376	3,6111	1,23389	2,9867	1,19395	3,1111	0,83254
F=		0,614		0,184		2,094		0,654		0,262	
p=		0,542		0,832		0,125		0,521		0,770	

Tablo 4.16'daki verilere göre çalışanların örgütsel demokrasi, katılım eleştirisi, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik puanları problemleri aktarma tercihi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.17: Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışılan İl Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışılan İl	n	Örgütsel Demokrasi		Katılım Eleştirisi		Şeffaflık		Adalet		Hesap Verebilirlik	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Adıyaman	30	2,6545	0,90694	2,6375	1,05268	2,9556	0,94071	2,2400	1,06012	2,7889	1,08802
Şanlıurfa	18	2,7854	0,78060	2,7431	0,86227	3,0648	0,87660	2,3778	0,88886	3,0185	0,91803
Diyarbakır	56	2,8515	0,88431	2,7411	0,95372	3,2411	0,94917	2,6357	1,08618	2,7262	1,02909
Mardin	20	2,9864	0,77520	2,8500	0,84934	3,4583	0,93639	2,4900	0,92560	3,2333	1,03223
Siirt	21	3,1212	0,71918	2,8988	0,74856	3,5238	0,81015	2,8286	1,00854	3,3968	0,91055
Şırnak	28	3,5471	0,83663	3,4732	0,88281	3,9048	0,94763	3,3786	1,13834	3,3095	1,05771
Batman	21	2,8701	0,65434	2,7917	0,81426	3,2778	0,76437	2,5143	0,81135	2,8571	0,86005
Van	16	3,0313	0,95990	2,9375	1,07916	3,2813	1,02328	2,8250	1,13343	3,1250	1,04616
Hakkâri	20	3,4045	0,87021	3,2813	1,01053	3,8417	0,96196	3,1100	0,86688	3,3500	1,08404
Bitlis	22	2,8430	0,45275	2,6648	0,70646	3,2197	0,41591	2,6273	0,72321	2,9242	0,80298
F=		3,129		2,338		3,049		3,024		1,761	
p=		0,001		0,015		0,002		0,002		0,076	
PostHoc=		6>1 (p<0.01) 9>1(p<0.05) 6>3(p<0.05)		6>1(p<0.05) 6>3(p<0.05)		6>1(p<0.005) 9>1(p<0.05) 6>3(p<0.05)		6>1(p<0.005) 6>2(p<0.05) 6>3(p<0.05)			

Tablo 4.17'deki verilere göre çalışanların örgütsel demokrasi puanları çalışılan il değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,192$; $p=0.001<0.05$). Farkın

nedeni Şırnak ilinde çalışanların ($\bar{x}=3,5471$) Adıyaman ($\bar{x}=2,6545$; $p<0,01$) ve Diyarbakır ($\bar{x}=2,8515$; $p<0,05$) ilinde çalışanlara oranla daha yüksek puan ortalamasına sahip olması ve Hakkâri ilinde çalışanların ($\bar{x}=3,404$) Adıyaman ilinde çalışanlardan ($\bar{x}=2,6545$; $p<0,05$) daha yüksek puan ortalamasına sahip olmasıdır.

Tablo 4.17'deki verilere göre çalışanların katılım-eleştiri boyutuna ilişkin puanları çalışılan il değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($F=2,338$; $p=0,015$). Farkın nedeni Şırnak ilinde çalışanların ($\bar{x}=3,4732$) Adıyaman ($\bar{x}=2,6375$; $p<0,05$) ve Diyarbakır ($\bar{x}=2,7411$; $p<0,05$) ilinde çalışanlara oranla daha yüksek puan ortalamasına sahip olmasıdır. Ayrıca çalışanların şeffaflık boyutuna ilişkin puanları çalışılan il değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($F=3,049$; $p=0,002<0,01$). Farkın nedeni Şırnak ($\bar{x}=3,9048$) ilinde çalışanların Adıyaman ($\bar{x}=2,9556$; $p<0,005$) ve Diyarbakır ($\bar{x}=3,2411$; $p<0,05$) ilinde çalışanlara oranla daha yüksek puan ortalamasına sahip olması ve Hakkâri ilinde çalışanların ($\bar{x}=3,1100$) Adıyaman ilinde çalışanlardan ($\bar{x}=2,9556$; $p<0,05$) daha yüksek puan ortalamasına sahip olmasıdır.

Tablo 4.17'deki veriler incelendiğinde çalışanların adalet boyutundan aldıkları puanlar istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar içermektedir ($F=3,024$; $p=0,01<0,05$). Farkın nedeni Şırnak İlinde çalışanların ($\bar{x}=3,378$) Adıyaman ($\bar{x}=2,2400$; $p<0,005$), Şanlıurfa ($\bar{x}=2,3778$; $p<0,05$) ve Diyarbakır ($\bar{x}=2,6357$; $p<0,05$) ilinde çalışanlara oranla daha yüksek puan ortalamasına sahip olmasıdır. Çalışanların hesap verebilirlik puanları çalışılan il değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre H5 hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.18: Örgütsel Muhalefetin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Yaş	n	Örgütsel Muhalefet		Dikey Muhalefet		Yatay Muhalefet		Dışsal Muhalefet	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
35 ve Altı	106	2,794 5	0,58930	3,8082	0,87402	2,8082	0,96164	1,7673	0,87429
36-40	53	2,855 3	0,58899	3,8302	1,00983	2,9371	0,85749	1,7987	0,77167
41-45	29	2,728 0	0,53747	3,7471	0,85753	2,5287	0,97394	1,9080	0,71212
46 ve Üzeri	64	2,637 2	0,65697	3,5990	0,98522	2,5885	1,05700	1,7240	0,80025
F=		1,477		0,830		1,886		0,355	
p=		0,221		0,479		0,132		0,786	

Tablo 4.18'deki verilere göre çalışanların örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, yatay muhalefet, dışsal muhalefet puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 4.19: Örgütsel Muhalefetin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Medeni Durum	n	Örgütsel Muhalefet		Dikey Muhalefet		Yatay Muhalefet		Dışsal Muhalefet	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Evli	221	2,7632	0,58408	3,7798	0,92702	2,7391	0,95176	1,7707	0,79628
Bekar	31	2,7348	0,73741	3,5591	0,94433	2,8065	1,12801	1,8387	0,94622
t=		0,245		1,238		-0,361		-0,434	
p=		0,806		0,217		0,719		0,664	

Tablo 4.19'daki verilere göre çalışanların örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, yatay muhalefet, dışsal muhalefet puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 4.20: Örgütsel Muhalefetin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışma Süresi	n	Örgütsel Muhalefet		Dikey Muhalefet		Yatay Muhalefet		Dışsal Muhalefet	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
5 Yıl Ve Altı	38	2,6287	0,70428	3,6316	0,93895	2,5789	1,09513	1,6754	0,93477
6-9 Yıl Arası	57	2,7856	0,60708	3,7368	1,01523	2,8947	0,98230	1,7251	0,82405
10-14 Yıl Arası	66	2,9209	0,45197	3,9646	0,79556	2,9192	0,76025	1,8788	0,78367
15 Yıldan Fazla	91	2,6813	0,63380	3,6593	0,95060	2,6007	1,02947	1,7839	0,78154
F=		2,771		1,682		2,223		0,616	
p=		0,042		0,171		0,086		0,605	

Tablo 4.20'deki verilere göre Anova testi sonucunda çalışma süresi gruplarının bir birinden anlamlı bir şekilde farklılaştığını gösterse de tukey testi verileri incelendiğinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0.05$).

Tablo 4.21: Örgütsel Muhalefetin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Eğitim Durumu	n	Örgütsel Muhalefet		Dikey Muhalefet		Yatay Muhalefet		Dışsal Muhalefet	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Lise Ve Altı	29	2,5900	0,69839	3,6437	1,05383	2,3793	1,10455	1,7471	0,76457
Ön Lisans	87	2,6207	0,59536	3,6437	1,02147	2,5709	1,00504	1,6475	0,77818
Lisans Ve Üzeri	136	2,8848	0,56176	3,8456	0,83337	2,9387	0,88164	1,8701	0,84051
F=		6,666		1,481		6,401		2,023	
p=		0,002		0,229		0,002		0,134	
PostHoc=		3>1,($p<0.05$) 3>2 ($p<0.05$)				3>1($p<0.05$), 3>2 ($p<0.05$)			

Tablo 4.21'deki verilere göre çalışanların örgütsel muhalefet puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,666$; $p=0.002<0.05$). Farkın nedeni, eğitim durumu lisans ve üzeri olanların örgütsel muhalefet puanlarının ($\bar{x}=2,8848$) eğitim durumu lise ve altı olanların örgütsel muhalefet puanlarından ($\bar{x}=2,5900$) yüksek olmasıdır ($p<0.05$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olanların örgütsel muhalefet puanlarının ($\bar{x}=2,8848$) eğitim durumu ön lisans olanların örgütsel muhalefet puanlarından ($\bar{x}=2,6207$) yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ayrıca tablo 4.21'deki verilere göre çalışanların yatay muhalefet puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,401$; $p=0.002<0.05$). Farkın nedeni eğitim durumu

lisans ve üzeri olanların yatay muhalefet puanlarının ($\bar{x}=2,9387$) eğitim durumu lise ve altı olanların yatay muhalefet puanlarından ($\bar{x}=2,3793$) yüksek olması ($p<0.05$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olanların yatay muhalefet puanlarının ($\bar{x}=2,9387$) eğitim durumu ön lisans olanların yatay muhalefet puanlarından ($\bar{x}=2,5709$) yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların dikey muhalefet, dışsal muhalefet puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.22: Örgütsel Muhalefetin Problemleri Aktarma Tercih Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Problemleri Aktarma Tercih	n	Örgütsel Muhalefet		Dikey Muhalefet		Yatay Muhalefet		Dışsal Muhalefet	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Yüz yüze Görüşerek	188	2,7571	0,57778	3,7979	0,88658	2,7571	0,96497	1,7163	0,76224
Telefonla	49	2,8209	0,71930	3,5986	1,04079	2,7619	0,99303	2,1020	0,97469
E-posta ve Sosyal Ağ	15	2,5926	0,50161	3,6889	1,08720	2,5778	1,05760	1,5111	0,61550
F=		0,828		0,929		0,241		5,407	
p=		0,438		0,396		0,786		0,005	
PostHoc=								2>1, 2>3 ($p<0.05$)	

Örgütsel muhalefet davranışı ve alt boyutlarının problemleri aktarma tercihlerine göre aktarma durumuna ilişkin tablo Tablo 4.22 incelendiğinde çalışanların dışsal muhalefet puanları, problemleri aktarma tercihi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=5,407$; $p=0.005<0.05$). Farkın nedeni karşılaşılan problemleri telefonla aktarmayı tercih eden çalışanların dışsal muhalefet puanlarının ($\bar{x}=2,1020$) problemleri aktarma tercihi yüz yüze görüşme yolu ile olanların dışsal muhalefet puanlarından ($\bar{x}=1,7163$) yüksek olması ($p<0.05$) ve problemleri telefonla aktarmayı tercih eden çalışanların dışsal muhalefet puanlarının ($\bar{x}=2,1020$) problemleri aktarma tercihi e-posta ve sosyal ağ olanların dışsal muhalefet puanlarından ($\bar{x}=1,5111$) yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, yatay muhalefet puanları problemleri aktarma tercihi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.23: Örgütsel Muhalefetin Çalışılan İl Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışılan İl	n	Örgütsel Muhalefet		Dikey Muhalefet		Yatay Muhalefet		Dışsal Muhalefet	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Adıyaman	30	2,8481	0,55170	3,8111	0,98137	2,8000	0,96926	1,9333	0,91140
Şanlıurfa	18	2,9383	0,64925	3,7222	1,00489	2,8889	0,89296	2,2037	0,69676
Diyarbakır	56	2,7817	0,58525	3,6905	0,92520	2,8274	1,00502	1,8274	0,78365
Mardin	20	2,6833	0,64716	3,4333	0,94961	2,7500	0,69143	1,8667	0,87459
Siirt	21	2,6772	0,47649	3,7937	0,87227	2,6190	0,97915	1,6190	0,76946
Şırnak	28	2,7381	0,75614	3,9167	1,04478	2,6548	1,09800	1,6429	0,93372
Batman	21	2,7302	0,59377	3,8095	0,96937	2,7302	0,84734	1,6508	0,71861
Van	16	2,7500	0,75523	3,7917	0,65405	2,6250	1,25831	1,8333	0,98131
Hakkâri	20	2,8889	0,43856	4,2667	0,56816	3,0500	1,01610	1,3500	0,47726
Bitlis	22	2,5303	0,56649	3,3485	0,96761	2,4242	0,89786	1,8182	0,75402
F=		0.794		1.591		0.668		1.611	
P=		0.623		0.118		0.737		0.113	

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışının çalışılan il değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren Tablo 4.23 incelendiğinde çalışanların örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, yatay muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet puanlarının çalışılan il değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0.05$) belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.24: İşle Bütünleşmenin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Yaş	n	İşle Bütünleşme		Azim		Adanma		Benimseme	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
35 ve Altı	106	3,9945	0,73607	3,9811	0,78488	4,1623	0,88806	3,8679	0,84538
36-40	53	3,9711	0,63508	3,9277	0,65740	4,1925	0,74002	3,8302	0,82786
41-45	29	3,8377	0,57111	3,7471	0,64337	4,0897	0,70424	3,7184	0,76130
46 ve Üzeri	64	4,0919	0,69497	4,0964	0,81531	4,2750	0,80356	3,9349	0,80706
F=		0,949		1,510		0,417		0,489	
p=		0,149		0,249		0,079		0,486	

Tablo 4.24'deki verilere göre çalışanların işle bütünleşme, azim, adama, benimseme puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.25: İşle Bütünleşmenin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Medeni Durum	n	İşle Bütünleşme		Azim		Adanma		Benimseme	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Evli	221	4,0197	0,66382	3,9970	0,72891	4,2226	0,78904	3,8733	0,82253
Bekar	31	3,8292	0,83346	3,7957	0,91663	3,9484	0,96051	3,7634	0,81169
t=		1,447		1,172		1,762		0,698	
p=		0,806		0,217		0,719		0,664	

Tablo 4.25'deki verilere göre çalışanların işle bütünleşme, azim, adama, benimseme puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.26: İşle Bütünleşmenin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışma Süresi	n	İşle Bütünleşme		Azim		Adanma		Benimseme	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
5 Yıl Ve Altı	38	4,1192	0,61747	4,1535	0,69033	4,3632	0,68632	3,8816	0,86116
6-9 Yıl Arası	57	3,8947	0,74479	3,8509	0,78660	4,1193	0,94933	3,7515	0,87691
10-14 Yıl Arası	66	3,9822	0,69616	3,9343	0,71185	4,1152	0,79309	3,9192	0,79434
15 Yıldan Fazla	91	4,0187	0,67394	4,0000	0,78685	4,2132	0,78926	3,8755	0,79217
F=		0,859		1,322		0,924		0,464	
p=		0,463		0,268		0,430		0,708	

Tablo 4.26'daki verilere göre çalışanların işle bütünleşme, azim, adama, benimseme puanları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.27: İşle Bütünleşmenin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Eğitim Durumu	n	İşle Bütünleşme		Azim		Adanma		Benimseme	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Lise Ve Altı	29	4,0467	0,73443	4,0057	0,85621	4,2069	0,81149	3,9540	0,90731
Ön Lisans	87	4,1028	0,70315	4,0517	0,79700	4,3241	0,78072	3,9693	0,81115
Lisans Ve Üzeri	136	3,9174	0,66244	3,9142	0,70448	4,0985	0,83053	3,7696	0,80228
F=		2,031		0,911		2,059		1,800	
p=		0,133		0,403		0,130		0,167	

Tablo 4.27'deki verilere göre çalışanların işle bütünleşme, azim, adama, benimseme puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.28: İşle Bütünleşmenin Problemi Aktarma Tercihi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Problemleri Aktarma Tercihi	n	İşle Bütünleşme		Azim		Adanma		Benimseme	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Yüz yüze Görüşerek	188	4,0009	0,67568	3,9920	0,72950	4,1915	0,81321	3,8511	0,81009
Telefonla	49	3,8884	0,73708	3,8129	0,83862	4,0776	0,85520	3,8061	0,86291
E-posta ve Sosyal Ağ	15	4,2902	0,62390	4,2444	0,73156	4,5200	0,63606	4,1444	0,80639
F=		1,992		2,148		1,706		1,019	
p=		0,139		0,119		0,184		0,363	

Tablo 4.28'deki verilere göre çalışanların işle bütünleşme, azim, adama, benimseme puanları problemleri aktarma tercihi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.29: İşle Bütünleşmenin Çalışılan İl Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışılan İl	n	İşle Bütünleşme		Azim		Adanma		Benimseme	
		Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Adıyaman	30	3,9392	0,92551	3,8667	0,91119	4,0933	1,07091	3,8833	1,01441
Şanlıurfa	18	4,1569	0,63291	4,1759	0,70589	4,4556	0,71884	3,8889	0,81248
Diyarbakır	56	3,9044	0,65882	3,9226	0,72889	4,1143	0,80259	3,7113	0,77165
Mardin	20	3,7941	0,64987	3,6000	0,65427	3,8800	0,78512	3,9167	0,79931
Siirt	21	3,9636	0,64155	3,9048	0,66577	4,1524	0,72637	3,8651	0,74651
Şırnak	28	4,2227	0,63806	4,3452	0,69969	4,4286	0,67487	3,9286	0,93120
Batman	21	3,9832	0,71638	3,9683	0,85248	4,2476	0,78461	3,7778	0,84711
Van	16	4,0662	0,85618	4,1146	0,86863	4,1125	1,00656	3,9792	0,96968
Hakkâri	20	4,0882	0,58901	3,9750	0,67814	4,4400	0,64433	3,9083	0,71630
Bitlis	22	3,9813	0,46721	3,9015	0,62501	4,0727	0,75981	3,9848	0,61702
F=		0,832		1,679		1,202		0,359	
P=		0,587		0,095		0,294		0,953	
PostHoc=				6>4 ($p<0.05$)					

Tablo 4.29'deki verilere göre çalışanların işle bütünleşme, azim, adama, benimseme puanları çalışılan il değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir

($p > 0.05$). Ancak PostHoc analizine sonucuna göre azim boyutunda Şırnak iline ait puanlar ($\bar{x} = 4,3452$) Mardin iline ait puanlardan ($\bar{x} = 3,6000$) anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0.05$). Bu nedenle H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



Tablo 4.30: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H.No	Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1a	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1b	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1c	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H2a	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.	Ret
H2b	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, yatay muhalefete vardır.	Kabul
H2c	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.	Kabul
H1d	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1e	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1f	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H2d	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.	Kabul
H2e	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, yatay muhalefete etkisi vardır.	Ret
H2f	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.	Kabul
H1g	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1h	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1i	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H2g	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.	Kabul
H2h	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, yatay muhalefete etkisi vardır.	Kabul
H2i	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır	Ret
H1j	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin azim boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1k	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin adanma boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H1l	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, işle bütünleşmenin benimseme boyutuna etkisi vardır.	Ret
H2j	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, dikey muhalefete etkisi vardır.	Ret
H2k	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, yatay muhalefete etkisi vardır.	Ret
H2l	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, dışsal muhalefete etkisi vardır.	Ret
H3	Demografik değişkenlere göre işle bütünleşme ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H4	Demografik değişkenlere göre örgütsel muhalefet ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H5	Demografik değişkenlere göre örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Demokrasi kavramı her ne kadar bir toplumsal yönetim biçimi olarak ortaya çıkmış olsa da toplumların tarih boyunca dönüşümü sonucunda hemen her alanda ulaşılmak istenen bir yönetim biçimine dönüşmüş durumdadır. Önceleri devlet yönetiminde toplumsal düzenin sağlanması için ilkeler bütünü olarak ortaya çıkan demokrasi yaklaşımı olumlu etkilerinin toplumsal düzeyde ortaya çıkması ile birlikte, iş hayatında, aile hayatında, küçük toplumsal gruplarda dolayısıyla bütün sosyal hayatta kendisine uygulama alanı bulmuş olan bir yaklaşım haline gelmiştir.

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. Son yıllarda bazı işletmelerde demokratik uygulamaların getirileri üzerine araştırmalar yapılsa da bu çalışmaların işletmelerin demokrasi anlayışını değiştirecek düzeyde olmadığı aşikârdır. Örgütsel demokrasi kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavramın ölçülmesinde görüş birliğine varılan bir ölçüm aracının olmaması bunun en büyük göstergelerinden biri sayılabilir. Her ne kadar demokratik uygulamaların toplumsal refah düzeyini arttırmasından yola çıkarak örgütsel anlamda da olumlu bir

takım çıktıları beraberinde getireceğine yönelik teorik bir takım çıkarsamalar yapılsa da yukarıda da belirtildiği gibi örgütlerin önünde bu anlamda yeterli somut örnek olmadığı için demokrasinin örgütlerde uygulanmasına çekince ile bakılmaktadır.

Her ne kadar örgütsel alanda demokratik uygulamaların yaygınlığından bahsetmek zor olsa da, ne kadar anti demokratik uygulamalarla yönetilirse yönetilsin her örgütte mutlaka bir muhalefet davranışı sergilenmektedir. Çalışanlar örgütün politikaları ve uygulamaları ile ilgili olarak bir uyuşmazlık yaşadığında ve bunu dile getirmek istediğinde üç seçenekten birisini tercih ettiği için önemli olan örgütlerin, hangi muhalefet davranışının çalışanları tarafından tercih edildiğinin farkına varmasıdır. Çalışanlar ya uyuşmazlığa düştüğü konu hakkındaki muhalefetini açık bir şekilde yöneticilerine aktarmakta ya konu hakkındaki muhalif görüşlerini iş arkadaşları ile paylaşmakta ya da tamamen iş çevresinin dışındaki insanlara bu konu hakkında yakınmalarda bulunmaktadır.

Teorik olarak örgütsel muhalefet davranışı ile örgütsel demokrasi arasında bir bağ kurulsa da bu iki değişken arasındaki ilişki üzerine çok az araştırma yapılmıştır. Bu anlamda çalışmanın, bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi açısından literatüre de önemli katkılar sunduğu düşünülmektedir. Özellikle ülkemizde örgütsel anlamda demokrasinin uygulanmasının pozitif çıktılara ilişkin çok az örnek bulunmaktadır. Bu anlamda çalışanların örgütsel demokrasi algılarının çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtma olgusundaki etkisini 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, örgütsel muhalefet ölçeği için 0,650 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 olduğu 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. Dolayısıyla 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.

Çalışanların örgütsel demokrasi ölçeğinden alınan puanlar incelendiğinde yaş değişkenine göre çalışanların örgütsel demokrasi algılarının farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar örgütsel demokrasi algısının yaş ilerledikçe arttığını gösteren bazı çalışmalardan farklılaşmakta (Kesen, 2015; Geçkil vd., 2017; Ataç ve Köse, 2017; Çopur, 2018; Naldöken ve Limoncu, 2019) ancak yaş değişkeni açısından örgütsel demokrasi algısının değişmediğini gösteren bazı çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Geçkil, 2013; Çankaya, 2018; Barutçu, 2019; Turabik, 2019).

Örgütsel demokrasi algısının eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği çalışmadan elde edilen bir diğer bulgudur. Bu bulgu, Demirtaş (2017), Şenol ve Aktaş (2017), Çopur (2018), Barutçu (2019) tarafından yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Eğitim durumu ve çalışma süresi ile demokrasi arasındaki ilişkiye ait bu bulgular, yapılan bazı çalışmalardan da bu yönü ile farklılaşmaktadır. Örneğin, Çankaya (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ön lisans mezunlarının lise mezunlarından daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu ve bir yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcıların 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan katılımcılardan daha yüksek demokrasi algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada ise Geçkil ve arkadaşları (2017), beş yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcıların, 11-15 yıllık çalışma süresine sahip katılımcılardan daha yüksek bir örgütsel demokrasi ve katılım-eleştiri algısına sahip olduğunu ve beş yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıların 6-10 yıl arası çalışanlardan daha yüksek adalet algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Turabik (2019)

tarafından öğretim elemanları üzerinden gerçekleştirilen çalışmada ise hizmet süresi bir yıldan az çalışanların diğer çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların 6-10 yıldan, 16-20 yıl arası çalışanların 6-10 yıl arası çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu görülmüştür. Geçkil (2013) tarafından yapılan başka bir çalışmada, hizmet süresi arttıkça örgütsel demokrasi algısının düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen, medeni durum değişkeni açısından örgütsel demokrasi algısının farklılaşmadığı bulgusu, bazı araştırmalar ile paralellik gösterirken (Işıksöz vd., 2017; Şenol ve Aktaş 2017; Demirtaş, 2017; Turabik, 2019; Çankaya 2018; Barutçu, 2019; Naldöken ve Limoncu 2019 ve Karatepe, 2019) tarafından yapılan farklı araştırmalarda bekarların daha yüksek demokrasi algısına sahip olduğu, Çopur (2018) tarafından yapılan çalışmada, evli katılımcıların daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu bulguları ile farklılaşmaktadır.

Örgütsel demokrasi ölçeğinden alınan puanlar, çalışılan il değişkenine göre anlamlı farklılıklar içermektedir. Farklılıkların nedenlerine bakıldığında, Elde edilen sonuçlara göre Adıyaman ve Diyarbakır ilindeki çalışanların diğer bölgedeki çalışanların aksine, kurumlarındaki işlerin şeffaflık ilkesi ile yürütüldüğüne ve ücretlendirme politikası, performans değerlendirme sistemi, görev dağılımı kriterleri gibi konularda adalet ilkesine riayet edildiğine, çalışanlara eleştiri hakkı verildiğine ve çalışanların çoğunluğun kararlarının dikkate alındığına ilişkin daha düşük bir ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinden alınan toplam puan ortalamasına bakıldığında katılımcıların iş yerinde örgütünün politika ve uygulamaları ile ilgili karşılaştıkları uyuşmazlıkları ifade etme düzeyinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bu bulgular daha önce yapılan bazı araştırmalarla paralellik göstermektedir (Eroğlu ve Alga, 2018; Acaray, 2018a). Örgütsel muhalefet davranışı alt boyutlarına bakıldığında en düşük ortalama puana sahip olan alt boyutun, çalışanların muhalefetini örgüt dışındaki arkadaşlarına veya aile bireylerine dile getirmesi olarak tanımlanan “dışsal muhalefet” olduğu görülmüştür. Bu bulgu dışsal muhalefetin çalışanlar tarafından nispeten daha az tercih edildiğini gösteren farklı çalışmalardaki bulgularla paralellik göstermektedir (Bakan vd., 2017; Acaray, 2018a; Acaray, 2018b; İzgüden ve Erdem, 2018). Bu sonuçlar, çalışanların fikirlerini doğrudan yöneticilerine beyan etmesi ve yöneticilerin bu

fikirlerden yola çıkarak sorunlar büyümeden gerekli aksiyonları alabilme fırsatını yakalaması açısından değerlendirildiğinde işletmeler açısından pozitif katkı sağlayan bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bu nedenle çalışanların dikey muhalefet davranışını sergileyebilmesi için uygun demokratik örgüt ikliminin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel muhalefet ölçeğinden aldığı ortalama puanlar açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre lisans ve üzeri bir eğitim durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel politika ve uyumsuzluklarla ilgili olarak daha fazla muhalefet davranışı sergiledikleri ($\bar{x}=2,88$) ve bu muhalefetlerini dile getirirken dikey muhalefet stratejisi yolu ile doğrudan üst yöneticilerine aktarmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır ($\bar{x}=3,84$). Örgütsel muhalefet davranışı ile ilgili yapılan farklı araştırmalarda da lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip katılımcıların daha çok dikey muhalefeti tercih ettikleri görülmüştür (Bakan vd., 2017; Biçkes 2017; Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018; Özdemir, 2010).

Çalışanların örgütsel muhalefet ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde yaş, medeni durum, çalışılan il ve çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu bulgular, çalışanların yaş, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre örgütsel muhalefet davranışlarının farklılaşmadığını gösteren farklı çalışmalar ile paralellik gösterirken (Bakan vd., 2019; Koçmar, 2019), bazı çalışmalarla da farklılık göstermektedir. Örneğin, Erkılıç ve Gazeloğlu (2018) tarafından yapılan araştırmada, 31 yaş ve üzeri çalışanların daha çok dışsal muhalefeti tercih ettiği, evli çalışanların daha fazla muhalefet sergilediği ve eğitim seviyesi düşük çalışanların daha çok dışsal muhalefeti tercih ettiği bulgulanmıştır.

İş yerinde karşılaşılan problemlerin, üst yönetime aktarma tercihi ile örgütsel muhalefet stratejisi arasındaki ilişki incelendiğinde, dikey muhalefeti tercih edenlerin iş yerinde karşılaştıkları problemleri de daha çok yüz yüze kanalları tercih ederek yöneticilerine aktardığını ve dışsal muhalefeti tercih edenlerin ise yüz yüze kanalları kullanmaktan kaçındığını göstermiştir.

Örneklemitimizden 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.

Demografik değişkenler açısından katılımcıların işle bütünleşme düzeyi incelendiğinde işle bütünleşme ve alt boyutları ile yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi, problemleri yöneticiye aktarma tercihi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgular yaş, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süreleri bakımından daha önce yapılan bazı çalışmalarla paralellik gösterirken (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018; Köse, 2016) bazı çalışmalardan da farklılaşmaktadır. Örneğin, Aydemir ve Endirlik (2019) tarafından yapılan bir çalışmada eğitim, yaş, çalışma süresi değişkenleri açısından katılımcıların işle bütünleşme ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken, bekar katılımcıların azim düzeylerinin evli katılımcılardan daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Gökaslan (2018) tarafından, öğretmenlerden oluşan bir örneklem grubu üzerinden yapılan bir başka araştırmada ise katılımcıların çalışma süreleri açısından işle bütünleşme ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin en düşük olduğu, en yüksek işle bütünleşme düzeyine sahip katılımcıların lisans tamamlama ve ön lisans eğitim durumuna sahip öğretmenler olduğu görülmüştür. Kayar ve Erdem (2017) tarafından yapılan bir araştırmada ise, işle bütünleşmenin azim ve adanma boyutlarının yaş, eğitim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma süresi bakımında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucu bu çalışmadaki bulgularla desteklenirken, bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre daha yüksek benimseme düzeyine sahip olduğu görülmüştür. İşle bütünleşme ile çalışılan il değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde ise en yüksek işle bütünleşme düzeyine sahip ilin Şırnak ili olduğu

ve Şırnak ilindeki çalışanların azim boyutuna ilişkin Mardin ilindeki çalışanlardan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmüştür.

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. Literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışmadaki bulguların başka çalışmalarla karşılaştırılması olanağı bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın bir ilk olması bu çalışmanın literatüre sunduğu önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bir örgütün daha demokratik bir yapıya sahip olması, çalışanların sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal yeteneklerini ve kaynaklarını işlerine daha fazla yansıtmalarına katkıda bulunabilir. Çünkü çalışanlar, özellikle ücret belirleme, görevlendirme, atama ve performans değerlendirme gibi kriterler ile ilgili olarak bütün sürece ilişkin her türlü bilgiye erişim imkanı bulduklarında, karar alma mekanizmalarına aktif katılımları cesaretlendirildiğinde, örgütteki statüsü her ne olursa olsun gerektiğinde herkesten hesap sorulacağını bildiğinde ve örgütsel her türlü gelişmeden haberdar edildiğinde, her sabah işe gelirken daha azimli olacak, işleri ile daha fazla gurur duyacak ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini dahi anlamayacaklardır.

Örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini görmek için yapılan path analizinin sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel demokrasi algısının çalışanların örgütsel muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki etkileşime ilişkin elde edilen bu bulgu, örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefeti etkilediği yönünde bulgulara ulaşan araştırma sonuçlarından farklılaşmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014: 11; Ataç ve Köse, 2017: 128). Bu sonuçlar örgütün demokratik uygulamalarından bağımsız olarak sosyal çevre, kişilik özellikleri, ast-üst ilişki kalitesi, iş yeri arkadaşlık kalitesi gibi bir çok faktöre bağlı olarak çalışanların, örgütsel politika ve uygulamalar ile ilgili aykırı düşüncelerini ifade etmeye çekimser yaklaşabileceğini göstermektedir.

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. Katılım ve eleştiri boyutu ile azim, adanma ve benimseme boyutları arasında pozitif yönlü korelasyon olmasına rağmen katılım-eleştiri boyutunun bu üç değişkeni negatif yönde etkilemesi bu etkileşime aracılık eden farklı değişkenlerin olabileceği ihtimalini güçlendirmektedir. Bu nedenle bu alanda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca katılım-eleştiri boyutu ile dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir etkileşime rastlanmazken, katılım eleştiri boyutunun yatay ve dışsal muhalefeti pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre çalışanlara katılım ve eleştiri hakkı tanındığında yöneticilerine karşı doğrudan bir muhalefet sergilemedikleri ve uyuşmazlıklarını daha çok çalışma arkadaşlarına ve iş yeri dışındaki çevresine dile getirdikleri anlaşılmıştır. Çalışanların daha fazla katılım göstermesinin daha çok yatay muhalefetle sonuçlanmasının, katılım arttıkça muhalefete neden olacak iş, süreç ve etkileşimlerin artmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin şeffaflık alt boyutunun işle bütünleşmenin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca şeffaflık boyutunun dikey muhalefeti pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ve dışsal muhalefeti de negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar örgütün şeffaflık ilkesi çerçevesinde hareket etmesi halinde çalışanların uyuşmazlık yaşamaları halinde bu uyuşmazlıklarını örgüt içinde bir dedikodu şeklinde dile getirmekten ziyade, problemlerin giderilmesine katkıda bulunulmasına yardımcı olabilecek bir şekilde yöneticilerine bildirecekleri ve örgütsel amaçlara ulaşmaya pozitif bir katkı sağlayacakları şeklinde değerlendirilmektedir.

Modelden elde edilen bilgilere göre adalet alt boyutunun, işle bütünleşmenin alt boyutları ile dikey ve yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durum örgütsel adalet algısı arttıkça çalışanların işle bütünleşme düzeyleri de artacaktır şeklinde korelasyon tahminine zıt bir durum gibi görünmektedir. Ancak bu durumunun modelin karmaşıklığından, modeldeki farklı değişkenlerin birbiriyle etkileşiminden ve bu etkiye aracılık eden farklı gizil değişkenlerin varlığından kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Bu durumun tespit edilmesi için farklı örneklerde farklı çalışmalar yapılmasına

ihtiyaç vardır. Ayrıca adalet boyutunda meydana gelecek bir birimlik artışın dikey ve yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği görülmüştür. Adalet boyutundaki bu sonuç ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü 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 algılarının yükseldikçe muhalefet davranışlarının da azalması makul bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

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 ışığında araştırmanın yapıldığı işletme ve benzer sektörde faaliyet gösteren işletmeler için şu önerilerde bulunmaktadır:

- Çalışanların işletmenin politika ve uygulamaları ile ilgili yaşadıkları uyuşmazlıklarını doğrudan üst yönetime aktarmalarını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirilmeli ve buna uygun iletişim kanalları oluşturulmalı. Örneğin çalışanların, en üst düzey yönetici ile başka herhangi bir hiyerarşik basamağa gerek kalmaksızın sorunlarını iletebilecekleri ve belirli kategorideki sorunların periyodik olarak en üst yöneticiye bilgi iletişim teknolojileri vasıtası ile raporlandığı bir iç iletişim sistemi kurulabilir.
- Eleştirilerin yüz yüze kanallar aracılığı ile üst yönetime bildirilmesi durumunda herhangi bir misillemeye maruz kalınmayacağına dair güven ortamı tesis edilmeli ve bu bir örgüt kültürü haline getirilmeli. Periyodik olarak alt kademe çalışanların üstleri hakkındaki yapıcı eleştirilerinin dinlendiği takım toplantıları yüz yüze eleştiri kültürünün gelişmesine yardımcı olacaktır. Eleştiri kültürünün öncülüğünü en üst

düzy yöneticinin bizzat yapması yüz yüze misilleme korkusunun ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

- Bilgilendirme toplantıları ile mevcut durum ve gelecek hedefler hakkında, çalışanlar periyodik olarak bilgilendirilmeli.
- Çalışanların görevleri, sorumlulukları, rolleri ve yürütecekleri süreçlerde şeffaflık ilkesi ile hareket edilmeli.
- Çalışanlara, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında düşüncelerini daha rahat ifade edebilmesi için gerekli fırsatlar verilmeli. Belirli dönemlerde çalışanların örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki görüşlerini belirtebilecekleri ve her kesin katılımına açık olan çevrimiçi bir anket sisteminin kurulması bu konuda atılacak etkili bir adım olacaktır. Ancak anket sonucunun bütün çalışanların erişimine açık değildir.
- Çalışanların performansları değerlendirilirken, hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığı ve performansların nasıl sonuçlandığı hakkında çalışanlara açık ve net bilgiler verilmeli. Performans kriterleri belirlenirken çalışanların görüşlerine mutlaka başvurulmalıdır.
- Görevlerin yerine getirilmesi sırasında yararlanılacak kaynaklar ve başarılı olunması halinde verilecek ödüller, adalet ilkesi çerçevesinde dağıtılmalıdır.
- Örgütsel devamlılık için yapılacak atamalarda liyakat dikkate alınmalıdır.
- 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

Sonuç olarak, çalışanların sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını yüksek oranda işlerine yansıtmaları için çalışanlara düşüncelerini ifade etme fırsatı verilmeli, çalışanlar bilgilendirme toplantıları ile gelişmelerden haberdar edilmeli, iş ve süreçlerde şeffaflık ilkesi çerçevesinde hareket edilmeli ve performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesi dikkate alınarak yapılmalıdır. Bütün bunların sonucunda çalışanların her sabah işe gelirken daha istekli olabilecekleri, enerjilerini işlerine daha fazla yansıtabilecekleri, işi ile daha çok gurur duyabilecekleri, işini yapmak için daha hevesli olacakları ve yoğun çalışılan zamanlarda dahi kendilerini mutlu hissederek örgütüne daha fazla katkıda bulunacakları tahmin edilmektedir. Ayrıca bu önerilerin dikkate

alınması ile birlikte işletmenin, yolunda gitmeyen uygulamalara ilişkin erken aksiyonlar almasını mümkün hale getirecektir.

Örgütsel demokrasi kavramı nispeten yeni bir kavram olduğundan bu kavramın işletmeler açısından nasıl sonuçlar doğuracağına dair yeteri kadar kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle bu konuda farklı evren ve örneklemeler üzerinde daha çok araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel demokrasinin, örgütsel muhalefet ve işle bütünleşme üzerindeki etkisinde, aşağıdaki değişkenlerin aracılık etkisini inceleyen yeni modeller denenebilir. Bunlar:

- Kişilik özellikleri
- Örgütsel destek
- Örgütsel güven
- Lider üye etkileşimi
- İş yükü fazlalığı algısı

Ek olarak, örgütsel demokrasinin işletmelere somut bir şekilde nasıl katkıda bulunduğuna dair daha çok kanıt elde etmek için örgütsel demokrasinin aşağıdaki değişkenler üzerindeki etkisinin incelenmesi, örgütler açısından örgütsel demokrasi unsurlarını benimseyip uygulamak için cesaret verici olacaktır. Bunlar:

- Örgütsel karlılık
- İş gücü devir oranı
- İşten ayrılma niyeti
- Örgütsel yenilik

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, bütün bulguların sadece bu örnekleme ait olduğu ve sadece belirli bölgelerde görev alan belirli çalışanları kapsadığı göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla örgütlerin daha demokratik yapılara kavuşması için demokratik örgütlerin ne tür sonuçları tahmin edeceğine yönelik daha fazla çalışmanın yapılması daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir. Örgütlerin demokratik yapılara kavuşması uzun ve zahmetli bir süreci gerektirir ancak demokratik yapıların örgütün çıktılarına pozitif katkı sağlayacağına yönelik elde edilecek bulgular örgütlerin bu süreci göze almaları için onları cesaretlendirecektir. Ancak tam tersi durumunda her zaman mümkün olabileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., "Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma.", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018a/6, (ICEESS'18), ss.83-91.
- Acaray, A., "Örgütsel Muhalefetin Kişisel Değerler ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkinin İncelenmesi.", *Business & Management Studies: An International Journal*, 2018b/6, (3), ss.171-189.
- Ağalday, B., (2013) *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri.*, (Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Diyarbakır.
- Ağalday, B. ve A. Dağlı, "Paternalist Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki.", *EJERCONGRESS Conference Proceedings, Bildiri Özetleri Kitabı*, 2018, Antalya, ss.473-475.
- 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.
- Akada, T. (2015) *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri.*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı, İzmir
- Akman, A. (2017) *Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Direnç Nedenlerinin İncelenmesi.*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Planlaması, İstanbul.
- 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.
- Aktan, C. C., "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing.", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015/7, (2), ss.19-36.
- Alparslan, A. ve M. Kayalar, "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/(6), ss.136-147.

- Alves, G., G. Burdín ve A. Dean, "Workplace Democracy and Job Flows.", *Journal of Comparative Economics*, 2016/44, (2), ss.258-271.
- Andaleeb, S.S. ve G.V. Wolford, "Participation in The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh.", *Women in Management Review*, 2004/19, (1), ss.52-64.
- Ardıç, K. ve S. Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009/32, ss.21-46.
- Arı, S. (2011) *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı/İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Arslantaş, C.C. ve M. Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.*, 2008/8, (1), ss.111-128.
- 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.
- Aydın, O., ve H. Öcel, (2009), "İşyeri zorbalığı ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması.", *Türk Psikoloji Yazıları*, 2009/12 (24), ss.94-103.
- Bakan, İ., İ.F. Doğan ve A.Purlu, "Örgütlerde İletişim Tarzının Çalışanların Muhalif Davranışları Üzerindeki Etkisi.", *BMIJ*, (2019/7, (5), ss.2225-2247
- Bakan, İ., İ. F. Doğan ve Y. S. Yılmaz, "Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı İle Örgütsel Muhalefet İlişkisi." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2017/9, (2), ss.54-70.
- Bakan, İ., E. Kara ve B. Güler, "Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan

- Araştırması.", *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2017/6, (14), ss.115-138.
- Bakker, A. B. ve E. Demerouti, "The Job Demands-Resources Model: State of The Art.", *Journal of Managerial Psychology*, 2007/22, (3), ss.309-328.
- Bakker, A. B., E. Demerouti ve L. Lieke, "Work Engagement, Performance and Active Learning: The Role of Conscientiousness.", *Journal of Vocational Behavior*, 2012/80, (2), ss.555-564.
- Balassiano, M. ve D. Salle, "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.
- Baron, R. A. ve J. H. Neuman, "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes.", *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 1996/22, (3), ss.161-173.
- Bartle, P. (2015), Katılımcı Yönetim: Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katkılarının Arttırılmasına Dair Metodlar. <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmtu.htm> (17.03.2020).
- Barutçu, H., (2019) *Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi.*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı/İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Beldek, E. G., "Örgütsel Özdeşleşmenin, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma.", *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2017/2, (1), ss.1-16.
- 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.
- Biçkes, D. M., "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Muhalefetin Bireylerarası Saldırganlık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya'daki Otellerde Bir Araştırma.", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2017/31, (4), 957-973.

- Bonine, B. A. (2013) *Democratic Organizing in The Corporate Sphere: A Case Study*. (Doctorial Dissertation), Ohio University.
- Bostancı, H. ve A. Ekiyor, "Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.", *International Journal of Healt Management and Strategies Research*, 2015/1, (1), ss.37-51.
- 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.
- Breen, K., "Freedom, Republicanism, and Workplace Democracy." *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 2015/18, (4), ss.470-485.
- Buckner, M. M., A.M. Ledbetter ve H.J. Payne, "Family communication patterns as predictors of organizational dissent: A replication study." *Communication Studies*, 2018/69 (3), ss.326-335.
- Büyükbeşe, T. ve M. O. Gökaslan, "İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması.", *Mukaddime*, 2018/9, (2), ss.135-154.
- Cakinberk, A. K., N. P. Dede ve G. Yılmaz, "Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University.", *Journal of Economics Finance and Accounting*, 2014/1,(2), ss.91-105.
- Can, H. ve Ş. Kavuncubaşı, (2005), *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- 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.
- Cheney, G. ve D. L. Cloud, "Doing Democracy, Engaging The Material: Employee Participation and Labor Activity in an Age of Market Globalization.", *Management Communication Quarterly*, 2006/19,(4), ss.501-540.

- Cheney, G., J. Straub, L. Speirs-Glebe, vd. ..., "Democracy and Communication at Work: An interdisciplinary Review." *Communication Yearbook*, 1998/21, (1), ss.35-92.
- 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.
- Coutinho, J., (2016) *Workplace Democracy, Well-Being and Political Participation* (Doctoral dissertation), The University of Manchester, (United Kingdom)
- Croucher, S. M., R. Braziunaite, D. Homsey, vd. ..., "Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis Between American and Indian Organizations.", *Journal of Intercultural Communication Research*, 2009/38, (3), ss.175-191.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmanı, D., ve Cui, X. (2017). The Relationship Between Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: A Cross-Cultural Analysis In Singapore.", *Journal of Management & Organization*, 2018/24, (6), ss.793-807.
- Çalışkur, A., "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı.", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016/7, (1), ss.29-48.
- 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.
- Çankır, B., (2016) "*Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.*", (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul.
- 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.
- Çopur, Z. ve G.A. Başkan, (2019), "Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki ilişki: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma.", *Yükseköğretim Dergisi*,

2019/1: ss.1-17, (doi:10.2399/yod.19.008);<
http://www.yuksekogretim.org/Port_Doc/YOD_Preprint_Vol/YOD_201800006_3.pdf>, 01.11.2019.

- Çullu, M.S. ve O. Samancı, "Çocuk Eğitiminde Demokrasi.", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016/9, (1), ss.79-84.
- Dağlı, A., "Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe' ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015/14, (53), ss.198-218.
- Dağlı, A. (2017), "Investigating the Relationship between Organizational Dissent and Life Satisfaction.", *Universal Journal of Educational Research*, 2017/5,(4), ss.600-607.
- Dalay, G., (2007) *Örgüte güven, işe cezbolma, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi.*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Demir, N., "Demokrasinin Temel İlkeleri ve Modern Demokrasi Kuramları.", *Ege Academic Review*, 2010/10 (2), ss.597-611.
- Demirbolat, A. O., "Demokrasi ve Demokratik Eğitim.", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1999/5, (2), 229-244.
- Demirel, Y., ve Z. Seçkin, "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.", *Bilig Dergisi*, 2011/56, ss.99-119.
- Demirtaş, H., (2017) *Örgütsel Demokrasi Bağlamında Sendikal Demokrasinin Sendikal Bağlılığa Etkisi: İzmir İlinde Bir İnceleme.*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Isparta.
- Doğan, A., "Demokrasi ve ekonomik Gelişme.", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005/25, ss.1-19.
- Doğan, İ., (2001), *Vatandaşlık, Demokrasi ve İnsan Hakları*, Pegem Yay, Ankara
- Doğanay, A. ve S. Çöp, "Lider İletişim Tarzları Bağlamında Aktif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma.", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019/12, (1), ss.159-175.

- Erdoğan, M., "Demokratik Toplumda İfade Özgürlüğü: Özgürlükçü Bir Perspektif.", *Liberal Düşünce Dergisi*, 2001/24, ss.8-13.
- Ergeneli, A., "Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama.", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1995/50, (1), ss.187-199.
- Ergün, H., (2017) *Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler.*, (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.
- Ergün, H. ve K. Çelik, "Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması.", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018 /48, ss. 398-414.
- 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.
- Erkılıç, E. ve C. Gazeloğlu, "Investigation Of Organizational Dissent Behavior Via Structural Equation Modeling: A Research On Hospitality Business Employees.", *Social Science Studies Journal*, 2018/4, (25), ss.5355-5366.
- Eroğlu, Ş. G., ve E. Alga, "Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma.", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2018/3, (3), ss.140-158.
- Eryeşil, K., (2018) *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı/İşletme Bilim Dalı, Konya.
- Eryılmaz, B. ve H.Biricikoğlu, "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik.", *İş Ahlakı Dergisi*, 2011/4, (7), ss.19-45.
- Eser, İ., (2018) *Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme ile Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi.*, (Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Finet, D., "Sociopolitical Consequences of Organizational Expression.", *Journal of Communication*, 1994/44, (4), ss.114-131.

- Forcadell, F. J., "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa.", *Journal of Business Ethics*, 2005/56, (3), ss.255-274.
- Garner, J., "An Examination of Organizational Dissent Events and Communication Channels: Perspectives of a Dissenter, Supervisors, and Coworkers.", *Communication Reports*, 2017/30, (1), ss.26-38.
- Garner, J., "Troublemaker or Problem-Solver? Perceptions of Organizational Dissenters.", *Western Journal of Communication*, 2019/83, ss.1-17.
- 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.
- Geldenuys, 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.
- George, D., ve M. Mallery (2010), "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference.", 17.0 update (10a ed.) Pearson, Boston.

- Goldman, Z. W. ve S. A. Myers, "The Relationship Between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent.", *Communication Reports*, 2015/28,(1), ss.24-35.
- Goodboy, A. K., R. M. Chory ve K. N. Dunleavy, "Organizational Dissent as A Function of Organizational Justice.", *Communication Research Reports*, 2008/25(4), ss.255-265.
- Gorden, W. I., D. A. Infante ve E. E. Graham, "Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1988/1,(2), ss.101-111.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M. ve A. Bakker, (2010) "Passion For Work: Work Engagement Versus Workaholism.", *Handbook of Employee Engagement*, ed. Simon, L. Albrecht, 264-271.
- Gossett, Loril M., (2009), "Organizational Control Theory.", *Encyclopedia of Communication Theory*, ed. Thousand Oaks, ss.1-4.
- Gökaslan, M. O., "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması.", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2018/3, (2), ss.25-46.
- Graham, J. W. ve M. Keeley, "Hirschman's Loyalty Construct.", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1992/5, (3), ss.191-200.
- Gül, S. K., "Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik.", *Polis Bilimleri Dergisi*, 2008/10, (4), ss.71-94.
- Gün, F., "Öğretmenlerin Eğitime İnanma ve İşle Bütünleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.", *Journal of Theoretical Educational Science*, 2017/10, (4), ss.408-431.
- 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.
- Gündüz, B., B. Çapri ve Z. Gökçakan, "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2013/3, (1), ss.29-49.

- Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz., (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürsel, M., (2018), Liderlik Etmenin Temel İlkeleri., Eğitim Yayınevi, Konya.
- Güven, Ö. Z., F.M. Yangil, ve E.T. Beydilli (2017), "Bireysel Değerlerin Örgütsel Muhalefet Davranışındaki Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.", International Academic Research Congress, INES 2017.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson ve R. L. Tatham, (2013), Multivariate Data Analysis, (7. Baskı), Pearson Education Limited.
- Hallberg, U. E. ve W. B. Schaufeli, ""Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated From Job Involvement and Organizational Commitment?.", *European Psychologist*, 2006/11, (2), ss.119-127.
- Han, Z. ve L. Dong, "Democracy as a Way to Social Compromise." *Frontiers of Philosophy in China*, 2006/1, ss.1-5.
- 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.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- İşıkgöz, E., M. Esentaş, ve N. Dinçer, "Physical Education and Sport Teachers' Organizational Democracy Perceptions.", *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 2017/19, (2), ss.296-306.
- 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.
- İzgüden, D., (2017) *Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışlarındaki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- İzgüden, D. ve R. Erdem, "Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi.", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2018/21, (2), ss.243-272.

- Jong, G. ve A.V.Witteloostuijn, (2007), *Organizational Democracy*, ed. S.R. Clegg ve J.R. Bailey, *International Encyclopedia of Organization Studies*, Volume 3, pp. 1039-1042, Sage Publishers, London.
- Kadı, A., ve O. F. Beytekin, "Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Meslekî Değerler Aracılığıyla Araştırılması.", *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 2015/5, (1), ss.71-97.
- Kahn, W. A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.", *Academy of Management Journal*, 1990/33, (4), ss.692-724.
- Kaplanseren, S. ve E. Örucü, "İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.", *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018/7, (1), ss.1-19.
- 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.
- Kassing, J. W., "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent.", *Communication Studies*, 1997/48, (4), ss.311-332.
- Kassing, J. W., "Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent.", *Communication Research Reports*, 2000/17, ss.58-70.
- Kassing, J. W., "Speaking Up Competently: A Comparison of Perceived Competence in Upward Dissent Strategies.", *Communication Research Reports*, 2005/22, (3), ss.227-234.
- Kassing, J. W., "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent.", *Communication Quarterly*, 2008/56, (3), ss.342-355.
- Kassing, J. W., (2011) *Dissent in Organizations*, Polity Press, United States.
- Kassing, J. W. ve T. A. Avtgis, "Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication.", *Management Communication Quarterly*, 1999/13, (1), ss.100-115.
- Kassing, J. W. ve T. A. Armstrong, "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions", *Management Communication Quarterly*, 2002/16, (1), ss.39-65.

- Kassing, J. W., N. M. Piemonte, C. C. Goman ve C. A. Mitchell, "Dissent Expression As An Indicator of Work Engagement and Intention to Leave.", *The Journal of Business Communication*, 2012/49, (3), ss.237-253.
- Kassing, J.W. ve R.L. Diciocco, "Testing A Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent.", *Communication Reports*, 2004/17, (2), ss.113-120.
- Kavak, O., ve E. Kaygın, "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi.", *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2018/4, (1), ss.33-51.
- Kavgacı, H., (2014) *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi.*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- 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.
- Kayar, Z. ve R. Erdem, "Hemşirelerde Ahlaki Sıkıntının İşe Adanma Davranışı Üzerindeki Etkisi.", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017/9, (22), ss.77-103.
- Bağcıoğlu, D. ve E. Kaygın, "Çalışanların Öz yeterliliklerinin ve Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: İlaç Sektörü Örneği.", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018/15, (2), ss.607-626.
- 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.
- Kesen, M., "Çalışan Katılımı, Yönetimin Açıklığı, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki Etkileşimleri Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma.", *Ekev Akademi Dergisi*, 2016/66, ss. 463-842
- Kesen, M., ve Pabuçcu, H., "Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfis Model İle İncelenmesi." *Journal Of International Social Research*, 2016/9, (42), ss.1552-1563.

- Kılıç, G., M. Gülaydın, Ö. Sürücü ve B. Kasapoğlu, "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi.", *Journal of International Social Research*, 2018/11, (59), ss.994-1003.
- Kim, E., (2017) *The Effect of Organizational Democracy on Innovation in Public Organizations in Korea*, (Doctoral dissertation), Seul Ulusal Üniversitesi.
- Kline, R. B., (2005), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: Guilford Press.
- Koçmar, S., (2019) *Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü.*", (Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Korucuoğlu, T ve İ. Şentürk, "Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında)", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Advance online publication*. 2018/1, (doi: 10.16986/HUJE.2018045306, 03.12.2019): ss.1-24.
- Köse, A., "The Impact of Demographic Features on Teachers' Work Engagement.", *Turkish Journal of Education*, 2016/5, (4), ss.255-264.
- Kurtınar, M., (2011) *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Genelkurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Leiter, M. P., ve A. B. Bakker (2010), *Work Engagement: Introduction.*, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York.
- Locke, E. A., "What Is Job Satisfaction?.", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969/4, (4), ss.309-336.
- Madsen, V. T., "Crossing Hierarchies in Organizations: Making Sense of Employee Dissent and Circumvention on Internal Social Media." *Globe: A Journal of Language Culture and Communication.*, 2019/00, ss.1-16
- McGregor, N. L. (2005) *The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change* (Doctoral dissertation), Walden University.

- 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*.
- Mütevellioglu, N., "Yönetim Dışı Örgütlerde Üyelerin Karar Süreçlerine Katılımı." *Isguc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2007/9, (1), ss.36-56.
- 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.
- Near, J. P. ve T. C. Jensen, "The Whistleblowing Process: Retaliation and Perceived Effectiveness.", *Work and Occupations*, 1983/10, ss.3-28.
- 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.
- Ötken, A. B. ve T. Cenkci, "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.", *Öneri Dergisi*, 2013/10, (39), ss.41-51.
- Özcan, T., (2018) *The Influence of Workplace Democracy On Employees' Creativity.*, (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı., İstanbul
- Özcüre, G. ve N. Eryiğit, "AB'de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesi'nin Kobi'ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme." *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2006/51, ss. 145-176.
- Özdemir, M., (2010) *Ankara İli Kamu Genel Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri.*, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Ankara.
- Özdemir, M., "Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)", *Eğitim ve Bilim*, 2013/38, (168), ss.113-128.

- Özdemir, Y., U. Şimşek ve E. Aktaş, "Demokrasi Üzerine.", *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006/14, ss.259-269.
- Özden, M. A., "Yenilenen Demokrasi Modelleri ve Planlama Yaklaşımları.", *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 2009/3, (5), ss.161-168.
- 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.
- Payne, H. J., "Examining The Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression.", *Communication Research Reports*, 2014/31, (2), ss.131-140.
- Püsküllüoğlu, E. I. ve Y. Altınkurt, "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki.", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018/33, (4), ss.897-914.
- Rancer, A.S, (1995), *Conflict and Organizations: Communicative Processes*, ed. Anne Meydan Nicotera, *SUNY Press*, Albany.
- Redding, W. C., "Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication.", *Communication Education*, 1985/34: ss.245-258.
- 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.
- Rigdon, E.E. (1996), "CFI Versus RMSEA: A Comparison of Two Fit Indexes For Structural Equation Modeling, Structural Equation Modeling.", *A Multidisciplinary Journal*, 1996/3, (4), ss.369-379.
- Sadykova, G. ve H. Tutar, "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki.", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2014/2, (1), ss.1-16.
- Saks, A. M., "Antecedents and Consequences of Employee Engagement.", *Journal of Managerial Psychology*, 2006/21, (7), ss.600-619.
- Saunders, D. M., "Introduction to research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model.", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1992/5, (3), ss.187-190.
- Schaufeli, W. B. ve A. B. Bakker (2010), Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept, *Work Engagement: A Handbook of Essential*

- Theory and Research*, ed. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, Psychology Press, New York.
- Schaufeli, W. B. ve A. B. Bakker (2004), Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual, (Version 1.1), *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., A. B. Bakker ve M. Salanova, "The Measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study.", *Educational and Psychological Measurement*, 2006/66, (4), ss.701-716.
- Schaufeli, W. B., A. B. Bakker ve W. V. Rhenen, "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement and Sickness Absenteeism.", *Journal of Organizational Behavior*, 2009/30, ss.893-917.
- 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.
- Schmidt, M. G. (2002), *Demokrasi Kuramlarına Giriş*, Çev: M. Emin Köktaş, (2. Baskı), *Vadi Yayınları*, Ankara.
- Schmitt, A., H. Zacher ve A. H. de Lange, "Focus on Opportunities As A Boundary Condition of The Relationship Between Job Control and Work Engagement: A Multi-Sample, Multi-Method Study.", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013/22, (5), ss.505-519.
- Shahinpoor, N. ve B.F. Matt, "The Power of One: Dissent and Organizational Life." *Journal of Business Ethics*, 2007/74, (1), ss.37-48.
- Shimazu, A., W. B. Schaufeli, K. Kamiyama ve N. Kawakami, "Workaholism vs. Work Engagement: The Two Different Predictors of Future Well-Being and Performance", *International Journal of Behavioral Medicine*, 2015/22, (1), ss.18-23.
- Simons, J. C. ve J. H. Buitendach, "Psychological Capital, Work Engagement And Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa.", *SA Journal of Industrial Psychology*, 2013/39, (2), ss.1-12.
- Sollitto, M., ve S.A. Myers, "Peer Coworker Relationships: Influences on The Expression of Lateral Dissent." *Communication Reports*, 2015/28, (1), ss.36-47.

- Sprague, R. F., "Organizational Dissent and Servant-Leadership.", *The International Journal of Servant-Leadership*, 2012/8, (1), ss.285-298.
- Stanley, J. D., "Dissent in Organizations", *Academy of Management Review*, 1981/6, (1), ss.13-19.
- Sundaray, B. K., "Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness.", *European Journal of Business and Management*, 2011/3(8), 53-59.
- Şahin, B. (2008), "Liberal Demokrasinin Temelleri. Demokrasi Teorisinde Güncel Tartışmalar.", <http://www.ozgurtoplumundegerleri.com/res/Bican_Sahin_Liberal_Demokrasinin_Temelleri.pdf>, 10.09.2019.
- Şehitoğlu, Y., "İşgören Sessizliği, Nedenleri ve Boyutları Teorik Bir Çerçeve.", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012/4, ss.27-38.
- 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 Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Van.
- Şenol, S., ve H. Aktaş, "Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma.", *UIİİD-IJEAS*, 2017/16, ss.833-850.
- Şentürk, F. K., ve M. Coşkun, "Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri.", *Electronic Journal of Social Sciences*, 2018/17, (68), 1703-1721.
- Taştan, S. B., "The Theoretical Implications of Job Demands--Resources Model: A Research Study on The Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy With Work Engagement.", *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 2014/28, (4), ss.149-192.
- Tatar, B. ve O. Erdil, "Delineating The Impact of Organizational Dissent in Job Insecurity and Turnover Intention.", *The 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*, Marmaris, 2017, ss.80-90.
- TDK., Türkçe Sözlük, (11. Baskı), *Türk Dil Kurumu*, Ankara.
- Töremen, F., "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri.", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002/12, (1), ss.185-202.

- Tracy, S. J. (2009), *Encyclopedia of Communication Theory* (Vol. 1). ed. Stephen W. Littlejohn ve Karen A. Foss, Sage.
- Tuncer, P., "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon.", *Sayıştay Dergisi* 2013/88, ss.87-108.
- Tunç, H., "Demokrasi Türleri ve Müzakereci Demokrasi Kavramı.", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2008/12, (1-2), ss.1113-1132.
- 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.
- Turnage, A. K., ve A. K. Goodboy, "E-mail and Face-to-Face Organizational Dissent As A Function of Leader-Member Exchange Status.", *International Journal of Business Communication*, 2016/53, (3), ss.271-285.
- Unterrainer, C., M. Palgi, , W. G. Weber, , vd. ..., "Structurally Anchored Organizational Democracy.", *Journal of Personnel Psychology*, 2011/10, (3), ss.118–132
- 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.
- Ünler, E., S. Çalışkan ve B. V. Durmaz, (2015). Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi.", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 2015/3, ss. 66-71.
- 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.

- Weber, W. G., C. Unterrainer, ve B. E. Schmid, "The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-Moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations.", *Journal of Organizational Behavior*, 2009/30, (8), ss.1127-1149.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, E. Demerouti ve W. B. Schaufeli, "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement.", *Journal of Vocational Behavior*, 2009/74, (3), ss.235-244.
- Yağcı, E., "Demokrasi ve Eğitim.", *Eğitim ve Bilim*, 1998/22, (107), ss.15-22..
- Yakın, M. ve O. Erdil, "Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and The Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants.", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012/58, ss.370-378.
- Yalçın, A. ve T. Kılıç, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İlgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002/9, (9), ss.1-14.
- Yalçınsoy, A., "Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları.", *The Journal of Social Science*, 2017/1(1), ss. 1-19.
- Yaşlıoğlu, M. M., "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması.", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2017/46, ss.74-85.
- Yazdani, N., "Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty.", *IBA Business Review*, 2010/5, (2), ss.51-74.
- Yeşil, S., ve S. F. Dereli, "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması.", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012/2, (1), ss.105-122.
- 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.
- Yükçü, S., ve G. Atağan, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık.", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009/23(4), ss.1-13.

EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı	
<p>Aşağıdaki soru formu İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülmekte olan "Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması" adlı Doktora Tez Çalışması için veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Sonuçlar bilimsel amaçlar için kullanılacağından vereceğiniz bilgiler gizli tutulacak, şahsınız veya çalıştığınız kurumla ilgili özel bir değerlendirme yapılmayacaktır.</p> <p>Anketin geçerli olabilmesi için tüm soruların gerçekçi biçimde cevaplanması gerekmektedir. Vakit ayırdığınız ve araştırmamıza destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.</p>	
Prof. Dr. Mehmet Deniz	Mehmet Yıldırım
Inönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi	Inönü Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz : Bay () Bayan ()
2	Medeni Durumunuz : Evli () Bekar ()
3	Çalışma Süreniz : 3 Yıldan Az (), 3-5 Yıl (), 6-9 Yıl (), 10-14 Yıl (), 15 Yıldan Fazla ()
4	Eğitim Durumunuz : İlk Okul (), Orta Okul (), Lise (), Ön Lisans (), Lisans (), Lisans Üstü ()
5	Hangi İilde Çalışıyorsunuz: Adıyaman (), Diyarbakır (), Siirt (), Batman (), Hakkari () Şanlıurfa (), Mardin (), Şırnak (), Van (), Bitlis ()
6	Kurumdaki bir problemle karşılaştığınızda bunu yöneticinize nasıl aktarırsınız Yüz Yüze Görüşerek (), Telefonla (), E-Posta Yoluyla (), Telefonla (), Sosyal Ağ Üzerinden (), Toplantı Beklerim (),

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ

Sıra No	Soru Kodu	Boyutlar	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olanı işaretleyiniz.	Hiç	Katılmıyorum	Büyük Ölçüde	Katılmıyorum	Orta Düzeyde	Katılmıyorum	Büyük Ölçüde	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum
1	OD1	Katılım - Eleştirisi	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.										
2	OD2		Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.										
3	OD3		Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.										
4	OD4		Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.										
5	OD5		Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.										
6	OD6		Yönetim, çalışanları eleştirme konusunda cesaretlendirir.										
7	OD7		Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.										
8	OD8		Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.										
9	OD9	Şeffaflık	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.										
10	OD10		Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.										
11	OD11		Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.										
12	OD12		Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.										
13	OD13		Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.										
14	OD14		Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.										
15	OD15	Adalet	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.										
16	OD16		Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.										
17	OD17		Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.										
18	OD18		Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.										
19	OD19		Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.										
20	OD20	Eşitlik	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.										
21	OD21		Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.										
22	OD22		Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.										
23	OD23		Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.										
24	OD24		Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.										
25	OD25		Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.										
26	OD26	Hesap Verebilirlik	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir										
27	OD27		Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.										
28	OD28		Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.										

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

Sıra No	Soru Kodu	Boyutlar	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olanı işaretleyiniz.	Hiç	Büyük Ölçüde	Orta Düzeyde	Büyük Ölçüde	Kesinlikle
				Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
3	OM3	Dikey Muhalefet	Kurum yöneticilerimi sorgulamam.					
4	OM4		Kurum politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşıyorum.					
10	OM10		Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.					
11	OM11		Kurumumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.					
13	OM13		Kurumumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.					
15	OM15		Kurumumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.					
1	OM1	Yatay Muhalefet	Diğer çalışanlarla beraber, kurumumda olanlar hakkında yakınırım.					
5	OM5		Kurumdaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer çalışanlarla birlikte hareket ederim.					
7	OM7		Kurumuma ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.					
9	OM9		Kurum politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.					
14	OM14		Kurumdaki sorunlarla ilgili olarak iş arkadaşlarımla hiç konuşmam.					
16	OM16		Kurumda sıkıntı veren konuları, diğer çalışanlarla rahatça konuşurum.					
2	OM2	Dışsal Muhalefet	Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.					
6	OM6		Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.					
8	OM8		Eşim ya da kurum dışındaki arkadaşlarımla yanında kurumum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.					
12	OM12		İşim ile ilgili konuları kurum dışındaki insanlarla konuşurum.					
17	OM17		Kurumda rahatça tartışmadığım kurumla ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarımla konuşurum.					

İŞLE BÜTÜNLEŞME ÖLÇEĞİ

Sıra No	Soru Kodu	Boyutlar	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olanı işaretleyiniz.	Hiç	Büyük Ölçüde	Orta Düzeyde	Büyük Ölçüde	Kesinlikle
				Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1	IB1	Azim Boyutu	Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım.					
2	IB2		İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
3	IB3		Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
4	IB4		Çok uzun saatler çalışabilirim.					
5	IB5		İşimde hoş olmayan bir durumla karşılaşsam bile zihnimi çabucak toplayıp işime devam ederim.					
6	IB6		İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
7	IB7	Adanma Boyutu	İşim yeteneklerimi sınamama olanak verir.					
8	IB8		İşim bana ilham verir.					
9	IB9		İşimi yapmak için çok hevesliyim.					
10	IB10		Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
11	IB11		Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
12	IB12		Çalıştığım zaman çevremdeki her şeyi unutup ederim.					
13	IB13	Benimsememe Boyutu	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
14	IB14		Çalıştığım zaman yaptığım işe kapılıp giderim.					
15	IB15		İşimden kopmakta zorlanırım.					
16	IB16		Çalışırken işime dalıp giderim.					
17	IB17		Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					