

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Şeyma BİLYAY

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, seymabilyay@gmail.com

ORCID NO: 0000-0002-9409-8170

Doç. Dr. Sinan YALÇIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Fakültesi, sinan29@gmail.com

ORCID NO: 0000-0002-2372-9035

Prof. Dr. Ahmet Ragıp ÖZPOLAT

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ahmetozpolat@hotmail.com

ORCID NO: 0000-0002-2861-1490

ÖZET

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen çalışma, nicel araştırma metotlarından bir tanesi olan ilişkisel tarama modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma içerisindeki veri seti, Erzincan ilinde bulunan lise, ortaokul ve ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenler içerisinde rastgele örneklem yöntemi ile seçilen 202 adet öğretmenin verdiği cevaplardan oluşmaktadır. Elde edilen veri seti üzerinde standart sapma, yüzde, frekans, ortalama değerleri bulunarak, ANOVA testi, t-testi, korelasyon testi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ulaştırdığı sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet algı düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Araştırma sonucu elde edilen diğer bir sonuç incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türüne göre herhangi bir farklılık göstermezken, örgütsel muhalefet algıları ve örgütsel muhalefetin alt boyutu olan yatay muhalefet algıları cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmen lehine, mesleki kıdem açısından ise 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine, okul türü bağlamında ise ilkokulda görev yapan öğretmenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise; örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi arasında anlamlı, pozitif yönde ilişki olduğu ayrıca öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi algılarının anlamlı bir yordayıcısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, örgütsel demokrasi, örgütsel muhalefet

1.GİRİŞ

Dünyada meydana gelen teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel gelişmelere paralel olarak dünya ülkelerinde de pek çok değişimler yaşanmaya başlamıştır. Küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmış, temel hak ve özgürlükler ile insani değerlerin önemi anlaşılmış ve böylelikle demokrasi ve muhalefet kavramlarının önemi artmıştır.

Demokrasi kavramının ülkelerin yönetim şekillerinde uzun yıllardır bulunduğu bilinmektedir. Buna rağmen günümüzde demokrasi, sadece yönetim şekli olmayıp aynı zamanda hayatımızın içerisinde var olan ve hayatımızın her alanında karşımıza çıkan bir kavram olmuştur. Bu sebeple, katılım, adalet, düşünce paylaşımı, eşitlik gibi demokrasinin temellerini oluşturan kavramlar, hayatın her alanında karşımıza çıktığı gibi eğitim örgütlerinde de görülmektedir. Bu kavramların eğitim örgütlerinde verimli olarak kullanılması şüphesiz okullarda daha demokratik örgüt yapılarının oluşturulmasına bağlıdır. Demokratik örgüt yapılarının işletmeler açısından önemini ortaya koyan çalışmalar, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramlarının önemimin en iyi şekilde göstergesidir. Yapılan araştırmaya göre, demokrasinin uygulandığı bir yapı içerisinde çalışanların, uygulamalar ve örgütsel politika ile ilgili yaşadıkları sorunları daha kolay bir şekilde ifade edebilmek için ortam bulmakta (Sadykova ve Tutar, 2014; Ataç ve Köse, 2017), çalışanların performansları (Kesen 2015), iş tatminleri (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh 2012; Geçkil ve Akpınar, 2017; Çankaya, 2018; Erkal, 2012), ahlaki gelişimleri (Verdorfer ve Weber, 2016), örgütsel davranışları (Barutçu, 2019; Günden, 2019; Ahmed, Adeel ve Rehman 2019), psikolojik durumları (Geçkil ve Koçyiğit, 2017), ve örgüte bağlılıkları (Chen, 2013; Uysal, 2019; Naldöken ve Limoncu, 2019) artmaktadır. Bunların tamamı örgütsel muhalefetin ve örgütsel demokrasinin örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her sektörden kurum için önemli olan örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramlarının eğitim örgütlerinde bir yönetim ve kişilerarası iletişim şekli olarak kabul edilmesi, uygulanmasının örgütte verimi artırma konusunda yararlı olacağı söylenebilir.

1.1.Örgütsel Demokrasi

Cheney, Scott ve Corman (1998) demokrasi kavramını örgütsel kararlara katılım boyutunda ele almış ve örgütsel demokrasi kavramını örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesinde, uygulanmasında ve değiştirilmesinde mümkün olan en fazla katılıma imkân verme şeklinde tanımlamışlardır. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel demokrasi, paylaşılan kalıcı istekler, demokratik karar alma ve destekleyici örgütsel yapı olmak üzere üç öğeden meydana gelen 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). Dolayısıyla bu tanıma göre örgütsel demokrasi uygulamalarının başarısını belirleyecek olan en temel değişken destekleyici örgütsel yapıdır.

Örgütsel demokrasi kavramı üzerine uzlaşma sağlanması oldukça güç olduğundan, çalışanların örgütsel demokrasi algısının ölçülmesi de güçleşmektedir. Yapılan çalışma kapsamında, Tikici ve Geçkil (2015) tarafından yapılan çalışma ışığında, “yerli ve yabancı kaynak taraması neticesinde katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik, alt boyutlarından meydana gelen ölçekten” yararlanılmıştır. Ölçekte bulunan örgütsel demokrasi teriminin kapsamı aşağıda özetlenmektedir.

Katılım; Örgütte çalışanların tüm karar süreçlerinin içinde olmasını ifade etmektedir. Katılımın aktif bir şekilde uygulandığı örgütlerde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda karar alma ve uygulama aşamasında konulara dâhil olarak sürecin daha iyi gelişmesi ve alınan sonucu daha iyi değerlendirebilme imkânı bulmaktadır. Örgütsel demokrasi için, katılımcı yönetim uygulamaları vazgeçilmez ilkelerden birisidir (Yazdani, 2010).

Eleştiri; Çalışanların her aşamada politika ve prosedürleri değerlendirip denetleme ve düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etme yetkisine sahip olmasıdır. Eleştiri, örgütsel demokrasinin önemli temellerinden biri olmakla birlikte, çalışanların duyulması olarak da söylenebilmektedir (Yazdani, 2010).

Şeffaflık; Yapılan işlerin herkese açık ve erişilebilir olmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli şey, alınan kararların muhatabına ulaşacak şekilde bilgilendirilme yapılmasıdır.

Adalet; “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk şeklinde tanımlanır (TDK Türkçe Sözlük, 2011).” Adalet, şüphesiz çalışanların iş tutumlarını etkileyen, örgüt içerisindeki sosyal etkileşiminin kalitesini belirleyen önemli bir kavramdır.

Eşitlik; Birden fazla şeyin birbirine eşit olmasıdır (TDK Türkçe Sözlük, 2011). Devlet tarafından verilmiş hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır. Tüm bireylerin aynı hak ve avantajlara sahip olması olarak tanımlanmaktadır.

Hesap Verebilirlik; Örgüt içerisinde yapılan harcamalar ile alınan kararların örgüt tarafından açıklanabilmesidir. Bunlara yönelik örgütten hesap sorma yetkinliğine sahip olunması anlamına gelmektedir. Eğitim yönünden hesap verilebilirlik ele alınacak olursa, eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi ve öğretim sonucu ortaya çıkan olumsuz sonucun sorumluluğunun kabul edilmesi gerektiği anlamına gelir (Sato ve Rabinowitz, 2010).

1.2.Örgütsel Muhalefet

Tarih boyunca birçok medeniyette olumlu birtakım değişimlerin yaşanmasına aracılık eden yenilik ve yaratıcılığın doğuşunda katkısı bulunan muhalefet kavramı mevcut karar ve uygulamalara karşı itirazda bulunmayı anlatan bir sözcüktür (Eroğlu ve Alga, 2018).

Muhalefet sözcüğü, akılcı ve aynı zamanda anlamlı değerlendirmeler sonucu elde edilen karar ve daha önce yürütülen uygulamalara karşı aksi fikirde bulunma durumunu ifade eden bir kelimedir. Bu kelimenin kökeni şeklinde dile getirilebilecek bir kavram olan “muhalif” ise, TDK Türkçe Sözlüğünde, “bir tutuma, bir fikre, bir davranışa karşı olan, aykırı olan kimse”, şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2011).

Günümüzde Örgütler elemanlarının işe ve örgüte yönelik pozitif davranışlarını çoğaltabilmek amacıyla örgüt çalışanlarına karar alma süreçlerinde daha çok alan tanımak için uğraşmaktadır. Örgütler elemanlarının yetki devri ve karar mekanizmalarında daha aktif bir şekilde rol oynamalarına olanak sağlayarak, örgütsel kararların alınmasında ve örgüt politikaları ile ilgili görüşlerini ifade etmelerine imkân vermektedir. Örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin örgüt politikası veya örgütteki uygulamalara yönelik uyumsuz bir hali kolayca dile getirebilmesi şeklinde ifade edilebilir (Sadykova ve Tutar, 2014). Kassing (1998) ise örgütsel muhalefeti, örgüt üyesinin kendisinin dışlandığını hissetmesi ve örgütü hakkında ihtilafli, muhalif bir tavır sergilemesi anlamına gelen çok boyutlu bir süreç olarak ifade etmektedir.

Kassing (1998), alan yazısında örgütsel muhalefet kavramı tanımlarında ortak olan bazı noktalar gözlemlemiştir.

Bunlar;

“-Örgütsel muhalefet ontolojik incelemesi yapıldığında negatif bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır,

-Örgütsel muhalefet çalışanların tatminsizliği sonucu meydana gelir,

-Örgütsel muhalefet istenmeyen uygulama karşısında başka bir görüşü benimsemeyi gerekli kılar,

-Örgütsel muhalefet net bir meydan okuma ve karşı çıkmayı gerektirir,
-Örgütsel muhalefet kavramı aslen uyuşmazlıkların ve birbirine karşı olan görüşlerin ifade edilmesidir.

Kassing, muhalefet kavramını açıklarken; tetikleyici bir durumun meydana gelmesi, strateji seçimi, uygulanacak stratejinin getireceği sonuçların analiz edilmesi ve muhalefetin dile getirilmesi aşamalarını kapsayan bir model ortaya koymuştur. Örgütteki uyumsuzluğun farkına varmasına sebebiyet veren olay veya durumun ortaya çıkmasıyla beraber örgüt üyesi muhalefet etmek ister. Örgütün bir üyesi olan kişi, muhalefeti ifade etmek amacıyla bireysel niteliklerini, üstleriyle olan etkileşimlerini, örgütte ifade hürriyetine destek veren elverişli bir ortamın var olup olmasını ve muhalif düşüncelerini ifade ederse düşmanca ya da yapıcı şekilde anlaşılabilmesini göz önünde bulundurarak muhalefetini ifade etmek amacıyla bir strateji belirler. Bu aşamaların sonunda, muhalefetini paylaşacağı bireylere muhalif düşüncelerini dile getirir (Kassing, 1997; Kassing, 2000; Kassing, 2008). Muhalefet üç farklı şekilde dile getirilebilir. Muhalefeti ifade etme şekilleri dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet olarak üç farklı alt başlıkta incelenebilir.

Dikey muhalefet; bireyin muhalif görüşlerini, örgüt içinde diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha çok etki yaratabilecek yönetici, denetleyici ve yetkili kişilere net direkt olarak ifade etme halidir (Dağlı, 2015).

Yatay muhalefet; örgüt üyesinin üstlerine muhalif görüşlerini herhangi nedenden dolayı dile getiremediği hallerde örgüt dahilindeki pasif bireylere veya çalışma arkadaşlarından düş kırıklığı yaşamış olanlara muhalefetlerini açıklamalarını ifade etmektedir (Ergün ve Çelik, 2018).

Dışa aktarılmış muhalefet; örgüt üyesi bireyin muhalefetini çalışma hayatı haricindeki dostları, eşleri, aile bireyleri veya yabancı kişiler gibi örgüt haricindeki bireylere ifade etmesi halidir. (Kassing, 2000; Kassing, 1997, Kassing, 1998; Kassing ve Armstrong, 2002).

1.3.Problem Cümlesi

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda (Özdemir, 2013; Ökten ve Cenkci,2013; Sadykova ve Tutar,2014) örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu ve örgütte örgütsel demokrasinin yerleşebilmesi için örgütsel muhalefetin önemli bir kavram olduğu sonucu ortaya konmuştur. Okullar bağlamında değerlendirildiğinde ise, Türk eğitim sistemi merkezîyetçi bir yapıya sahip olduğundan, eğitim öğretime ilişkin iş ve işlemler merkez teşkilatı tarafından planlanmakta ve yönetilmektedir. Bu durum eğitim örgütleri açısından okullarda demokratik yönetim davranışını olumsuz etkilemekte, okul yöneticilerinin otoriter bir yönetim tarzının uygulanmasının okullarda katılım sürecini destekleyeceği, okulun paydaşlarının okul yönetim sürecine dahil olacağı ve bu sayede de paydaşların ortaya koyacağı muhalif davranışların okul gelişim sürecine katkıda bulunacağı söylenebilir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel demokrasi algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

1.4.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu hedef doğrultusunda, çalışmada aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algıları ne seviyededir?
2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algıları cinsiyet, kıdem ve okul değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları örgütsel demokrasi algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

2.YÖNTEM

Yöntem bölümün yapılan araştırma ile ilgili olarak, araştırmanın modeli, araştırmanın örnekleme, araştırma yöntemi, veri seti toplama araçları, veri seti toplama süreci ve verilerin çözümlenip analiz edilmesi sürecinden oluşmaktadır.

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algıları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını bulmayı amaçladığından nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Frankel, Wallen ve Hyun'a (2012) göre; "ilişkisel tarama modelinde iki veya daha çok değişken arasındaki ilişki bu değişkenlere müdahalede bulunulmadan araştırılmaktadır."

2.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2019-2020 yılları arasında Erzincan ilinde bulunan lise, ortaokul ve ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerden meydana gelmektedir. Araştırma örnekleme ise oluşturulan evren içerisinde rastgele küme örneklem yöntemiyle seçilen okullarda çalışan 202 adet öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma içerisinde rastgele küme örneklem yönteminin kullanılmasının amacı, zaman darlığı, ekonomiklik ve ulaşım zorluğu gibi kısıtların olmasıdır. Tablo 1'de veri seti içerisinde bulunan öğretmenlerin demokratik özellikleri verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	67	33,2
	Kadın	135	66,8
Mesleki Kıdem	5 yıldan az	114	56,4
	5 yıl ve üzeri	88	43,6
Okul Türü	İlkokul	50	24,8
	Ortaokul	79	39,1
	Lise	73	36,1
Toplam		202	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi örneklem grubu, 67'si (%33,2) erkek; 135'i (%66,8) kadın olmak üzere toplam 202 öğretmenden oluşmaktadır. Mesleki kıdeme bakıldığında araştırma katılan 202 öğretmenin 114'ünün (%56,4) 5 yıldan az kıdeme, 88'inin (%43,6) 5 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan 202 öğretmenin 50'si (%24,8) ilkokulda, 79'u (%39,1) ortaokulda ve 73'ü (%36,1) lisede çalışmaktadır.

2.3.Veri Toplama Araçları

Yapılan çalışma kapsamında veri seti ölçek yardımı ile toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algı seviyelerini belirlemek için Tikici ve Geçkil (2015) tarafından geliştirilen "Örgütsel Demokrasi Ölçeği"; öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeylerini belirlemek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Çelik ve Ergün (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Tikici ve Geçkil (2015) tarafından geliştirilen ölçek, 28 ifadeden oluşmakta olup 5’li Likert Tipi Ölçek formundadır. Kullanılan bu ölçekte 1.-8. ifadeler katılım ve eleştiri; 9.-14. ifadeler şeffaflık; 15.-19. ifadeler adalet; 20.-25. ifadeler eşitlik; 26-28. ifadeler hesap verebilirlik algısını ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmada analizler ölçekten alınan toplam puan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Tikici ve Geçkil (2015)’in gerçekleştirdiği “analizlerde ölçeğin her bir alt boyutu için Cronbach Alfa değerleri sırasıyla “katılım ve eleştiri” için .88, “şeffaflık” için .88, “adalet” için .80, “eşitlik” için .83, “hesap verebilirlik için .74 ve toplam Cronbach alfa değer, .95 şeklinde hesaplanmıştır. Bu çalışma için gerçekleştirilen analizlerde Cronbach Alfa değerleri ise, “katılım ve eleştiri” alt boyutu için .68, “şeffaflık” alt boyutu için .75, “adalet” alt boyutu için .73, “eşitlik” alt boyutu için .79, “hesap-verebilirlik” alt boyutu için .68 ve toplam Cronbach alfa değeri ise .70 şeklinde bulunmuştur.”

Örgütsel Muhalefet Ölçeği: Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Çelik ve Ergün (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeğidir. Örgütsel muhalefet ölçeği; dışa aktarılmış, dikey ve yatay muhalefet alt boyutlarından olmak üzere 17 maddeden meydana gelmektedir. Ölçek, 5’li Likert Tipi Ölçek formundadır. Ergün ve Çelik (2018)’in gerçekleştirdiği analizlerde “ölçeğin her bir alt boyutu için Cronbach Alfa değerleri ilk alt boyut olan “dikey muhalefet” için .96, ikinci alt boyut olan “yatay muhalefet” için .96, üçüncü alt boyut olan “dışa aktarılmış muhalefet” için ise .97 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa değeri .86 olarak hesaplanmıştır. Mevcut çalışma için gerçekleştirilen analizlerde ise Cronbach Alfa değerleri ise, “dikey muhalefet” alt boyutu için .73, “yatay muhalefet” alt boyutu için .77, “dışa aktarılmış” alt boyutu için .67, ve ölçeğin tamamının Cronbach alfa değeri ise .76 olarak bulunmuştur.”

2.4. Veri Toplama Süreci

Yapılan araştırma kapsamında veriler, 2019-2020 yılları arasında elektronik ortamda toplanmıştır. Öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında kullanılan ölçeklere ilaveten, öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türünü belirlemeye yönelik üç soru maddesi yer almaktadır. Hazırlanan sorular etik kurula sunularak, etik kurul tarafından onay alınmıştır. Veri toplama aracı internet ortamında uygulanabilecek şekilde hazırlandıktan sonra çalışmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlere gönderilmiştir. Veri toplama sürecinde herhangi bir probleme rastlanmamıştır.

2.5. Verilerin Çözümlemesi

Çalışmanın ulaştırdığı veriler; kişisel bilgiler, öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısına ait veriler ve öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısını ifade eden veriler şeklinde üç başlıkta toplanabilir. Belirlenen veri toplama araçlarının çalışmada uygulanmasının ardından katılımcıların cevapları gözden geçirilmiş ve eksik veri ulaştıran katılımcı olmadığı tespit edilmiştir. Ulaşılan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel analizler yapılması için hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 25.0 paket programından yararlanılmıştır. Çalışmada ulaşılan verilerin analizi için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenleri için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Örneklemin örgütsel demokrasiyle örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu saptamak için normallik testlerinden bir tanesi olan basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo.2. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık katsayıları

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel muhalefet	-,124	,084
Dikey muhalefet	,145	,578
Yatay muhalefet	-,220	-,255
Dışa aktarılmış muhalefet	-,230	,160
Örgütsel demokrasi	-,613	-,037

Tablo 2. İncelendiğinde değişkenlere ait Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin ± 1 değer aralığında olduğu ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür (George ve Mallery, 2001). Her iki ölçeğin de normal dağılım gösterdiği farz edilerek çalışmada parametrik testler kullanılmıştır. Bu nedenle verilerin analizinde; iki gruptan oluşan değişkenleri karşılaştırmak için bağımsız örneklem için t testi, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenleri karşılaştırmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak 0.05 veya 0.01 kabul edilmiştir.

3.BULGULAR

Bulgular bölümünde çalışmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerin, araştırmanın problemlerine ilişkin analizleri yapılmıştır.

1. Alt probleme ilişkin bulguları

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algı seviyeleri ile ilgili sonuçlar Tablo 2.'da gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri

	N	\bar{x}	Sd
Örgütsel Muhalefet	202	2,84	,33
Örgütsel Demokrasi	202	3,29	,72
Dikey Muhalefet	202	2,91	,45
Dışa Aktarılmış Muhalefet	202	2,69	,52
Yatay Muhalefet	202	2,90	,52

Tablo 3. İncelendiğinde öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarının orta düzey oldukları görülmektedir. Örgütsel muhalefet alt boyutları açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin yatay muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve yatay muhalefet ile ilgili maddelere orta düzeyde katıldıkları ifade edilebilir.

2. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet puanları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefetin Cinsiyete Dayalı Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t-Testi Bulguları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	sd	t	p
Örgütsel Demokrasi	Toplam	Erkek	67	92,4	21,56	200	,07	,94
		Kadın	135	92,12	19,88			
Örgütsel Muhalefet	Toplam	Erkek	67	49,81	5,61	200	2,61	,01
		Kadın	135	47,6	5,61			
	Yatay Muhalefet	Erkek	67	18,24	3,42	200	2,57	,01
		Kadın	135	17,04	2,94			
	Dikey Muhalefet	Erkek	67	17,94	2,58	200	1,75	,08
		Kadın	135	17,22	2,82			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Erkek	67	13,65	2,55	200	,71	,48	
	Kadın	135	13,35	2,65				

Tablo 4’de öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet düzeyleri cinsiyete dayalı kıyaslanmıştır. Bağımsız gruplar t testi bulgularına göre, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete ait dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma belirlenememiştir. Fakat, örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet boyutunun erkek öğretmenler lehine farklılaştığı tespit edilmiştir [Örgütsel Demokrasi: ($t_{200}=,07$; $p=,94$); Örgütsel Muhalefet: ($t_{200}=2,61$; $p=,01$); Yatay Muhalefet: ($t_{200}=2,57$; $p=,01$); Dikey Muhalefet: ($t_{200}=1,75$; $p=,08$); Dışa Aktarılmış Muhalefet: ($t_{200}=,71$; $p=,48$)

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet puanları mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 5. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefetin Mesleki Kıdeme Dayalı Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Bulguları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Kıdem	n	\bar{x}	ss	sd	t	p
Örgütsel Demokrasi	Toplam	5 yıldan az	114	93,67	19,61	200	1,08	,28
		5 yıl ve üzeri	88	90,55	21,27			
Örgütsel Muhalefet	Toplam	5 yıldan az	114	47,62	5,58	200	-2,12	,04
		5 yıl ve üzeri	88	49,32	5,69			
	Yatay Muhalefet	5 yıldan az	114	16,97	3,00	200	-2,34	,02
		5 yıl ve üzeri	88	18,01	3,28			
	Dikey Muhalefet	5 yıldan az	114	17,26	2,85	200	-1,29	,20
		5 yıl ve üzeri	88	17,76	2,56			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	5 yıldan az	114	13,39	2,51	200	-,43	,67	
	5 yıl ve üzeri	88	13,55	2,77				

Tablo 5’te öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet düzeyleri mesleki kıdeme dayalı kıyaslanmıştır. Bağımsız gruplar t testi bulgularına göre, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete ait dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma belirlenememiştir. Fakat, örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet boyutunun 5 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine farklılaştığı tespit edilmiştir [Örgütsel Demokrasi: ($t_{200}=1,08$; $p=,28$); Örgütsel Muhalefet: ($t_{200}=-2,12$; $p=,04$); Yatay Muhalefet: ($t_{200}=-2,34$; $p=,02$); Dikey Muhalefet: ($t_{200}=-1,29$; $p=,20$); Dışa Aktarılmış Muhalefet: ($t_{200}=-,43$; $p=,67$)]. Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet puanları görev yapılan kurum türüne göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 6. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefetin Görev Yapılan Kurum Türüne Dayalı Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Anova Bulguları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Kurum Türü	n	\bar{x}	ss	F	p	Fark
Örgütsel Demokrasi	Toplam	İlkokul	50	96,32	19,60	2,26	,11	
		Ortaokul	79	93,24	20,72			
		Lise	73	88,76	20,16			
		Toplam	202	92,40	20,44			
Örgütsel Muhalefet	Toplam	İlkokul	50	49,13	6,63	1,05	,35	
		Ortaokul	79	48,62	4,93			
		Lise	73	47,60	5,78			
		Toplam	202	48,45	5,78			
Örgütsel Muhalefet	Yatay Muhalefet	İlkokul	50	17,34	3,78	,51	,60	
		Ortaokul	79	17,70	2,94			
		Lise	73	17,22	2,94			
		Toplam	202	17,40	3,18			
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	İlkokul	50	18,48	2,76	4,42	,01	1>2,3
		Ortaokul	79	17,16	2,16			
		Lise	73	17,16	3,06			
		Toplam	202	17,40	2,76			
Örgütsel Muhalefet	Dışa Aktarılmış Muhalefet	İlkokul	50	13,30	3,10	,61	,55	
		Ortaokul	79	13,70	2,20			
		Lise	73	13,30	2,65			
		Toplam	202	13,45	2,60			

Tablo 6’da öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet düzeyleri görev yapılan kurum türüne dayalı kıyaslanmıştır. Tek yönlü anova bulgularına göre, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ile örgütsel muhalefete ait yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma belirlenememiştir. Fakat dikey muhalefet puanlarında, gruplar arasında anlamlı farklılaşma belirlenmiştir. Varyansın homojen olması sonucunda Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılaşmanın yönü, ortaokul ve lise öğretmenlerinden yüksek puan alan ilkokul öğretmenleri lehinedir [Örgütsel Demokrasi: ($F_{(2,199)}=2,26$; $p=,11$); Örgütsel Muhalefet: ($F_{(2,199)}=1,05$; $p=,35$); Yatay Muhalefet: ($F_{(2,199)}=,51$; $p=,60$); Dikey Muhalefet: ($F_{(2,199)}=4,42$; $p=,01$); Dışa Aktarılmış Muhalefet: ($F_{(2,199)}=,61$; $p=,55$)].

3. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramlarına ilişkin tutumları arasında ilişki var mıdır?

Tablo 7. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları

	Örgütsel Demokrasi	Örgütsel Muhalefet	Yatay Muhalefet	Dikey Muhalefet	Dışa Aktarılmış Muhalefet
Örgütsel Demokrasi	1				
Örgütsel Muhalefet	,22**	1			
Yatay Muhalefet	,05	,74**	1		
Dikey Muhalefet	,48**	,60**	,12	1	
Dışa Aktarılmış Muhalefet	,02	,66**	,26**	,11	1

Tablo 7’de öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefete ait dikey muhalefet arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki belirlenmiştir. Fakat örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefete ait yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir [Örgütsel Muhalefet: ($r=,22^{**}$; $p=,002$); Yatay Muhalefet: ($r=,05$; $p=,48$); Dikey Muhalefet: ($r=,48^{**}$; $p=,000$); Dışa Aktarılmış Muhalefet: ($r=,02$; $p=,81$)].

4. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları örgütsel demokrasi algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Tablo 8. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	VIF	Tolerans
Sabit	1.559	,416		3,744	.01		
Dikey Muhalefet	,616	,106	,386	5,826	.01	1,021	0,98
Dışa Aktarılmış Muhalefet	-,038	,095	-,027	-,399	.691	1,081	0,92
Yatay Muhalefet	,15	,094	,011	,160	.873	1,085	0,92
R = .385		R ² = .148					
F (3,201) = 11.50				p=.001			

Tablo 8’de öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının örgütsel demokrasi algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılmıştır. Analiz %95 güvenilirlikte yapılmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algılarının yordanması ile ilgili regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel demokrasi = Dikey Muhalefet .386

Tablo 8 incelendiğinde Dikey Muhalefet, Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algılarındaki toplam varyansın % 14’ünü açıklamaktadır (R= .38, R²= .14, p<.001). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algıları üzerinde sadece Dikey Muhalefetin etkisi vardır. Diğer değişkenlerin t değerleri anlamlı değildir

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek hedeflenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada ulaşılan bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarının orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. İlgili literatür incelendiğinde Ergün (2017), Iliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt (20118), Akada ve Beycioğlu (2019), Uğurlu ve Bostancı (2017), Şeker ve Topsakal (2011), Erdal (2020) tarafından yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte Korucuoğlu ve Şentürk (2020) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları yüksek çıkmıştır. Turabik (2019) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak yapılan çalışmadan elde edilen bu sonucun ilgili araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen diğer bir sonuca göre, öğretmenlerin örgütsel demokrasi algı düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türüne göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ise cinsiyet ve kıdem değişkenine göre ise dikey muhalefet algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Erdal (2020) tarafından yapılan

araştırmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarının cinsiyet ve çalışılan okul çeşidi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yapılan araştırmadan elde edilen sonucu desteklemektedir. Çopur ve Atanur Başkan (2020) tarafından öğretim elemanları üzerine yapılan araştırmada öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı bulgusu elde edilmiştir. Geçkil, Akpınar ve Taş (2017) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Işık (2017) tarafından kamu çalışanları üzerine yapılan çalışmada ise cinsiyet ile örgütsel demokrasi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Çankaya (2018) tarafından sağlık çalışanları üzerinden yapılan bir başka araştırmaya göre çalışanların örgütsel demokrasi algısı erkek çalışanlarda daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Turabik (2019) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Işıkgöz, Esentaş ve Dinçer (2017) tarafından beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının okul çeşidi ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Şenol ve Aktaş (2017) tarafından tekstil sektöründe çalışanlar üzerinden yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel demokrasi algılarının cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır., Oral Ataç ve Köse (2017), sanayi ve hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlardan elde ettikleri bulgulara göre çalışmalarında kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel demokrasi algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir ve mevcut araştırma ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesi, örgütsel demokrasinin öğretmenler tarafından yakın düzeyde benimsendiğine ve uygulanabilir bulunduğunu göstermekte, veri toplanan okullarda cinsiyet eşitsizliğinin ve cinsiyete bağlı adaletsizliğin yaşanmadığına dair ipuçları sunmaktadır.

Araştırma sonucunda ayrıca, örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet boyutunun erkekler öğretmenler lehine farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere karşılaştırıldığında muhalif görüşlerini daha rahat ifade edebildiği sonucuna varılabilir. Korkmaz (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Erdal (2020) tarafından yapılan araştırmada ise cinsiyetin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre 5 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının 5 yıldan az deneyimli öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre, deneyim arttıkça öğretmenlerin görüşlerini daha rahat bir şekilde ifade ettikleri söylenebilir. Erdal (2020) ve Korkmaz (2019) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları üzerinde mesleki kıdemin bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Dikey muhalefet puanlarında gruplar arasında farklılaşma incelendiğinde farklılaşmanın lise ve ortaokul öğretmenlerinden yüksek puan alan ilkökul öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu da ilkökul öğretmenlerinin görüşlerini yöneticilere direkt ve açık bir şekilde ifade edebildiğini göstermektedir. Özdemir (2010)'in gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları nadiren düzeyinde tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet alanında yapılan çalışmalar daha çok özel sektörde yoğunlaşmıştır. Yurtdışında ise örgütsel muhalefet ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Özellikle Kassing'in çalışmalarıyla literatürde bir hayli fazla karşılaşılmaktadır. Kassing (1997), Kassing(1998); Kassing ve Avtgis (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanların zarar göreceklere endişesinden ötürü muhalif görüşlerini çalıştıkları örgütteki yöneticilerine dile getirmekten kaçındıkları bulgusu elde edilmiştir.

Öğretmenlerin muhalif düşünceleri ifade etme biçimlerinin anlaşılması okullardaki iletişimin daha sağlıklı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir. Literatür incelemesinden de görülebileceği üzere örgütte çalışanlar muhalif fikirlerini örgüt dahili iletişim yapısının açık olduğu örgütlerde

yöneticilerine daha rahat bir şekilde dile getirmektedir (Özdemir, 2010). Bu durumun hem örgüt hem de örgüt üyeleri üzerinde pozitif etki yarattığı belirtilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007; Özdemir, 2010). Bu yüzden bu araştırmanın bulguları, okullardaki ast üst ilişki yapısı ve okullardaki iletişim ile ilgili bir bakış açısı kazandırabilir ve okul içindeki iletişimi iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına ışık tutabilir.

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır. Erdal (2020) Oral Ataç ve Köse (2017) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar bu sonucu desteklemektedir. Sadykova ve Tutar (2014) tarafından yapılan çalışmada mevcut araştırma sonuçlarını benzer olarak kişisel değerlere saygının, demokratik yönetimin ile çalışanların muhalefet algıları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Literatür tarandığında örgütsel muhalefetin ana sebebinin örgüt üyelerinin örgütteki tatminsizlikleri olduğu anlaşılmaktadır (Stewart,1980; Graham, 1986; Sprague ve Ruud,1988). Mevcut araştırma sonuçlarına göre, örgüt üyelerinin özellikle muhalif fikirlerini ve hoşnutsuzlukları açıklamak istememelerinin sebeplerinden birinin örgütlerdeki demokrasi kavramına gereken önemin verilmediğinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Herkesin görüşünü ifade edebildiği, açık ve çok yönlü iletişimin bulunduğu, çalışanların güdülenme ve güçlendirmelerine yönelik bir idare zihniyeti örgütsel demokrasinin ve örgütsel muhalefetin devamlılığı açısından önemlidir.

Çalışmanın ulaştırdığı bir başka bulguya göre örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğudur. Erdal (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının örgütsel demokrasi algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, bu araştırmadan ulaşılan sonucu desteklemektedir.

Mevcut çalışma sonuçlarından yola çıkarak, örgütsel muhalefetin örgütlerde demokrasi etkileyen bir kavram olduğu sonucuna varılabilir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramlarının yaratacağı olumlu örgütsel bir iklim ile çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin ve iş tatmininin artacağı varsayılabilir.

Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasinin gelişmesinde önemli bir etken olduğu yapılan analizlerde ortaya konmuştur. Bu bağlamda okulların demokratik yapıya kavuşturan bilmesi için öğretmenlerin muhalif davranışları dikkate alınmalı, bu sayede öğretmenlerin okul yönetim sürecine katılımları sağlanmalıdır. Araştırma sınırlı bir örneklem grubu üzerinde yürütülmüştür Farklı örnekler grupları üzerinde farklı yöntemler kullanılarak araştırma çeşitlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy & Development*, 2(3), 204-219.

Ataç, L. O., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Istanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117.

Barutçu, H., (2019) Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi., (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı/İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.

Chen, B. (2013). An Exploration of Determinants of Organizational Commitment: Emphasis on the Relationship between Organizational Democracy and Commitment.

Çankaya, M., "Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi ile Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma.", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2018/6, (82), Ss.404-426.

Dağlı, A., "Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe' ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması ", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015/14, (53), Ss.198-218.

Dyne, L. V., Graham, J., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 37, 765-802.

Ergün, H. & Çelik, K., "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.

Eroğlu, Ş. G., & Erdal, A. L. G. A. Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 140-158.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (1993). *How to design and evaluate research in education* (Vol. 7). New York: McGraw-Hill.

Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. *Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmış Doktora Tezi*.

Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4).

Geçkil, T., Akpınar, A. T., & Taş, Y. (2017). Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649-674.

Geçkil, T., Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.

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.

Işık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 1661-1672.

Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.

Köse, A. (2016). The impact of demographic features on teachers' work engagement. *Turkish Journal of Education*, 5(4), 255-264.

Naldöken, Ü., Limoncu, G. (2019). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. *International Journal of Tourism, Economics and Business Sciences (IJTEBS) E-ISSN: 2602-4411*, 3(1), 15-29.

Özdemir, Y., Şimşek, U., Aktaş, E. (2010). Demokrasi Üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 259-269.

Pircher Verdorfer, A., Weber, W. G. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees' moral development. *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73.

Russell, R. (1997). Workplace democracy and organizational communication. *Communication Studies*, 48(4), 279-284.

- Sato, E., Rabinowitz, S.N. (2010). Evaluation and accountability. In P. Peterson, E. Baker and B. McGaw (Eds.), *International encyclopedia of education*, (3rd ed.), Oxford, England: Elsevier, pp. 600-606
- Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Shahinpoor, N., Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sözlük, T. D. K. TDK. (2011). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
- Şeker, G. (2010). *Yönetici ve öğretmen algularına göre ilköğretim okullarında örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilme düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Tutar, H., & Sadyova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Altınöz, M. (2009). Kurumsal demokrasinin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası Davraz Kongresi*, 24-27.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2020). Güncel Türkçe sözlük. www.tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ca90b6a5d0df8.13987387 adresinden 1 Haziran 2020 tarihinde alınmıştır.
- Uysal, A. (2019). *Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul Deniz Otobüsleri çalışanları örneği* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty.