



2020 / Vol:6, Issue:24 / pp.397-413

RESEARCH ARTICLE

Arrival Date : 18.01.2020

Published Date : 15.03.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.290>

Reference : Yıldırım, M. & Deniz, M. (2020). "Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Bir Alan Araştırması", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(24): 397-413.

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGILARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI ¹

The Effect Of Employees' Perceptions Of Organizational Democracy On Organizational Dissent Behaviour: A Field Research

Dr. Mehmet YILDIRIM

Adıyaman/Türkiye

Prof.Dr. Mehmet DENİZ

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



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının, örgütsel muhalefet davranışlarına etkisini belirlemektir. Araştırma sorunsalını çözmek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu, iki ölçek ile örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soru formu olmak üzere üç 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. Her iki 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 ve üçüncü 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. Değişkenler arasındaki yol analizi, örgütsel demokrasinin örgütsel muhalefeti etkilemediğini ortaya koymaktadır. Alt boyutlar arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, katılım-eleştiri boyutunun dikey ve yatay muhalefet boyutlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Şeffaflık alt boyutunun, dikey ile dışsal muhalefet boyutunu negatif yönde etkilediği, adalet alt boyutunun, dikey ve yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, Muhalefet, Örgütsel Muhalefet

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of employees' perceptions of organizational democracy on organizational dissent behaviors. 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

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

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. 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 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. Path analysis between variables reveals that organizational democracy does not affect organizational dissent. 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 upward and latent dissent dimensions. It was observed that the transparency sub-dimension negatively affects the upward and latent dissent dimensions, the sub-dimension of justice negatively affects upward and latent dissent and accountability positively affects upward dissent.

Keywords: Democracy, Organizational Democracy, Dissent, Organizational Dissent,

1. GİRİŞ

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde günümüz dünyasında insan kaynağı yönünden asıl başarıyı getirecek olan biçimsel iş tanımlarının ötesinde 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 olması olarak değerlendirilebilir. İş yerinde sorunlarını dile getirmeyen çalışanlar, giderek örgütlerine yabancılaşmakta ve kendilerini güçsüz hissetmektedirler (Pabuççu 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. Örgütlerin daha demokratik bir yönetim tarzını benimsemesi ile birlikte çalışanların örgütlerinde karşılaştıkları problemleri veya uyuşmazlıkları örgüt içerisinde daha rahat ifade edebildiklerini ortaya koyan çalışmalar bunun en büyük göstergelerindendir (Ataç ve Köse, 2017; Sadykova ve Tutar, 2014).

Örgütsel muhalefet yaşanan etik sıkıntılar, çalışanların memnuniyetsizlikleri, gelişim fırsatları gibi konularda örgüte çok değerli geri bildirimler sağlayan önemli bir kavramdır. Çalışanların, örgüt içerisindeki sorunların veya yanlış uygulamaların yöneticilere bildirilmesiyle sorunların anlaşılmasına ve çözüme kavuşturulmasına katkı sağlanabilir çünkü çalışanlar, yöneticilerin göremediği sorunları, işi bizzat yapan ve sorunu yaşayan bireyler olarak daha iyi kavrayabilirler. Bu nedenle örgütsel muhalefet yöneticiler açısından önemli bir bilgi kaynağı olarak düşünülebilir (İzğüden, 2017: 7-8).

Hangi sektörde faaliyet gösterirse göstereceği veya hangi büyüklükte olursa olsun hemen her örgütte bir seviyeye kadar bir muhalefet olgusunun var olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanlar örgüt içerisinde bir uyuşmazlık hissettikleri zaman misilleme korkusu, tartışmacı bir kişilik olarak algılanma korkusu gibi nedenlerle bunu her zaman açık bir şekilde yönetime ifade etmeyebilirler. Bunun yerine kendisi gibi örgüt içerisinde sorun yaşayan çalışma arkadaşlarına karşılaştığı sorunlar hakkında yakınmalarda bulunabilir veya örgüt dışındaki çevresine bu sorunlarını dile getirebilir. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde muhalefetini dile getirmemesi onların herhangi bir şekilde muhalefeti deneyimlemediği şeklinde yorumlanmamalıdır. Örgüt için önemli olan çalışanların uyuşmazlıklarını yapıcı bir şekilde dile getirecekleri yapıları oluşturmak olmalıdır. Bu yolla çalışanların, örgüt içerisindeki etik problemler, performans değerlendirme sistemi, örgüt içi adalet, görev ve sorumluluklar, örgüt içi etkisiz uygulamalar gibi konular hakkındaki düşüncelerini rahatça ifade etmeleri sağlanabilir.

Bu araştırma da, çalışanların örgütlerinin demokratiklik düzeyine ilişkin algılarının onların örgüt içerisindeki muhalefeti ifade etme stratejilerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacı ile yürütülmüştür.

2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

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).

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). 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 etkide bulunmaktadır (Mellizo ve Carr, 2015: 1). Dolayısıyla örgütsel demokrasi ancak bütün boyutları ile ele alındığında örgüt içerisinde bir sinerjinin oluşumuna katkıda bulunabilir (Tokay, 2018: 2). Bu boyutlar kısaca aşağıda açıklanmıştır;

Katılım boyutu, demokrasinin temel konularından bir tanesidir ve çalışanların stratejik, taktik ve operasyonel anlamda karar alma mekanizmalarında eşit haklara sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 233-234). Eleştiri boyutu örgütsel politika ve süreçler başta olmak üzere, örgüt ile ilgili her türlü iş ve işlemlerle ilgili olarak düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerine atıfta bulunmaktadır (Geçkil, 2013: 32).

Eleştirme hakkının içselleştirilmesi için demokratik bir sistemde ortaya çıkan çatışmaların çözümü, eleştiri ve diyalogun doğru yönlendirilmesi amacı ile öncelikle öz eleştiriye izin verilmelidir. Dolayısıyla örgütsel değerler hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından eleştirilmeye açık olmalıdır. Örgütler ancak bu yolla çevredeki değişimlere adaptasyon sağlayabilirler (Forcadell, 2005: 271). Şeffaflıkta boyutu belirli bir karar verme durumunda, karar verme sürecine dâhil olan ve alınan kararlardan etkilenen tüm tarafların kararla ilgili tüm bilgilere ulaşmasını ifade etmektedir (Forcadell, 2005: 271). Kararlardan etkilenen tüm tarafların iş ve süreçlerle ilgili bütün bilgileri öğrenmesi ve izlemesi ve bu yolla kararların alınması şeffaflıkta esas olan noktadır (Tokay, 2018: 3). Bu nedenle alınan kararlara ilişkin tüm süreçlerin çalışanlara etkin bir şekilde ulaştırılmasını ve şüphelerin büyük oranda ortadan kaldırılmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin kurulması önemlidir. Örgütsel demokrasi düzleminde adalet boyutu, özellikle örgütsel kaynakların dağıtımı, ücretlendirme, görevlendirme, ödüllendirme gibi konularda herkese hakkı olanı verme şeklinde ele alınmaktadır. Adalet boyutu aynı zamanda örgütsel bir çok çıktıyı da etkilemektedir çünkü, çalışanlar kendi örgütlerindeki çalışmalar ile ilgili olarak elde ettikleri kazanımları yapılandırdıkları adalet algısına göre karşılaştırır ve örgütlerine karşı tutum geliştirirler (Demirel ve Seçkin, 2011: 100). Eşitlik boyutu sonuçların, ödüllerin dağıtım normları ile tutarlı olup olmadığına yönelik çalışanların sahip olduğu algıyı ifade etmektedir (Balassiano ve Salles, 2012: 270). Hesap verebilirlik boyutu ise dıştan kişiye yönelik bir denetim sürecini ifade etmektedir ve bir kişi veya grubun işlem ve davranışlarından dolayı kendileri dışındaki kişi veya gruplara açıklama yapması olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz ve Bircikoğlu, 2011: 19-21).

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

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 işleyiş 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).

Çalışanların muhalefet davranışı için hangi stratejiyi seçecekleri aslında bireysel, ilişkisel ve örgütsel strateji etkilerinin birleşimi ile oluşmaktadır. Örgütsel muhalefetin oluşum sürecinde çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeleri, işle ilgili yetkinlikleri, iş yapma arzuları gibi özellikler gibi çalışanların muhalefet davranışını etkileyen bireysel faktörler (Sadykova ve Tutar, 2014: 7), çalışanların örgütteki arkadaşları ve yöneticileri ile oluşturduğu ilişkinin kalitesini içeren ilişkisel faktörler ve örgüt içerisinde muhalefete karşı oluşturulmuş yerleşik örgütsel yapı, çalışanların nasıl bir örgütsel muhalefet davranışı sergileyeceklerinde belirleyici olabilmektedir. Bu üç etki türünün birleşimi sonrası çalışanlar uyuşmazlıklarını doğrudan yöneticilerine mi, aynı sorundan muzdarip olan ve sorunun çözümünde etkisi olmayan çalışma arkadaşlarına mı yoksa tamamen örgüt dışındaki arkadaşlarına ya da aile bireylerine mi ifade edeceğine karar vermektedir. 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). Literatür incelendiğinde örgütsel muhalefetin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyut altında incelendiği görülmektedir. Dikey muhalefet, uyuşmazlık konularının doğrudan yönetime ifade edilmesi, yatay muhalefet bu uyuşmazlıkların sorunun çözümünde etkisi bulunmayan çalışma arkadaşlarına ifade edilmesi ve dışsal muhalefet ise uyuşmazlıkların örgüt dışındaki arkadaşlara veya aile bireylerine ifade edilmesine atıfta bulunmaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı 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 tercih ettikleri örgütsel muhalefet davranışlarının belirlenmesi, örgütsel demokrasi algısının ölçülmesi ve örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

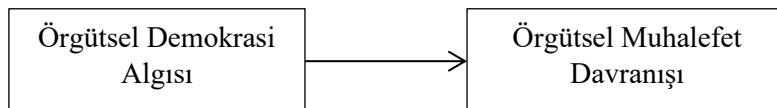
Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğünde çalışan 723 kişi oluşturmaktadır. Çalışma öncesinde işletmenin bölge insan kaynakları müdürlüğü aracılığı ile gerekli izinler alınmıştır. Anket formuna dönüştürülen ölçekler online ortama aktararak 723 kişiye dağıtılmış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

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

4.3.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli geliştirilirken öncelikle alan yazında yapılan mevcut araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmaların bulgularından faydalanarak araştırma modeli geliştirilmiştir. Oluşturulan araştırma modelinde, çalışanların örgütsel demokrasi algısının işle bütünleşme düzeyleri üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır.

Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişki yapısal eşitlik modellemesi ile, ana değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ve örgütsel demokrasi değişkeninin işle bütünleşme değişkeni üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli yol analizi ile test edilmiştir. Araştırma modeli şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

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

H1: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışına etkisi vardır.

H2: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H3: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H4: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H5: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H6: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H7: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H8: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H9: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H10: Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H11: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H12: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.

H13: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.

4.4. Ölçme Araçları

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

Araştırmada, çalışanların 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 kodlanmıştır.

5. VERİ ANALİZİ

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

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

Tablo 5.1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımları

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
35 ve Altı	35 ve Altı	35 ve Altı
36-40	36-40	36-40
41-45	41-45	41-45
46 ve Üzeri	46 ve Üzeri	46 ve Üzeri
Medeni Durum		
Evli	Evli	Evli
Bekar	Bekar	Bekar
Çalışma Süresi		
5 Yıl ve Altı	5 Yıl ve Altı	5 Yıl ve Altı
6-9 Yıl Arası	6-9 Yıl Arası	6-9 Yıl Arası
10-14 Yıl Arası	10-14 Yıl Arası	10-14 Yıl Arası
15 Yıldan Fazla	15 Yıldan Fazla	15 Yıldan Fazla
Eğitim Durumu		
Lise ve Altı	Lise ve Altı	Lise ve Altı
Ön Lisans	Ön Lisans	Ön Lisans
Lisans ve Üzeri	Lisans ve Üzeri	Lisans ve Üzeri
Çalışılan İl		
Adıyaman	Adıyaman	Adıyaman
Şanlıurfa	Şanlıurfa	Şanlıurfa
Diyarbakır	Diyarbakır	Diyarbakır
Mardin	Mardin	Mardin
Siirt	Siirt	Siirt
Şırnak	Şırnak	Şırnak
Batman	Batman	Batman
Van	Van	Van
Hakkari	Hakkari	Hakkari
Bitlis	Bitlis	Bitlis
Problemlerle Karşılaşıldığında Nasıl Aktarıldığı		
Yüzyüze Görüşerek	Yüzyüze Görüşerek	Yüzyüze Görüşerek
Telefonla	Telefonla	Telefonla
E-posta ve Sosyal Ağ İle	E-posta ve Sosyal Ağ İle	E-posta ve Sosyal Ağ İle

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 problemlerle karşılaşıldığında nasıl aktarıldığına göre 188'i (%74,6) yüzyüze görüşerek, 49'u (%19,4) telefonla, 15'i (%6,0) e-posta ve sosyal ağ ile olarak dağılmaktadır.

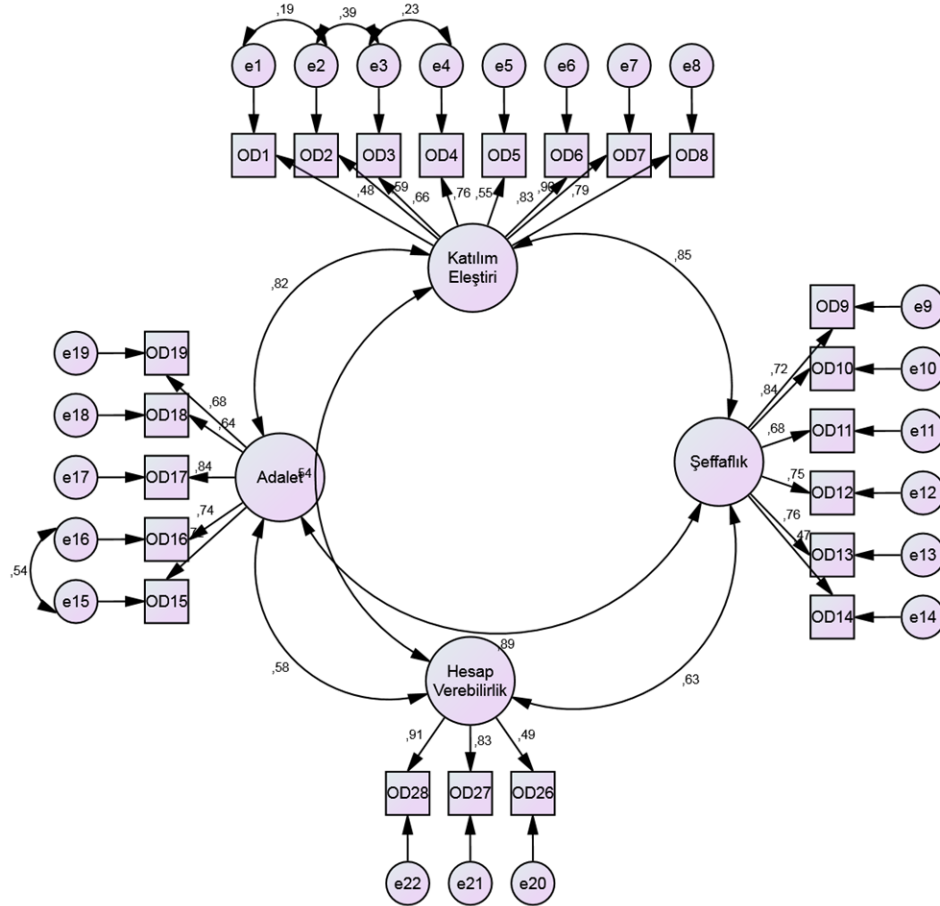
5.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

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

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

5.1.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

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



Şekil 5.1: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin faktör yapısının daha önce belirlenen faktör yapısı ile uyumlu olduğunu kabul etmek için uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. χ^2/sd oranının 2.5 ve altında olması mükemmel uyuma (Kline, 2005). RMSEA değerinin 0.05 ve altı iyi uyuma, 0.08 ve 0.1 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma; GFI, CFI ve değerlerinin 1’e yakın olması iyi uyuma işaretler (Kline, 2005). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki-Kare ve Ki-Kare / df ($\chi^2 = 453.2019$, $p = .000$, $sd = 199$, $\chi^2/df = 2.27$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0.86, CFI=0.92, RMSEA=0.07) ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

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

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

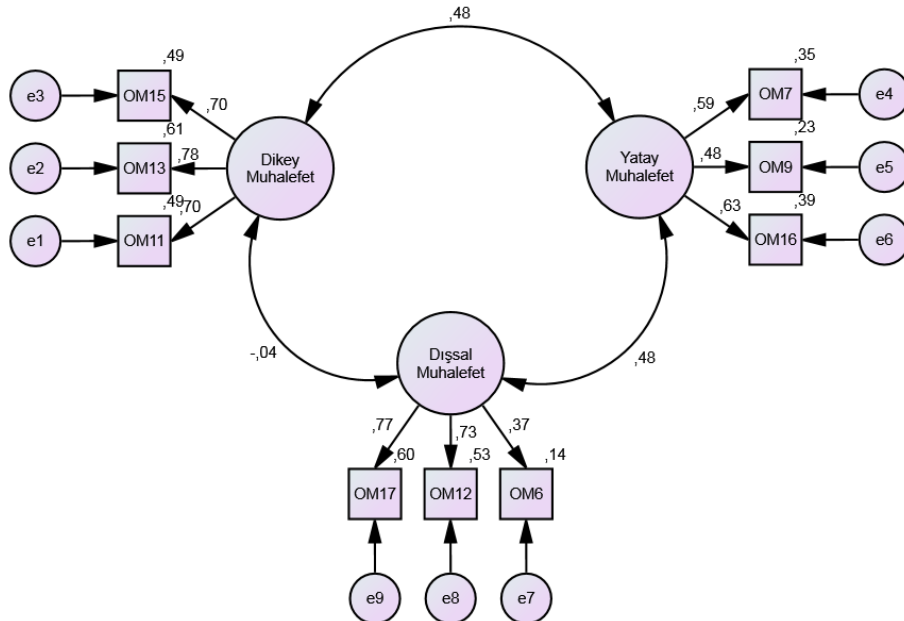
Maddeler		Faktörler	Std. β	S.Hata	t	p	R ²
OD1	<---	Katılım-Eleştiri	0,482				0,232
OD2	<---	Katılım-Eleştiri	0,589	0,158	7,398	***	0,347
OD3	<---	Katılım-Eleştiri	0,662	0,195	7,105	***	0,438
OD4	<---	Katılım-Eleştiri	0,758	0,196	7,566	***	0,575
OD5	<---	Katılım-Eleştiri	0,550	0,15	6,431	***	0,302
OD6	<---	Katılım-Eleştiri	0,835	0,202	7,864	***	0,696
OD7	<---	Katılım-Eleştiri	0,902	0,206	8,077	***	0,813

OD8	<---	Katılım-Eleştiri	0,793	0,18	7,711	***	0,630
OD9	<---	Şeffaflık	0,719				0,516
OD10	<---	Şeffaflık	0,835	0,098	12,745	***	0,697
OD11	<---	Şeffaflık	0,681	0,092	10,391	***	0,464
OD12	<---	Şeffaflık	0,747	0,097	11,406	***	0,558
OD13	<---	Şeffaflık	0,758	0,105	11,569	***	0,574
OD14	<---	Şeffaflık	0,473	0,094	7,201	***	0,224
OD15	<---	Adalet	0,724				0,524
OD16	<---	Adalet	0,738	0,059	16,522	***	0,545
OD17	<---	Adalet	0,844	0,088	12,62	***	0,712
OD18	<---	Adalet	0,636	0,079	9,577	***	0,405
OD19	<---	Adalet	0,684	0,086	10,301	***	0,468
OD26	<---	Hesap Verebilirlik	0,491				0,241
OD27	<---	Hesap Verebilirlik	0,830	0,243	7,742	***	0,689
OD28	<---	Hesap Verebilirlik	0,910	0,251	7,764	***	0,827

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

5.1.2. 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 5.2'de gösterilmiştir.



Şekil 5.2: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulamalı faktör analizinde ölçeğin faktör yapısının daha önce belirlenen faktör yapısı ile uyumlu olduğunu kabul etmek için uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. χ^2/sd oranının 2.5 ve altında olması mükemmel uyuma (Kline, 2005). RMSEA değerinin 0.05 ve altı iyi uyuma, 0.08 ve 0.1 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma; GFI, CFI ve değerlerinin 1'e yakın olması iyi uyuma işaretler (Kline, 2005). Doğrulamalı 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 5.3'te doğrulamalı 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, doğrulamalı 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 (R²) değerleri Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3: 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 ($p<0,001$), 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 çalışmada 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.

6. BULGULAR

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

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

6.2. Değişkenlere Göre Katılımcıların Puan Ortalamaları

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

Tablo 6.1: Örgütsel Demokrasi Puan Ortalamaları

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

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

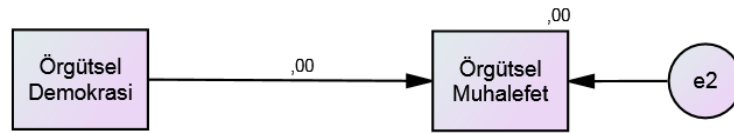
Tablo 6.2: Örgütsel Muhalefet Puan Ortalamaları

	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.

6.2.1 Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasında Yol Analizi

Örgütsel demokrasi genel puanlarının örgütsel muhalefet genel puanları üzerindeki etkisi yapısal model path analizi ile test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling) gözlenen ve gözlenemeyen değişkenlerin arasındaki ilişkilerin nedenselliğini sınamak için kullanılan bir istatistik tekniğidir. Bir yapısal eşitlik modelinin kuramsal yapıya uygunluğu değerlendirilirken uyum iyiliği değerlerine bakılır. Birbirinden farklı uyum iyiliği değeri bulunmaktadır ancak en çok önerilen uyum iyiliği değerleri benzerlik oranı ki kare istatistiği (χ^2 ve χ^2/df), RMSEA (ortalama hataların kare kökü – root mean-square error approximation) ve GFI (uyum iyiliği indeksi – goodness of fit index) dir (Yılmaz, vd, 2006). Şematik model Şekil 6.1’de ve regresyon katsayıları tablo 6.3’te verilmektedir.



Şekil 6.1: Örgütsel Demokrasi ile 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 ($\chi^2/df=0$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (RMR=0, GFI=1, 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 6.3’te verilmektedir.

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

Hipotezler	Değişkenler	Standardize (β)	S.Hata	t	p	Sonuç
H1	Örgütsel muhalefet <--- Örgütsel demokrasi	-0,001	0,045	-0,014	0,989	Ret

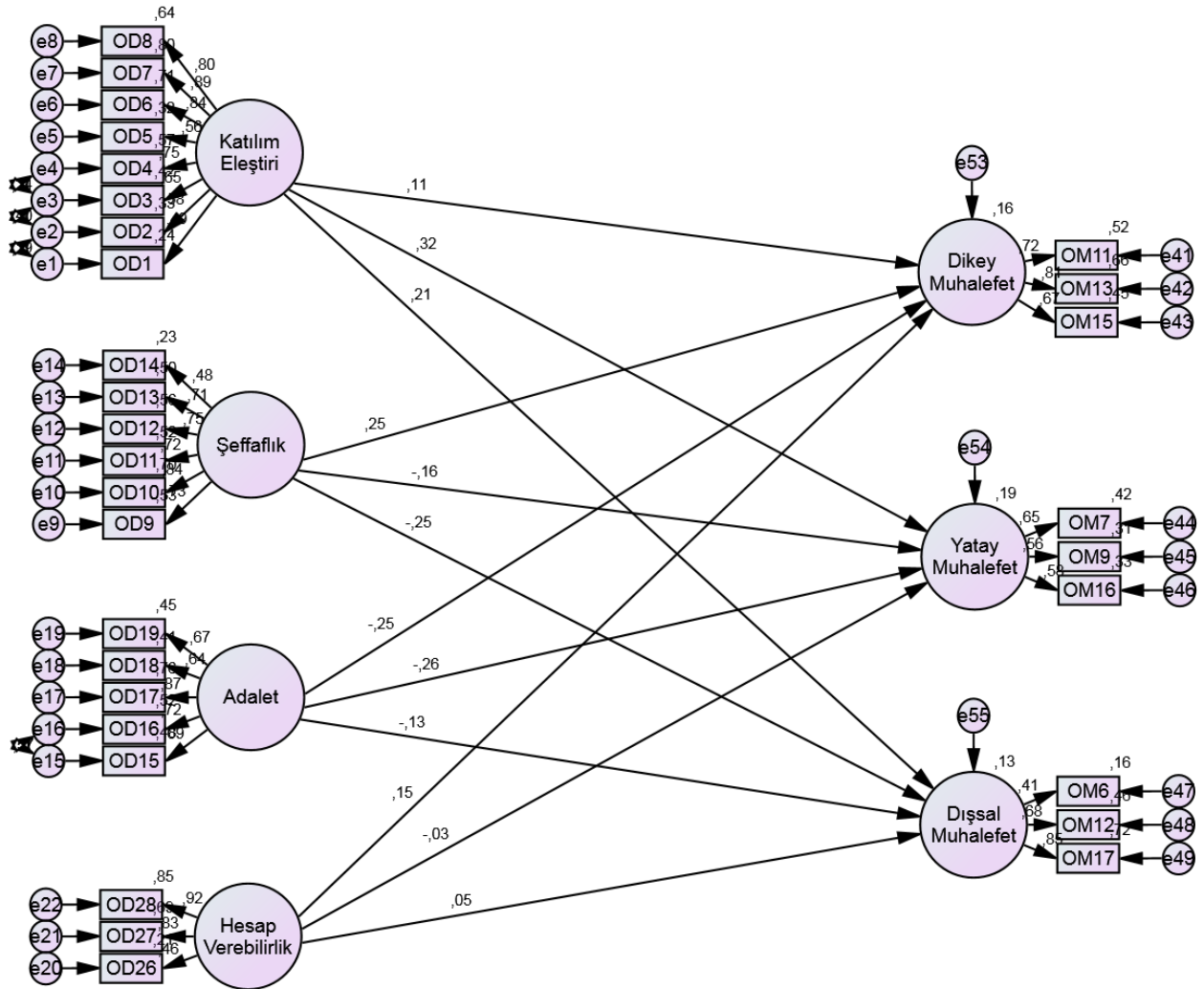
Tablo 6.3’teki analiz sonuçlarına yol analizi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefet davranışlarını etkilemediği saptanmıştır ($p > 0,05$).

6.2.2 Örgütsel Demokrasi ve İşle Bütünleşme Arasında Yapısal Model

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) aslında faktör analizi ve regresyon analizinin birleşiminden oluşmaktadır. Çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adı olan YEM genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesi için kullanılmaktadır. Dolayısıyla yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler dizisini test etmek olarak ifade edilebilir. Doğrulamalı

özellik taşıması, ölçüm hatalarını dikkate alması gözlenen ve örtük değişkenlerin birlikte incelenmesi, farklı modeller arasından en iyimi gösteren modelin seçimini olanaklı 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 istatistikî analizlerden ayrılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331).

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



Şekil 6.2: Örgütsel Demokrasi ile 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 ($\chi^2/df=3,43$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0,73, CFI=0,74, RMSEA=0,09) örgütsel demokrasi ile işle bütünleşme ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilere yönelik uyum iyiliği değerlerinin büyük oranda kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Kline, 2005). Neden sonuç ilişkisini belirleyen anlamlılık düzeyi, katsayılar ve hipotezler Tablo 6.4’te verilmektedir.

Tablo 6.4: Örgütsel Demokrasi ile İşle Bütünleşme 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		
H2	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Katılım-Eleştiri	0,110	0,092	1,548	0,122	Ret
H3		Yatay Muhalefet	<---	Katılım-Eleştiri	0,320	0,131	3,476	***	Kabul
H4		Dışsal Muhalefet	<---	Katılım-Eleştiri	0,214	0,064	2,553	0,011	Kabul
H5	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Şeffaflık	0,247	0,075	3,31	***	Kabul
H6		Yatay Muhalefet	<---	Şeffaflık	-0,158	0,091	-1,922	0,055	Ret
H7		Dışsal Muhalefet	<---	Şeffaflık	-0,253	0,051	-2,942	0,003	Kabul
H8	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Adalet	-0,251	0,067	-3,289	0,001	Kabul
H9		Yatay Muhalefet	<---	Adalet	-0,257	0,085	-2,969	0,003	Kabul
H10		Dışsal Muhalefet	<---	Adalet	-0,126	0,04	-1,635	0,102	Ret
H11	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	<---	Hesap Verebilirlik	0,154	0,118	2,071	0,038	Kabul
H12		Yatay Muhalefet	<---	Hesap Verebilirlik	-0,027	0,14	-0,34	0,734	Ret
H13		Dışsal Muhalefet	<---	Hesap Verebilirlik	0,054	0,068	0,734	0,463	Ret

Elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından yatay muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,320$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım eleştirinin örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından dışsal muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,214$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından dikey muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,247$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflığın örgütsel muhalefet davranışının alt boyutlarından dışsal muhalefeti azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,253$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından adaletin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefeti azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,251$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından adaletin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından yatay muhalefeti azalttığı belirlenmiştir ($\beta=-0,257$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından hesap verebilirliğin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefeti arttırdığı belirlenmiştir ($\beta=0,154$). Bütün bulgular incelendiğinde araştırmaya ilişkin hipotezlerin sonuçları Tablo 6.5'deki gibidir.

Tablo 6.5: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H.No	Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1	Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışına etkisi vardır.	Kabul
H2	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Ret
H3	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H4	Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H5	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H6	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Ret
H7	Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H8	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H9	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H10	Örgütsel demokrasinin adalet boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Ret
H11	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H12	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Ret
H13	Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutuna etkisi vardır.	Ret

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

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.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alfa değeri hesaplanmış ve bütün ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir sınır olan %60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19). Örgütsel demokrasi ölçeği için 0,943 ve örgütsel muhalefet ölçeği için 0,650 Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Böylelikle ölçeklerin ölçülmek istenen davranışları tutarlı bir düzeyde ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

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

Örgütsel demokrasi değişkeni alt boyutlarına bakıldığında en düşük ortalama puana sahip olan alt boyutun, "Görev dağılımında liyakat dikkate alınır", "Kurumunda 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.

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.

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 birçok faktöre bağlı olarak çalışanların, örgütsel politika ve uygulamalar ile ilgili aykırı düşüncelerini ifade etmeye çekimser yaklaşabileceğini göstermektedir.

Örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarının örgütsel muhalefet davranışı alt boyutları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacı ile oluşturulan yapısal eşitlik modeli incelendiğinde 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 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.

Örgütsel demokrasinin 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 sadece dikey muhalefeti anlamlı bir şekilde etkilediği çalışmadan elde edilen bir diğer bulgudur. Buna göre örgütte her statüdeki çalışandan gerektiğinde hesap sorulacağına dair bir algının oluşması çalışanların örgütte karşılaştığı uyuşmazlığı doğrudan olarak yöneticiye ifade etme eğilimi artmaktadır. Bunun nedeni örgüt içi problemlerin çözümüne katkıda bulunacağına inandığı yöneticinin problemin kaynağından sorunun çözümü adına hesap sorabileceğine yönelik inancı olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak 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 her hangi 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 düzey yöneticinin bizzat yapması yüz yüze misilleme korkusunun ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

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.

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

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.

Balassiano, M. ve D. Salles, "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in A Teaching and Research Institute.", BAR-Brazilian Administration Review, 2012/9, (3), ss.268-286.

Bonine, B. A. (2013) Democratic Organizing in The Corporate Sphere: A Case Study. (Doctorial Dissertation), Ohio University.

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.

Coşan, P. E., ve A. A. Gülova, "Örgütsel demokrasi.", Yönetim ve Ekonomi, 2014/21, (2), ss.231-248.

Çopur, Z., (2018), " Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki.", (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

Demirel, Y., ve Z. Seçkin, "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.", Bilig Dergisi, 2011/56, ss.99-119.

Doğan, İ., (2001), Vatandaşlık, Demokrasi ve İnsan Hakları, Pegem Yay, Ankara

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.

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.

Eryılmaz, B. ve H.Biricikoğlu, "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik.", İş Ahlakı Dergisi, 2011/4, (7), ss.19-45.

Forcadell, F. J., "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa.", Journal of Business Ethics, 2005/56, (3), ss.255-274.

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.

Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz., (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

İzğüden, D., (2017) Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışlarındaki Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

İzğüden, D. ve R. Erdem, "Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi.", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2018/21, (2), ss.243-272.

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.

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.

Kassing, J. W., "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent.", Communication Studies, 1997/48, (4), ss.311-332.

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

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.

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.

Özdemir, M., "Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)", Eğitim ve Bilim, 2013/38, (168), ss.113-128.

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

Schmidt, M. G. (2002), Demokrasi Kuramlarına Giriş, Çev: M. Emin Köktaş, (2. Baskı), Vadi Yayınları, Ankara.

Stanley, J. D., "Dissent in Organizations", Academy of Management Review, 1981/6, (1), ss.13-19.

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.

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.

Tokay, Ö., ve Eyupoglu, S. Z. (2018). "Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour.", South African Journal of Business Management, 49(1), ss.1-9.

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.

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.

Yağcı, E., "Demokrasi ve Eğitim.", Eğitim ve Bilim, 1998/22, (107), ss.15-22.

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.

EKLER

Ek 1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

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 Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	OD1	Katılım - Eleştiri	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
2	OD2		Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
3	OD3		Kurumunda 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 eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
7	OD7		Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
8	OD8		Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
9	OD9		Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
10	OD10	Şeffaflık	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	Hesap Verebilirlik	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.						
26	OD26		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.						

Ek 2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Sıra No	Soru Kodu	Boyutlar	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olanı işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3	OM3	Dikey Muhalefet	Kurum yöneticilerimi sorgulamam.					
4	OM4		Kurum politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşırım.					
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	Yatay Muhalefet	Kurumumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.					
1	OM1		Diğer çalışanlarla beraber, kurumumda olanlar hakkında yakınıyorum.					
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	Dışsal Muhalefet	Kurumdaki sorunlarla ilgili olarak iş arkadaşlarımla hiç konuşmam.					
16	OM16		Kurumda sıkıntı veren konuları, diğer çalışanlarla rahatça konuşurum.					
2	OM2		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.					