DOI: 10.20491/isarder.2017.351

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Örgütsel Demokrasinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması

The Effect of Organizational Democracy on Job Satisfaction: A Field Study

Tahsin GEÇKİL
Necmettin Erbakan Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Bölümü
Konya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-5666-9905
tahsingeckil@gmail.com

Ali Talip AKPINAR
Kocaeli Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
Kocaeli, Türkiye
orcid.org/0000-0002-6612-5338
atakpinar@kocaeli.edu.tr

Yunus TAŞ
Kocaeli Üniversitesi
Kocaeli Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Kocaeli, Türkiye
orcid.org/0000-0002-1032-5031
yunustas@kocaeli.edu.tr

Özet

Örgütsel demokrasi bireyin işi, çalışma arkadaşları ve işyeri koşullarına ilişkin düşüncelerinde değişimler yoluyla iş tatminini olumlu etkileyebilir. Örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisini inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı hastane çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının iş tatmini düzeyine etkisinin incelenmesidir. Tanımlayıcı tipteki bu çalışmanın örneklemi bir üniversite hastanesinde çalışan 405 kişiden oluşmuştur. Veriler, Örgütsel Demokrasi Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve demografik bilgi formu ile toplanmıştır. Veriler, bilgisayarda korelasyon, regresyon, bağımsız gruplarda t testi ve One Way ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Örgütsel demokrasi algısı arttıkça iş tatmininin artabileceği ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttırılmasında örgütsel demokrasinin bir araç olarak kullanılabileceği şeklinde bazı önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur ($r=.622; p<0.001$). Örgütsel Demokrasi algısı iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Düzeltilmiş $R^2=.388$).

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi Algısı, İş Tatmini, Hastane Çalışanları

Abstract

Organizational democracy can have a positive impact on job satisfaction through changes in the individuals' opinions on their job, colleagues and workplace conditions. The number of studies examining the effect of organizational democracy perception on job satisfaction is limited. The aim of this study is to examine the effect of organization democracy perceptions of hospital staff members on their job satisfaction levels. The sample of this descriptive study comprises of 405 participants working in a university hospital. Data were collected via Organizational Democracy Scale, Job Satisfaction Scale and a demographic data form. Data were analysed on computer using correlation, regression, independent samples t test and One Way ANOVA. As a result of the analyses, it has been concluded that job satisfaction increases as organizational democracy perception increases and that organizational democracy can be used as a tool in increasing employees' job satisfaction levels. A positive and significant relationship was found between perceptions towards organizational democracy and job satisfaction (r=.622;p<0.001). Organizational democracy perception affects job satisfaction level positively (Adjusted R2 =.388).

Keywords: *Organizational Democracy Perception, Job Satisfaction, Hospital Staff*

1. Giriş

Demokrasi, "halkın halk tarafından idaresi" (Duverger, 1993, s. 6) şeklinde tanımlanmaktadır. Genel bir siyaset ve yönetim aracı olan demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasına örgütsel demokrasi denilmektedir. Bütün dünyada 1990'lardan sonra politik demokrasideki artışa paralel olarak örgütsel düzeyde de demokrasiye ilgi artmıştır. Bu ilgi özellikle karar süreçlerine katılma ve işgören katılımıyla oluşan kurullarla yönetimi güçlendirme uygulamaları şeklinde görülmektedir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 49). 'Örgütsel demokrasi', 'işgören katılımı', 'katılımcı yönetim', 'karar vermeye katılım', 'çalışan kontrolü', 'kendi kendini yönetme', 'iş yeri demokrasisi' ve 'endüstriyel demokrasi' kavramları birbirlerine yakın kavramlar olup birbirlerinin yerine ve "örgütsel demokrasi" kavramının yerine de kullanılabilen kavramlardır (Cheney, 1995, s. 168; McGregor, 2005, s. 19). Buna göre örgütsel demokrasiye sahip kurumlar, çalışanların taktiksel ya da stratejik düzeyde karar verme süreçlerine katılımının kurumsal hale geldiği bir örgüt ortamına sahip olan kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Verdorfer, ve diğ., 2012, s. 431). Örgütsel demokrasi kavramının, çalışan katılımı ve memnuniyeti, artan paydaş taahhüdü, yüksek düzeyde yenilik ve gelişen örgütsel performans ile sık sık ilişkilendirildiği görülmektedir.

Cheney (1995, s. 170-171), örgütsel demokrasiyi, "organizasyonun amaçlarına olduğu kadar bireylerin amaçlarına ve duygularına gerçekten değer veren, örgütün önemli seçimlerine katkı sağlamaya yönelik bireyleri teşvik eden, örgütün faaliyet ve politikalarının grup tarafından düzenlenmesine izin veren bir yönetişim sistemi olarak" tanımlamaktadır. Gordenand Infante (1987) 'a göre örgütsel demokrasi, örgüt üyelerinin fikirlerini seslendirmelerine ve karar verme süreçlerine dâhil olmalarına olanak tanır. Bu durumda, katılım ve ses, örgütsel demokrasinin iki temel niteliklerdir (Stohl ve Cheney, 2001). Yazdani (2010:56) örgütsel demokrasinin ilkeleri bağlamında " ... İş görenlerin sesinin yükselmesi" dir demektedir. Kerr (2004, s.84) Örgütsel demokrasinin, yönetilene karşı sorumluluğu, katılımda eşit hakkı, yönetilenin temsilini ve bilginin serbest dolaşımını içerdiğini ifade etmektedir.

Kerr (2004:81) Örgütsel demokrasinin faydaları abartılmış mı? sorusu ile örgütsel demokrasinin kendisinden beklenenlere cevap verebilme durumunu sorgulamış ve cevabında örgütsel demokrasinin faydalarını gerçek olduğunu ifade ettikten sonra başlangıçta düşünülen kadar belirgin ve kolay olmayacağını ifade etmiştir. Aynı çalışmasında örgütsel demokrasinin organizasyonlardaki sorununun tam ve doğru olarak uygulama olduğunu da ifade etmektedir (Kerr, 2004, s.93). Öte yandan bazı uzmanlar, gerçekte, örgütlerde demokratik değerlerin ve uygulamaların benimsenmesinin siyasi ve hatta ahlaki olarak kaçınılmaz olduğuna karar vermişlerdir (Collins, 1997) demektedirler. Örgütsel demokrasi her örgütte körü körüne uygulanacak bir model değildir. Demokratik örgütü oluşturmanın başlangıç noktası olan ideal bir iş modeli için rekabetçi bir strateji, yüksek değerler ve birinci sınıf hizmet kalitesine odaklanma gerekir. Bu iş modeli eşitlik, kendini yönetme, şeffaflık, adalet gibi esaslar üzerine kurulmalıdır (Desai, 2009). Örgütsel demokrasinin uygulanabilmesi için örgütün içyapısında da bazı kolaylaştırıcılara ihtiyaç vardır. Bunlar örgütsel demokrasi ilkelerinin örgüte yerleşmesini ve yaşamasını sağlayacak ön koşullardır ve en önemli iki tanesi örgütsel iklim ve örgütsel kültürdür (Geçkil 2013, s.26). Koçel (2003,s.31) "... her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması ilgili organizasyon kültürü ile birlikte düşünülmelidir" demektedir.

Örgütsel demokrasi kavramı ilk olarak (endüstriyel demokrasi adıyla) Sidney ve Beatrice Webb tarafından 1897 yılında kullanılmıştır (Müller-Jentsch, 2008, s.261). Kavram alan yazına kazandırıldığı dönemden bu yana konunun önemi vurgulanmakla birlikte ölçümü için geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş araç geliştirilmesi çok yenidir (Geçkil ve Tikici, 2015). Geçkil ve Tikici (2015) yaptıkları "örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması" adlı eserlerinde örgütsel demokrasinin beş boyutu olduğunu (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) ortaya koymuşlar ve örgütsel demokrasi ölçeğini geliştirmişlerdir (Geçkil ve Tikici, 2015, s.61-62). Bu boyutlardan ilki çalışanların karar süreçlerine katılımını ve örgütte yanlış giden şeyleri eleştirebilmelerini ifade eden katılım-eleştiridir. İkincisi örgütün insan kaynağının kendileri ile ilgili ve kendileri etrafında olup bitenlerden haberdar olmalarını ifade eden şeffaflık boyutudur. Üçüncü boyut, adalet boyutudur. Örgütsel düzeyde adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin getirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır. Dördüncü boyut olan eşitlik koşulları eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak ele alınmasıdır. Son boyut ise alınan kararlar, yapılan harcamalar ve örgütle ilgili diğer tasarruflar için hesap vermeyi ve bunlar için hesap sorabilmeyi ifade eden hesap verebilirliktir (Geçkil ve Tikici, 2015, s.45-49). Örgütsel demokrasi ölçeği ile iş tatmini (Kesen, 2015a), çalışan performansı (Kesen, 2015b), iç girişimcilik performansı (Bakan, Kara ve Güler, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışları (Geçkil ve Tikici, 2016a), psikolojik sermaye (Geçkil ve diğ., 2016b) ilişkisini inceleyen çalışmalar yapılmıştır.

Endüstri/örgüt psikolojisinin en önemli konularından birisi olan iş tatmini (Akpınar ve diğ., 2013,s.28)1960'lı yıllardan itibaren yoğun bir biçimde inceleme konusu olmuştur. Bu inceleme 70'li yıllarda iyice artmaya başlamış 80'li yıllarda doruk noktasına çıkmış ama 90'larda (Spector ve diğ., 2009,s.31) ve sonraki on yıllarda da yoğun bir biçimde devam etmiştir. Bu hareketin öncülleri –Likert (1967), Maslow (1965), McGregor (1966) ve Roethlisberger ve Dickson (1939)'dur (Spector ve diğ., 2009, s.29). Locke (1976, s.1304) iş tatminini, " ... kişinin kendi işini ve iş

deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum" olarak tanımlıyor. Robbins ve Judge ise (2014, s.77) "işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu his" olarak tanımlıyor. Can, Azizoğlu ve Aydın (2015, s. 94) İş tatmini için "Bireyin işine karşı duyduğu olumlu duygular ya da memnuniyet" demektedir. Şimşek, Akgemci ve Çelik ise (2011, s.202) iş tatminini " işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk" olarak tanımlamışlardır.

İş tatmini bireyde işine ve işyerine karşı oluşan tutum türlerinden biridir. Tutumlar nesneler, olaylar ya da insanlar hakkında -olumlu ya da olumsuz- değerlendirme içeren ifadelerdir. İş tatmin düzeyi yüksek bir kişi, işi hakkında olumlu duygulara sahipken, iş tatmin düzeyi düşük bir kişi ise iş hakkında olumlu duygulara sahip değildir. İş tatmini çeşitli boyutlardan oluşan küresel bir kavram niteliğindedir. Bu boyutlar ücret, terfiler, çalışma arkadaşları, yönetim ve işin kendisi olarak tanımlanmıştır. Tanınma, çalışma koşulları ile şirket ve yönetim (Spector ve diğ., 2009, s.32), kişilik özellikleri (Robbins ve Judge, 2014, s.82), iş özellikleri (Spector ve diğ., 2009, s.49-50) de bu boyutlara ilave edilen faktörlerdir. Araştırmacılar genel olarak iş tatminini içsel ve dışsal unsurlara ayırmaktadırlar: Ücret ve terfiler dışsal faktörler olarak değerlendirilirken, çalışma arkadaşları, yönetim ve işin kendisi içsel faktörler olarak kabul edilmektedir(Spector ve diğ., 2009, s.32).

Kişinin işinden doyum sağlaması, onun hem organik hem de psikolojik varlığı için önemlidir. İş doyumsuzluğunda, beden ve ruh sağlığının bozulması, işe gitmede isteksizlik, işi bırakma, iş ortamında olumsuz sosyal ilişkiler içine girme, verimliliğin düşmesi ve iş dışı yaşamını doğrudan olumsuz etkilemesi gibi sonuçların ortaya çıkabileceği düşünüldüğünde bu kavramın bireyin yaşamında ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir (Akpınar, Taş ve Okur, 2013, s. 174; Telman ve Ünsal, 2004, s. 64 Akt.iç Karababa ve Kapıkıran, 2014, s.139;Uçkun ve Pelit 2003).

Bireyin iş tatmin düzeyinin yüksek(iş tatmini) oluşunun tersi düşük iş tatmin (iş tatminsizliği değil) düzeyidir. Genel olarak iş tatmininin yüksek ya da düşük olması *çıkış*, *söz hakkı, sadakat ve ihmal* olarak ifade edilen dört çeşit çalışan tepkisine neden olur (Robbins ve Judge, 2014, s. 83-84). Yüksek iş tatmini; yüksek iş performansı, örgütsel bağlılık, artan örgütsel vatandaşlık davranışları, azalan devamsızlık ve yüksek yaşam doyumu gibi işe, işyerine ve bireyin kendisine dönük olumlu etkilere neden olur. Düşük iş tatmini ise artan personel devir hızı, artan devamsızlık, işten ayrılmayı, iş yerinde sapkın davranışlara yönelmeyi ve pasif bir biçimde koşulların daha kötüye gitmesine göz yumma gibi davranışsal problemlere neden olabilir.

Örgütsel işbirliğinin belirleyicilerinden birisi olan iş tatmini (diğerleri arasında iş performansı, örgütsel destek algısı ve çalışanların bağlılığı sayılabilir), çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri davranışlardan biridir. Bu davranış biçiminin etkileyicileri olduğu gibi bu davranış biçiminden etkilenen değişkenler de vardır. Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerinde yordama gücü olan değişkenlerden olması da muhtemeldir. Çünkü örgütsel demokrasi çalışma ortamına ilişkin önemli değişikliklere sebep olarak bireyin işine, çalışma arkadaşlarına ve çalışma koşullarına ilişkin düşüncelerinde olumlu değişimlere yol açabilir. Ayrıca örgütsel kültür ve örgütsel iklim üzerindeki olumlu değiştirme etkisi ile de şirket ve yönetim yapısında çalışanlar açısından olumlu algılamalara yol açacak gelişmelere neden olacaktır.

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işe ve iş yerine ait özelliklerden etkileneceği gibi bireyin demografik değişkenlerine göre de farklılık göstereceği beklentisi bir numaralı hipotezi doğurmuştur.

H_1 Çalışanların cinsiyet, yaş, meslek, mesleki deneyim yılı, medeni durum ve gelir seviyesine göre örgütsel demokrasi düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere dünya ölçeğinde yapılan araştırmalar çoğunlukla kişilik özelliklerinin tatmini etkilediğini göstermiştir. Pozitif etkililikleri yüksek, negatif etkililikleri düşük ve pozitif temel kişisel değerlendirmeleri- pozitif öz benlik değerlendirmeleri- olan bireylerin işlerinden tatmin duyma olasılıkları daha yüksektir (Robbins ve Judge, 2014, s. 82-83; Spector ve diğ., 2009, s.48). Kişilik özelliklerine paralel biçimde bireyin işine karşı duyduğu olumlu duygular onun demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir? Bu durum aşağıda ifade edilen H_2 hipotezine dayanak oluşturmuştur.

H_2 Çalışanların cinsiyet, yaş, meslek, mesleki deneyim yılı, medeni durum ve gelir seviyesine göre iş tatmini düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

Örgütlerde demokratik uygulamaların çalışanların 'sesinin yükselmesi' ne, bilgi ve becerilerinin gelişmesine olanak verdiğini, böylece çalışanların işlevsel olmayan davranışlarını azalttığını, örgütsel bağlılığı arttırdığını, örgütün verimliliğini ve performansını geliştirmektedir (Yazdani, 2010, s.54). Weber, Unterrainer ve höge (2008), organizasyonlardaki demokratik değerlerin çalışanların sosyal yönden sorumlu ve demokratik olarak hareket etmeye hazır olma durumlarını beslediğini vurgulamaktadırlar. Örgütsel demokrasi ücret ve terfiler ile çalışma arkadaşları, yönetim ve işin kendisinde köklü değişimler yaparak iş tatmin düzeyini etkiler. Bu nedenle araştırmanın aşağıda ifade edilen 3. hipotezi belirlenmiştir.

H_3 Örgütsel demokrasi iş tatmin seviyesini pozitif olarak etkiler.

2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın tipi ve amacı, araştırma için kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın yürütüldüğü örneklem ve bu örneklemin seçildiği evren, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ve araştırmanın sınırlılıkları incelenmiştir.

2.1. Araştırmanın tipi ve amacı

Tanımlayıcı tipteki bu çalışma, ilişkisel tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel demokrasi ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve örgütsel demokrasinin iş tatminini ne düzeyde yordadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni iş tatmini, bağımsız değişkeni ise örgütsel demokrasi olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenleri ile örgütsel demokrasi ve iş tatmini ilişkileri ve bu iki değişken arasındaki etkileşimde demografik değişkenlerin rolü de bu çalışmada araştırılmıştır.

2.2.Veri toplama araçları

Veriler üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı yoluyla toplanmıştır. Birinci bölümde katılımcılara ait demografik verilerin toplandığı altı soruluk bir anket formu, ikinci bölümde örgütsel demokrasi ölçeği ve üçüncü bölümde İş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel demokrasi ölçeği Geçkil ve Tikici (2015, s. 69) tarafından geliştirilen beş boyutlu 28 ifadeli beşli Likert tipinde bir ölçektir. Çalışanların kurumlarına ilişkin örgütsel demokrasi algılarını ölçmek için geliştirilmiş olan ölçeğin; Test-tekrar test korelasyon katsayısı r=.87 (p<.001), benzer ölçek ile korelasyonu .80 (p<0.001) ve Cronbach α değeri .95 olarak rapor edilmiştir(Geçkil ve Tikici 2015:63-67). Ölçek boyutları Katılım-Eleştiri 8, Şeffaflık boyutu 6, Adalet 5, Eşitlik 6 ve hesap verebilirlik ise 3 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 28 ve en yüksek puan 140'tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe örgütsel demokrasi algısı yükselmektedir. Ölçeğin 21 ve 23 numaralı ifadeleri ters ifade olup analiz öncesinde değerler tersine çevrilmiştir. Ölçekte "Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir", "Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir" gibi ifadeler yer almaktadır.

İş tatmini ölçeği olarak ise Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kısa formu kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) Minnesota İş Doyum Ölçeğinin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek her biri on ifadeden oluşan "içsel iş tatmini" ve "dışsal iş tatmini" olmak üzere iki alt boyutu olan 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20 ve en yüksek puan 100'dür. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe bireyin iş tatmin düzeyi yükselmektedir. Ölçeğin orijinalinin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) .83 ve yurtdışında yapılan bir çok araştırmada ölçeğin test-tekrar test güvenirliği .89 olarak bulunmuştur. Türkiye'deki güvenirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılmış ve Cronbach α katsayısı .77 olarak bulunmuştur. Ölçekte "Bu işte ilerleme imkânlarından", "Yeteneklerimi kullanabilme imkânından" gibi ifadeler yer almaktadır.

Cronbach α katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının, homojenliğinin bir ölçüsü olup (Tezbaşaran, 1996) Likert tipi bir ölçekte güvenirlik katsayısının (Cronbach α) .90 civarında olması "mükemmel", .80 "çok iyi" ve .70 civarında olması "yeterli" olarak kabul edilir (Özcan ve Balyer, 2013, s.144).

2.3. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde görev yapmakta olan 1524 kişiden oluşan sağlık sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Bu evrenin 518'i hekimlerden (öğretim üyeleri, uzman doktorlar ve araştırma görevlileri) oluşmaktadır. 772'si sağlık personeli (hemşireler, ebeler, sağlık memurları ve sağlık teknikerleri)oluşmaktadır ve çalışmanın sonraki bölümlerinde Hemşire olarak ifade edilecektir. 186'sı büro personelinden (memurlar, bilgisayar işletmenleri ve tıbbi sekreterler) oluşmaktadır. 48 kişi ise teknik personelden (mühendisler, teknikerler ve teknisyenler) oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü için 0.05 güven aralığına göre hesaplama yapılmış ve buna göre gereken örneklem miktarı 307 kişi olarak hesaplanmıştır. Veri toplama sürecinde dönmeyecek anket formları dikkate alınarak 600 adet anket formu dağıtılmış ve geri dönen ve kullanılır durumdaki 405 adet anket formu ile analizler yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 1524 kişiden oluşan evren içerisinden rastgele örneklem yöntemi ile seçilen 405 katılımcı oluşturmuştur. Örneklem içerisindeki katılımcılar 50 hekim, 202 sağlık personeli, 118 büro personeli ve 35 teknik personelden oluşmaktadır. Veriler 10.08.2017 ile 14.09.2017 tarihleri aralığındaki yaklaşık bir aylık dönemde toplanmıştır.

2.4. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri

Ölçeklerin hem kendisinin hem de alt boyutlarının güvenilirlikleri yüksek seviyededir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin bütününe ilişkin olarak ölçülen Cronbach α katsayısı ,944' tür. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik değerleri ise sırasıyla Katılım- Eleştiri alt boyutunda ,923 Şeffaflık alt boyutunda ,862 Adalet alt boyutunda ,857 Eşitlik alt boyutunda ,659 ve Hesap verebilirlik alt boyutunda ,821 olarak hesaplanmıştır. İş tatmini ölçeğinin bütününe ilişkin olarak ölçülen Cronbach α katsayısı 0,915'dır. İş tatmini ölçeğinin iç tatmin alt boyutuna ait Cronbach α katsayısı ,852 ve dış tatmin alt boyutu Cronbach α katsayısı ,872 olarak ölçülmüştür.

Ölçeklerin geçerliliğine ilişkin yapılan analizler yapılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin t değerleri (21. Maddenin t değeri -2.02 olup 0.5 düzeyinde diğer tüm maddelerin t değerleri ise 3.72 ile 20.78 arasında değişmekte olup 0.01 düzeyinde) manidardır. Ölçme modelinin uyum indeksleri incelendiğinde X^2 değerine (X^2 =1040.40) ilişkin p değerinin manidar olduğu ($p<0.01$) görülmüştür. X^2 / sd oranının ise 3.05 (1040/340=3.05) olduğu görülmektedir. Diğer uyum indeksleri ise şöyledir. RMSEA 0.071. NNFI 0.88. CFI 0.90. SRMR 0.057. GFI 0.83. AGFI 0.80. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Örgütsel demokrasi ölçeği modelinin doğrulandığı görülmüştür.

İş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin t değerleri (6.99 ile 13.23 arasında değişmekte olup 0.01 düzeyinde) manidardır. Ölçme modelinin uyum indeksleri incelendiğinde X^2 değerine (X^2=718.58) ilişkin p değerinin manidar olduğu ($p<0.01$) görülmüştür. X^2 / sd oranının ise 4.25 (718.58 /169=4.25) olduğu görülmektedir. Diğer uyum indeksleri ise şöyledir. RMSEA 0.128. NNFI 0.711. CFI 0.743. SRMR 0.081. GFI 0.722. AGFI 0.655. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda İş tatmini ölçeği modelinin doğrulandığı görülmüştür.

X^2/df değeri 3 ile 5 arası olması orta düzeyde uyuma karşılık gelmektedir. RMSA değerinin 0.08'den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir (Çokluk Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012, s. 271). CFI. NFI. NNFI. GFI. AGFI ve PGFI değerleri 0 ile 1 arasında değişir. Değerlerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma. 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğunu gösterir. Bu çalışmada bu değerler0.70 ile 0.90 arasında değerler alarak kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmüştür (Çokluk Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012, s. 269-270).

2.5. Verilerin analizi

Çalışmanın amacı doğrultusunda öncelikli olarak örgütsel demokrasi ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonrasında ise örgütsel demokrasinin alt boyutlarının ve tamamının iş tatminini açıklama düzeyini (yordama gücü) belirleyebilmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi (Enter) yapılmıştır. Tanımlayıcı değişkenler için yüzdelik, ortalama, SS (Standart Sapma) testleri kullanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlar ikili gruplarda independent t testi, üçlü ve daha fazla kategorik gruplarda ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

2.6. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı elde edilen bilgilerin araştırmaya katılanların ifadelerinden oluşmasıdır. Buna bağlı olarak ulaşılan sonuçlar verilerin toplandığı tarih, yer ve veri toplanan örgüte ilişkindir. Araştırma sonuçları genellenirken bu kısıtlılıklar dikkate alınmalıdır. Öte yandan örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kuramsal çerçevesini ortaya koyan ve bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların azlığı bu çalışmanın sonuçlarının tartışılmasında sınırlılık oluşturmuştur. Bu nedenle benzer nitelikli çalışmalar tartışma sürecinde kullanılmıştır.

3. Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=405)

Demografik Özellikler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	137	33.8
	Kadın	268	66.2
Yaş kategorisi	19-30	146	36.0
	31-40	201	49.6
	41 yaş ve üstü	57	14.1
	Cevap vermeyen	1	0.2
	3 000 TL' ye kadar	187	46.2
Gelir durumu	3001-5000	174	43.0
	5001-7000	20	4.9
	7001 TL ve üstü	22	5.4
	Cevap vermeyen	2	0.5
Medeni Durum	Evli	288	71.1
	Bekâr	114	28.1
	Cevap vermeyen	3	0.7
	Hekim	50	12.3
	Hemşire/Ebe/Sağlık Memuru	202	49.9
Meslek	Büro personeli	118	29.1
	Teknik personel	35	8.6
	0-5 Yıl	127	31.4
Mesleki Deneyim Yılı	6-10 Yıl	125	30.9
	11-15 Yıl	76	18.8
	16 Yıl ve üstü	72	17.8
	Cevap vermeyen	1	0.2
Toplam		**405**	**100.0**

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %66.2'sinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş kategorileri açısından ise katılımcıların (%49.6) 31-40 yaş aralığında olduğu görülecektir. Gelir durumu açısından incelendiğinde ise yaklaşık % 90'ının 5000 TL altı gelir elde ettiği ve yarıya yakının (%46.2) 3000 TL altı gelir elde ettiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların %71.1'inin evli olduğu ve %49.9'unun Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru olduğu belirlenmiştir. Mesleki deneyim süreleri yönünden incelendiğinde ise %31.4'ünün beş yıldan az ve %30.9'unun beş ile on yıl aralığında mesleki deneyime sahip olduğu Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile İş Tatmini Ölçeği Puanları (n=405)

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Alınan Alt - Üst Değerler	Puan Ortalamaları $\bar{x}$ ± SS	Madde Puan* Ortalamaları $\bar{x}$ ± SS
Katılım - Eleştiri	8	8-40	17.74 ± 7.26	2.22 ± .91
Şeffaflık	6	6-30	15.57 ± 5.22	2.60 ±.87
Adalet	5	5-25	10.97 ± 4.35	2.19 ± .87
Eşitlik	6	6-30	18.13 ± 3.95	3.02± .66
Hesap Verebilirlik	3	3-15	7.29 ± 2.95	2.43 ± .98
Örgütsel Demokrasi Ölçeği Toplamı	**28**	**28-140**	**69.71 ± 20.0**	**2.49 ± .71**
İç Tatmin	10	10-50	30.48 ± 7.97	3.05 ± .80
Dış Tatmin	10	10-50	26.67 ± 8.36	2.67 ± .84
İş Tatmini Toplamı	**20**	**20-100**	**57.15 ± 15.13**	**2.86 ±.76**

* Her maddeden alınabilecek en yüksek puan 5 ve en düşük puan 1'dir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplam puan ortalaması 69.71 (SS=20.0) ve Madde puan ortalaması 2.49 (SS=.71) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği boyutlarında alınan en yüksek puan ortalaması Eşitlik boyutunda 3.02 ve en düşük puan ortalaması ise Adalet boyutunda 2.19 ölçülmüştür. İş Tatmin Ölçeği toplam puan ortalaması 57.15 (SS=15.13) ve ölçek toplamı madde puan ortalaması 2.86'dır. Katılımcıların iç tatmin madde puan ortalaması 3.05 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Puanlarının Dağılımı

Ölçekler ve Alt Boyutları	Kadın (n=268) $\bar{x}$ ± SS	Erkek (n=137) $\bar{x}$ ± SS	t	p
Katılım-eleştiri	2.11 ± .89	2.43 ± .91	-3.435	.001**
Şeffaflık	2.52 ± .88	2.74 ± .83	-2.406	.017*
Adalet	2.53 ± .80	2.12 ± .85	-2.346	.019*
Eşitlik	3.01 ±.65	3.05 ± .68	-.550	.582
Hesap Verebilirlik	2.33 ± .97	2.63 ± .98	-2.946	.003**
ÖD Toplamı	**2.42 ± .71**	**2.63 ± .71**	**-2.929**	**.004****
İç Tatmin	2.97 ±.80	3.19 ± .76	-2.606	.009**
Dış Tatmin	2.58 ± .83	2.84 ± .82	-3.069	.002**
İş tatmini toplamı	**2.78 ± .76**	**3.02 ±.73**	**-3.071**	**.002****

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 3'de araştırmada kullanılan ölçekler toplamı ve boyutların puanı katılımcıların cinsiyetlerine göre incelendiğinde ise Örgütsel Demokrasi Ölçeği Adalet alt boyutu dışında erkeklerin örgütsel demokrasi algılarının ve iş tatmin düzeylerinin kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür (p<0.05). Erkekler görev yaptıkları kurumdaki örgütsel demokrasi düzeyini daha yüksek bulmuşlardır. Kadınların ise yalnızca Adalet algıları erkeklere göre anlamlı şekilde yüksektir (p<0.05).

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Puanlarının Mesleklere Göre Dağılımı (n=405)

Ölçekler ve Alt Boyutları	Meslekler	Sayı	$\bar{x}$ ± SS	F	p
Katılım Eleştiri	Hekim (1)	50	2.70±.76	12.513 1>2 ve 4* 3>2	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	1.99±.88		
	Büro Çalışanı (3)	118	2.44±.92		
	Teknik Personel (4)	35	2.13±.79		
Şeffaflık Boyutu	Hekim (1)	50	2.85±.80	6.925 1 ve 3>2*	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.41±.90		
	Büro Çalışanı (3)	118	2.80±.85		
	Teknik Personel (4)	35	2.61±.61		
Adalet Boyutu	Hekim (1)	50	2.59±.84	9.490 1 ve 3>2*	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	1.99±.86		
	Büro Çalışanı (3)	118	2.38±.83		
	Teknik Personel (4)	35	2.19±.85		
Eşitlik Boyutu	Hekim (1)	50	3.10±.65	2.919 3>4*	.034**
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.96±.67		
	Büro Çalışanı (3)	118	3.15±.61		
	Teknik Personel (4)	35	2.87±.69		
Hesap Verebilirlik Boyutu	Hekim (1)	50	2.60±.77	3.950 2>4*	.009***
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.64±1.04		
	Büro Çalışanı (3)	118	2.60±.94		
	Teknik Personel (4)	35	2.55±.94		
Örgütsel Demokrasi TOPLAM	Hekim (1)	50	2.99±.64	10.235 1 ve 3>2*	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.32±.73		
	Büro Çalışanı (3)	118	2.67±.66		
	Teknik Personel (4)	35	2.45±.61		
İç Tatmin Boyutu	Hekim (1)	50	3.17±.72	11.155 1,3 ve 4>2*	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.83±.80		
	Büro Çalışanı (3)	118	3.31±.76		
	Teknik Personel (4)	35	3.24±.69		
Dış Tatmin Boyutu	Hekim (1)	50	2.92±.78	8.434 1 ve 3>2*	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.47±.86		
	Büro Çalışanı (3)	118	2.87±.80		
	Teknik Personel (4)	35	2.78±.60		
İş Tatmini TOPLAM	Hekim (1)	50	3.05±.70	11.161 1,3 ve 4>2*	.000***
	Hemşire/Ebe (2)	202	2.65±.77		
	Büro Çalışanı (3)	118	3.09±.71		
	Teknik Personel (4)	35	3.01±.58		

* Post Hoc Tukey HSD **p<0.05 ***p<0.01

Tablo 4'te katılımcıların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmini düzeylerinin mesleklerine göre farklılık arz edip etmediği sunulmuştur. Buna göre;

Katılım eleştiri boyutunda puan ortalamalarının mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde faklı olduğu (p<0.01) belirlenmiştir. Farkın hangi meslek grubundan kaynaklandığını belirlemek için yapılan ileri analiz testinde hekim grubunun bu boyuta ilişkin demokrasi algısının *hemşire ve teknik personel grubuna göre anlamlı biçimde* yüksek olduğu, büro personeli grubunun da katılım-eleştiri boyutuna ilişkin demokrasi algısının hemşirelere göre yüksek olduğu saptanmıştır.

Şeffaflık boyutu puan ortalamalarının mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu (p<0.01) belirlenmiştir. İncelemede hekim ve büro çalışanları grubunun örgüte ilişkin şeffaflık algısının hemşirelerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmüştür.

Adalet boyutu puan ortalamalarının mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu (p<0.01) saptanmıştır. Hekim ve büro çalışanları grubunun örgüte ilişkin adalet algısının hemşirelerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmüştür.

Eşitlik boyutunda puan ortalamalarının mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi p<0.05 olarak ölçülmüş ve bu boyutta büro personelleri meslek grubu teknik personellere göre daha yüksek eşitlik algısı içinde olduklarını bildirmiştir.

Hesap verebilirlik boyutunda meslek grupları arasındaki fark (p<0.01) hemşireler ile büro personeli arasında gerçekleşmiştir. Hemşirelerin çalıştıkları örgüte ilişkin hesap verebilirlik algısı teknik personellerine göre anlamlı bir biçimde yüksek çıkmıştır.Örgütsel demokrasi algısının bütününe ilişkin hekim ve büro çalışanlarının demokrasi algıları hemşirelere göre anlamlı bir biçimde yüksek ölçülmüştür (p<0.01).

İş tatmini ölçeğinin iç tatmin boyutuna ilişkin puan ortalamalarının mesleklere göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi p<0.01 olarak ölçülmüştür. Hekim, büro personeli ve teknik personelin puanları hemşirelere göre anlamlı bir biçimde yüksek ölçülmüştür.İş Tatmini Ölçeğinin dış tatmin boyutu'nun puan ortalamaları mesleklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0.01). Hekim ve büro personeli grubunun dış tatmin boyutu puanları hemşirelere göre anlamlı bir biçimde yüksektir.

İş tatmini toplam puan ortalamaları mesleklere göre farklı bulunmuştur (p<0.01). Hekim, büro personeli ve teknik personelin puanları hemşirelerin puanlarından göre anlamlı bir biçimde yüksektir.

Tablo 5. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Puanlarının Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı (n=405)

Ölçekler ve Alt Boyutları	Mesleki Deneyim Yılı	Sayı	$\bar{x}$ ± SS	F	p
Katılım Eleştiri	5 yıl ve daha az (1)	127	2.38±.91	3.398 1>3*	.018**
	6-10 yıl (2)	125	2.12±.89		
	11-15 yıl (3)	76	2.01±.86		
	16 yıl ve daha fazla (4)	72	2.28±.93		
Adalet Boyutu	5 yıl ve daha az (1)	127	2.37±.89	3.076 1 >2*	.028**
	6-10 yıl (2)	125	2.08±.88		
	11-15 yıl (3)	76	2.06±.79		
	16 yıl ve daha fazla (4)	72	2.18±.85		
Örgütsel Demokrasi TOPLAM	5 yıl ve daha az (1)	127	2.61±.71	3.037 1 >3*	.029**
	6-10 yıl (2)	125	2.41±.74		
	11-15 yıl (3)	76	2.33±.62		
	16 yıl ve daha fazla (4)	72	2.55±.74		
İç Tatmin Boyutu	5 yıl ve daha az (1)	127	3.01±.86	4.413 4>1,2,3*	.005***
	6-10 yıl (2)	125	3.00±.78		
	11-15 yıl (3)	76	2.89±.74		
	16 yıl ve daha fazla (4)	72	3.33±.73		
Dış Tatmin Boyutu	5 yıl ve daha az (1)	127	2.70±.83	3.479 4>3*	.016**
	6-10 yıl (2)	125	2.59±.83		
	11-15 yıl (3)	76	2.47±.81		
	16 yıl ve daha fazla (4)	72	2.89±.84		
İş Tatmini TOPLAM	5 yıl ve daha az (1)	127	2.86±.79	4.400 4>2,3*	.005***
	6-10 yıl (2)	125	2.80±.73		
	11-15 yıl (3)	76	2.68±.72		
	16 yıl ve daha fazla (4)	72	3.11±.73		

* Post Hoc Tukey HSD **p<0.05 ***p<0.01

Tablo 5'te örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmini düzeylerine ilişkin puanlarının mesleki deneyim yıllarına göre dağılımı gösterilmiştir. *Örgütsel demokrasi ölçeğinin şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilemediğinden tabloda yer verilmemiştir.* Tabloya göre;

Katılım-eleştiri boyutunda puan ortalamalarının çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde faklı olduğu ($p<0.05$) belirlenmiştir. Beş yıldan az çalışanların 11-15 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre kurumlarına ilişkin katılım-eleştiri algısı yüksek ölçülmüştür.

Adalet boyutunda beş yıldan az çalışma süresi olanların 6-10 yıl arası çalışma süresi olanlara göre adalet algısının yüksek olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Örgütsel demokrasinin tamamına ilişkin demokrasi algısı, beş yıldan az çalışanlarda 11-15 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

İş tatmininin iç tatmin boyutunda; 16 yıldan daha fazla çalışma süresi olanların iç tatmin düzeyi diğer üç gruba göre anlamlı bir biçimde yüksek çıkmıştır ($p<0.01$).

İş tatmininin dış tatmin boyutunda; 16 yıldan daha fazla çalışma süresi olanların 11-15 yıl arası çalışma süresi olanlara göre tatmin düzeyi yüksek saptanmıştır ($p<0.05$).

İş tatmininin bütününe ilişkin çalışma süresine göre farklılık incelendiğinde ise 16 yıldan fazla çalışanların tatmin düzeyi 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek çıkmıştır ($p<0.01$).

Tablo 6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Puanlarının Yaş Kategorilerine Göre Dağılımı (n=405)

	Yaş	Sayı	$\bar{x} \pm$ SS	F	p
	19-30 Yaş (1)	146	3.05±.61		
Eşitlik	31-40 Yaş (2)	201	2.96±.67	3.181	
Boyutu	41 Yaş ve Üstü (3)	57	3.20±.72	3 >2*	.043**
Örgütsel	19-30 Yaş (1)	146	2.52±.69		
Demokrasi	31-40 Yaş (2)	201	2.41±.73	3.106	
TOPLAM	41 Yaş ve Üstü (3)	57	2.67±.70	3>2*	.046**
	19-30 Yaş (1)	146	2.95±.82		
İç Tatmin	31-40 Yaş (2)	201	3.01±.76	7.575	
Boyutu	41 Yaş ve Üstü (3)	57	3.41±.77	3>1,2*	.001***
	19-30 Yaş (1)	146	2.61±.79		
Dış Tatmin	31-40 Yaş (2)	201	2.58±.84	8.654	
Boyutu	41 Yaş ve Üstü (3)	57	3.08±.88	3>1,2*	.000***
	19-30 Yaş (1)	146	2.78±.74		
İş Tatmini	31-40 Yaş (2)	201	2.80±.74	9.316	
TOPLAM	41 Yaş ve Üstü (3)	57	3.25±.75	3>1,2*	.000***

* Post Hoc Tukey HSD **p<0.05 ***p<0.01

Tablo 6'da örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmini düzeylerine ilişkin puanlar, yaş gruplarına göre verilmiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilemediğinden tabloda yer verilmemiştir. Buna göre;

Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamında ve eşitlik boyutunda 41 yaş ve üstünde olanların kurumlarına ilişkin eşitlik algısı 31-40 yaş aralığındaki çalışanlara göre yüksek ölçülmüştür ($p<0.05$).

İş tatmininin toplamı ile iç tatmin ve dış tatmin boyutlarında 41 yaş ve üstünde olanların tatmin düzeyleri diğer yaş kategorilerinin tamamından anlamlı bir biçimde yüksek çıkmıştır (p<0.01).

Tablo 7. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutları ile İş tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki (n=405)

		Katılım- Eleştiri	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirlik	Örgütsel Demokrasi Toplam	İç Tatmin	Dış Tatmin	İş Tatmini Toplam
Katılım-Eleştiri	r P									
Şeffaflık	r p	.748** .000								
Adalet	r p	.742** .000	.725** .000							
Eşitlik	r p	.471** .000	.553** .000	.523** .000						
Hesap Verebilirlik	r p	.608** .000	.611** .000	.616** .000	.502** .000					
Örgütsel Demokrasi Toplam	r p	.902** .000	.890** .000	.871** .000	.701** .000	.761** .000				
İç Tatmin	r p	.467** .000	.503** .000	.415** .000	.449** .000	.391** .000	.538** .000			
Dış Tatmin	r p	.525** .000	.546** .000	.559** .000	.468** .000	.447** .000	.613** .000	.719** .000		
İş Tatmin Toplam	r p	.536** .000	.566** .000	.527** .000	.494** .000	.453** .000	.622** .000	.923** .000	.931** .000	

**P<0.01 (Çift Yönlü P)

r= Pearson Korelasyon, r<0.30 Düşük düzeyde ilişki, 0.30<r<0.69 Orta düzeyde ilişki, r≥0.70 Yüksek düzeyde ilişki (Kaynak: Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., 2012. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları, 2. Baskı. Pegem Akademi. Ankara. s.52

Tablo 7'de araştırmada kullanılan iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme her iki değişkenin boyutları ve bütününe ilişkin Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi yoluyla yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi ile örgütsel demokrasi ölçeğinin tüm boyutları ve toplamı ile iş tatmini ölçeğinin toplamı ve boyutları arasında önemli düzeyde doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin düzeyi .391 ile .622 arasında hesaplanmış olup ölçekler arasındaki bu korelasyonların ileri düzeyde anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0.01).

Tablo 8. Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi

Bağımsız Değişken: Örgütsel Demokrasi Boyutları	**Bağımlı Değişken:** İş Tatmini ve Boyutları	**Düzeltilmiş R2**	**F**	**p**	**β**	**t**	**p**
Katılım-Eleştiri	İç Tatmin	.301	35.847	.000	.184	2.597	.010
Şeffaflık					.246	3.458	.001
Adalet					-.045	-.650	.516
Eşitlik					.229	4.396	.000
Hesap Verebilirlik					.042	.737	.462
Katılım-Eleştiri	Dış Tatmin	. 377	49.820	.000	.122	1.830	.068
Şeffaflık					.164	2.445	.015
Adalet					.230	3.504	.001
Eşitlik					.178	3.615	.000
Hesap Verebilirlik					.041	.766	.444
Katılım-Eleştiri	İş Tatmini Toplam	.388	52.287	.000	.164	2.482	.013
Şeffaflık					.220	3.309	.001
Adalet					.103	1.587	.113
Eşitlik					.219	4.489	.000
Hesap Verebilirlik					.045	.841	.401

Tablo 8'de örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki için yapılan Regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz ile, korelasyon tablosunda gördüğümüz değişkenlerin birlikte değişme durumunun ne kadarının örgütsel demokrasiden kaynaklandığı ölçülmek istenmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel demokrasi ve onun boyutları bağımsız değişken, iş tatmini ve onun boyutları bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Böylece iş tatmini ya da onun boyutları üzerinde örgütsel demokrasinin yordama gücünü tespit edilebilmektedir. Örgütsel demokrasinin iş tatmini ve onun boyutları üzerindeki değiştirme gücünün örgütsel demokrasinin hangi boyutu ya da boyutlarından kaynaklandığı da görülmektedir. Buna göre;

İş tatmininin iç tatmin boyutunda örgütsel demokrasi algısı %30.1 düzeyinde iç tatmin düzeyini değiştirme gücüne sahiptir. Bu değiştirme gücü doğru yöndedir ve örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, şeffaflık ve eşitlik boyutlarından kaynaklanmaktadır.

İş tatmininin dış tatmin boyutunda örgütsel demokrasi algısı %37.7 düzeyinde dış tatmin düzeyini doğru yönlü değiştirme gücüne sahiptir. Bu güce örgütsel demokrasinin şeffaflık, adalet ve eşitlik boyutları sebep olmaktadır.

İş tatmininin bütünü üzerinde örgütsel demokrasi algısının %38.8 düzeyinde doğrusal yönlü değiştirme gücü hesaplanmıştır. Bu değiştirme gücü, örgütsel demokrasinin katılım eleştiri, şeffaflık ve eşitlik boyutlarından doğmaktadır.

4. Sonuç ve tartışma

Araştırma sonuçlarının incelenmesi ve benzer çalışmalarla karşılaştırılması amacıyla literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi ile iş tatmini ilişkisini ele alan çalışmaya ulaşılamamıştır. Benzer nitelikli bir çalışma olduğu düşünülen ve Geçkil ve Tikici tarafından yapılan bir çalışmadan (Geçkil ve Tikici, 2016a) bu amaçla yararlanılması yoluna gidilmiştir. Geçkil ve Tikici "Hospital employees' organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors" adlı

çalışmaları ile Türkiye'de iki adet üniversite hastanesinde benzer katılımcı profili üzerinde örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tatmini gibi çalışanın işine karşı geliştirdiği tutumlardan birisidir.

Bu araştırma Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan 405 katılımcıyla yürütülmüştür. Araştırmada, çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile iş tatminleri ise İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Örgütsel demokrasi algısı ve iş tatmininin katılımcıların demografik özellikleriyle ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki ölçeklerin bütünü ve alt boyutları nezdinde incelenmiştir. Elde edilen sonuçların kişilerin ifadelerine dayalı olduğunun dikkate alınarak yorumlanması doğru olacaktır.

Örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde ölçek toplam puan ortalamasının 2.49 olduğu hesaplanmıştır. Ölçek puanının en düşük 1 ve en yüksek 5 olduğu düşünülürse katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının ortalama düzeyde olduğu görülmektedir. Boyutlar itibariyle incelemede ise en yüksek puanın Eşitlik (ort: 3.02) boyutunda, en düşük puanın ise Adalet (ort: 2.19) boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar (Geçkil ve Tikici, 2016a, s. 128) elde ettiği bulgularla paralel çıkmıştır. Geçkil ve Tikici (2016a, s.128) üniversite hastanelerinde yaptığı çalışma da benzer şekilde sonuçlara ulaşmıştır. Eşitlik, koşulları eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak ele alınmaktadır. Kişilerin koşulları ise kurumlarda somut göstergelerle ortaya konulduğundan (diploma, meslek gibi ölçütlere bağlı olarak maaş, özlük hakları, işe alınmada Kamu Personeli Seçme Sınavı gibi asgari bir standardın olması, vb.) bireylerin eşitlik algısının diğer boyutlara göre daha yüksek çıkması olağan karşılanmıştır. İş tatmini ölçek puanları incelendiğinde ise ölçek toplam puan ortalamasının 2.85 ve iç tatmin puanı (3.05) dış tatmine göre (2.67) daha yüksek hesaplanmıştır. İç tatmin iş ve çalışma koşulları ile beraber örgüt ve yönetim yapısı ile ilgilidir ve çalışanların bu boyuttan daha fazla puan elde etmeleri kamu kurumunda çalışıyor olmaları ile açıklanabilir.

4.1. Demografik özelliklere göre örgütsel demokrasi algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılıklar

Katılımcıların cinsiyetleri ile Örgütsel demokrasi algıları arasında farklılıklar bulunmuştur. Kadınlar erkeklere göre daha düşük örgütsel demokrasi algısına sahiptir. Bu sonuç Geçkil ve Tikici'nin (2016a, s.128) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Kadınlar yalnızca adalet alt boyutunda erkeklere göre daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip çıkmışlardır. Örgütsel adalet kavramı kazanımların dağıtılması (dağıtım adaleti) ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçlerdir (prosedür adaleti) (Akpınar ve Taş, 2013, s.62;Gilliland ve Chan, 2009, s.169). Bu bakımda kamu kurumlarında süreç ve sonuçlara ilişkin, ilgili mevzuatlarla işlem yapıldığından diğer alanlardaki kadınlar aleyhine olası sonuçların örgütsel adalet özelinde gerçekleşmediğini düşündürtmüştür. *Cinsiyet ile İş tatmini* ilişkisi incelendiğinde ise erkeklerin tatmin düzeyinin hem boyutlar itibariyle hem de toplam puanda daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Hulin ve Smith (1964: 88-92), yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az tatmin elde ettikleri ve Sauser ve York'un (1978, s. 537) devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile benzer çıkmıştır. Toker'in (2007,

s.103) iş tatmini ve demografik değişkenler üzerinde yaptığı çalışmada ise cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Yaş kategorileri ile örgütsel demokrasi ilişkisi incelendiğinde örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik boyutları ile çalışanların yaş düzeyleri arasında farklılıklar tespit edilememiştir. Örgütsel demokrasinin toplamı ve eşitlik boyutlarında 41 yaş ve üstü çalışanların demokrasi algısına ait puanları 31-40 yaş aralığındaki çalışanlara göre anlamlı bir biçimde ($p<0.5$) yüksek çıkmıştır. *İş tatmini yaş kategorisi* arasındaki ilişki incelendiğinde 41 yaş ve üstü çalışanların iş tatmininin toplamı, iç ve dış tatmin boyutlarında tatmin düzeylerinin diğer yaş kategorilerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, yaş ile tatmin arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu gösteren literatür ile de uyumlu çıkmıştır (Davis, 1984, s. 99). Buna göre çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir (Toker, 2007, s.103).

Katılımcıların mesleklerine göre örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmin düzeyleri incelendiğinde önemli farklılıklar görülmüştür. Örgütsel demokrasinin *Katılım-eleştiri* boyutunda mesleklere göre anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0.01$). Hekimlerin hemşire ve teknik personele göre örgütlerine ilişkin katılım ve eleştiri algılarının anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hekimlerin hastane içindeki konumları, onları eleştiri yapma ve karar süreçlerinin içinde olma konusunda farklılaştırmaktadır. Büro çalışanlarının da hemşirelere göre katılım ve eleştiri hususunda daha yüksek algı içinde oldukları görülmüştür. Bu sonuç, hemşire grubunun büyük oranda kadınlardan oluşması ve kadınların örgütsel düzeyde erkeklerle benzer muameleye tabi tutulup tutulmadığı sorusunu akla getirmektedir. *Şeffaflık ve Adalet* boyutlarının her ikisinde de hekim ve büro çalışanlarının bu boyutlara ilişkin algısı hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır ($p<0.01$). Hemşire unvan kategorisindeki çalışanların (hemşire, ebe, sağlık memuru ve sağlık teknikerleri) çoğunlukla kadınlardan oluşması bu farklılıklara yol açmış olabilir. Bu sonuçlar, hekim ve hemşireler arasındaki örgütsel demokrasi algısı farklılığının şeffaflık ve adalet boyutunda da Geçkil ve Tikici'nin (2016a, s.128) sonuçlarıyla örtüşmektedir. *Eşitlik* algısı için büro çalışanlarının teknik personele göre anlamlı düzeyde yüksek bir algıya sahip olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Bu durum büro çalışanlarının kararların ve yönetimin merkezinde oluşundan kaynaklanmış olabileceği düşündürtmüştür. *Hesap verebilirlik* boyutu ile meslek ilişkisi incelendiğinde, hemşirelerin kurumlarına ilişkin hesap verebilirlik algısının büro personeline göre yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. *Örgütsel demokrasi algısının toplamı* için hekim ve büro personellerinin örgütsel demokrasi algısının hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Meslekler ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde hemşirelerin diğer grupların tamamından daha düşük tatmin düzeyine ($p<0.01$) sahip olduğu ölçülmüştür. İç tatmin boyutunda ve iş tatmininin toplamında hekim, büro çalışanı ve teknik personelin tatmin düzeyi hemşirelere göre ($p<0.01$) anlamlı bir biçimde yüksek çıkmıştır. Dış tatmin boyutunda ise hekimlerle büro çalışanlarının dış tatmin puanları hemşirelerin puanlarına göre yüksek çıkmıştır ($p<0.01$).

Mesleki deneyim yılı ile örgütsel demokrasi ilişkisi incelendiğinde örgütsel demokrasinin şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları ile mesleki deneyim yılı arasında farklılıklar tespit edilememiştir. *Katılım-eleştiri* boyutu ile mesleki deneyim

yılı arasındaki ilişki incelemesinde beş yıldan az çalışanların 11-15 yıl arasındaki çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu görülmüştür ($p<0.5$). *Adalet* algısı ile mesleki deneyim yılı incelemesinde beş yıldan az çalışma süresi olanların 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla adalet algısına sahip oldukları görülmüştür. *Örgütsel demokrasinin bütününe* ilişkin beş yıldan az çalışanların 11-15 yıl arası çalışanlara göre örgütsel demokrasi algısının yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar Geçkil ve Tikici'nin (2016a, s. 128) çalışmasındaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Mesleki deneyim yılı ile iş tatmini ilişkisi incelemesinde ise iş tatmininin tüm boyutlarında 16 yıl ve daha fazla mesleki deneyim yılına sahip olanların tatmin düzeyinin diğer tüm gruplara göre daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu hesaplanmıştır. Mesleki deneyim yılı arttıkça tatmin düzeyinin arttığı gözlenmiştir. Mesleki deneyim yılı ve ilerleyen yaşla birlikte kişilerde uyumun arttığı ileri sürülmektedir. Öte yandan mesleki deneyimin az olduğu erken dönem çalışanlarda beklentilerin yüksek oluşu nedeniyle uyum problemlerinin ortaya çıktığı da ifade edilmektedir (Toker, 2007, s.103).

4.2. Örgütsel demokrasi ve alt boyutlarının iş tatmini ve alt boyutlarına etkisi

Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin tüm boyutları ve toplamı ile iş tatmini ölçeğinin toplamı ve boyutları arasında önemli düzeyde doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin düzeyi (r) .391 ile .622 arasında hesaplanmış olup ölçekler arasındaki bu korelasyonların $p<0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. İlişki düzeyi r=.30-.69 arasında ise orta düzeyde korelasyon olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2013, s. 52). Örgütsel demokrasi algısı ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki orta düzeydeki bu ilişki oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle *bir örgütte çalışanların örgütsel demokrasi algısı arttıkça iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.* Benzer şekilde Kesen (2015a, s.77) örgütsel demokrasi ile iş tatmini arasında orta düzeyde (r=.237-.495), pozitif yönde ve ileri derecede anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Bu sonuç, Hyman ve Mason tarafından yapılan "çalışan ilgisi yönetimi ve katılım" (örgütsel demokrasinin boyutlarından) adlı çalışmadaki katılımın iş tatminini arttırma etkisi ile uyumlu çıkmıştır (Bozkurt, 2011, s. 75). Örgütsel demokrasinin örgüt iklimi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde Gündüz Çekmecelioğlu'nun (2005, s.34) "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında bulduğu örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki olumlu yordama gücü ile paralellik göstermiştir. Başka bir çalışmada da (Kesen, 2015b, s.552-553) örgütsel demokrasi ile örgütsel performans ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel demokrasinin hem çalışan performansının artışında hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Örgütsel performansın iş tatmininin sonucu olduğu kabul edilir (Spector ve diğ., 2009, s.39) .

Çalışanlardaki örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmininin iç tatmin boyutunun ilişkisi değerlendirildiğinde doğru yönlü ve orta düzeyde anlamlılık gösteren bir korelasyon saptanmıştır. Örgütsel demokrasi algısı iç tatmini düzeyini %30.1 düzeyinde (Düzeltilmiş R^2=.301: F=35.847:$p<0.001$) arttırmaktadır. İlişkinin nereden kaynaklandığı ile ilgili regresyon analizinde katılım-eleştiri alt boyutu β değerinin .184 ($p<0.05$), şeffaflık algısı boyutu β değerinin .246 ($p<0.01$) ile eşitlik boyutu β değerinin .229 ($p<0.01$) olduğu görülmüştür. Örgütsel Demokrasi Ölçeği alt boyutları ile iç tatmin düzeyi arasındaki doğru yönlü ilişkinin nedeni kurumdaki örgütsel demokrasi

uygulamaları olabilir. Demokrasi uygulamalarının çalışanlarda çalışma arkadaşları, yönetim ve işin kendisi ile ilgili olumlu duygu durumlarına yol açarak iç tatmin düzeyinin arttırdığı söylenebilir.

Örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmininin dış tatmin boyutunun ilişkisi değerlendirildiğinde doğru yönlü ve orta düzeyde anlamlılık gösteren bir korelasyona rastlanmıştır. Örgütsel demokrasi algısı dış tatmini düzeyini %37.7 düzeyinde (Düzeltilmiş R^2=.377:F=49.820:p<0.001) arttırmaktadır. İlişkinin kaynağı ile ilgili regresyon analizinde şeffaflık alt boyutu β değerinin .164 (p<0.05), adalet alt boyutu β değerinin .230 (p<0.05) ile eşitlik boyutu β değerinin .178 (p<0.01) olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasi dış tatmin ilişkisi kurumdaki örgütsel demokrasi uygulamaları olabilir. Kurumdaki örgütsel demokrasi uygulamaları çalışanlarda ücret ve terfilere (dış tatmin unsurları) ilişkin olumlu hisleri geliştirerek dış tatmin düzeyini artırabilir. Ücret ve terfilere ilişkin çalışanın düşüncesi adalet ve eşitlik algılarını doğrudan belirler. Ayrıca, çalışanların ilgili alanlardaki bilgilenebilme (şeffaflık) düzeyi de onları doğrudan etkiler.

Örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmininin toplamına ait ilişki değerlendirildiğinde doğru yönlü ve orta düzeyde anlamlılık gösteren bir korelasyona rastlanmıştır. Örgütsel demokrasi algısı iş tatmini düzeyini %38.8 düzeyinde (Düzeltilmiş R^2=.388:F=52.287:p<0.001) arttırmaktadır. İlişkinin kaynağı ile ilgili regresyon analizinde katılım-eleştiri alt boyutu β değerinin .164 (p<0.05), şeffaflık alt boyutu β değerinin .220 (p<0.01) ile eşitlik boyutu β değerinin .219 (p<0.01) olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasi algısının iş tatmininin bütünü ile iç ve dış tatmin düzeylerini yordama durumunda etkili olmayan tek Örgütsel Demokrasi Ölçeği boyutu hesap verebilirliktir. Diğer boyutların tamamının iş tatmininin bütünü ile iç ve dış tatmin düzeylerini yordamada etkili olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel demokrasi algısının tamamı ve tüm boyutları farklılaşıyor iken yaş kategorileri ile örgütsel demokrasi algısının katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel demokrasi algısının unvanlar ile ilişkisinde, unvanların örgütsel demokrasi toplamı ve tüm boyutları ile ilişkisi görülmüştür ve unvan türlerine göre örgütsel demokrasi algıları farklılıklar göstermektedir. Mesleki deneyim yılı ile örgütsel demokrasi ilişkisi incelendiğinde ise katılım-eleştiri, adalet ve örgütsel demokrasinin bütünü ile anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

H_1 (Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algıları arasında farklılıklar vardır.) **Kabul** edilmiştir.

Katılımcılara ait demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, mesleki deneyim yılı ve unvan durumu) iş tatmini seviyesini etkilemiştir.

H_2 (Çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatmini düzeyleri arasında farklılıklar vardır.) **Kabul** edilmiştir.

Örgütsel demokrasi algısı, iç tatmini %30.1 düzeyinde, dış tatmini %37.7 düzeyinde ve iş tatmininin bütününü %38.8 düzeyinde pozitif yönlü değiştirebilme gücüne sahiptir.

H_3 (Örgütsel demokrasi iş tatmin seviyesini pozitif olarak etkiler.) **Kabul** edilmiştir.

4.3. Öneriler

İşletmelerin insan kaynaklarına yönelik uyguladığı sistem, süreç ve politikalar; varlıklarını sürdürebilmelerinde ve rekabetçi olabilmelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel davranış alanında yer alan örgütsel demokrasi ve iş tatmini ise işletmelerin yapı ve süreçlerini etkileyerek örgütsel performans üzerinde dikkate alınması gereken sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik Üniversite Hastanesinde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; Örgütsel demokrasi algısındaki artış iş tatmin düzeyinde artışa yol açmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeyi yüksek bireylere dönüşmeleri ve buna bağlı olarak iş tatmininin olumlu çıktılarından işletmelerin yararlanabilmesi için örgütlerin çalışanlarında örgütsel demokrasi algısını ortaya çıkaracak ve/veya güçlendirecek demokratik uygulamaları hayata geçirmesi önerilir. Bu amaçla işletmelere;

Çalışanlar yönetime katılım hususunda istekli ve cesaretli hale getirilmelidir. Tüm örgütte eleştirel bakış açısı yerleştirilmeye çalışılmalı ve çalışanların eleştiri hakkı olduğu ve eleştirinin doğruya ulaşmak için bir araç olduğu kabul edilmelidir. İşletmede işler kapalı kapılar ardında yapılarak personel ilgisi ve merakı negatif olarak körüklenmemelidir. Bunun yerine çalışanlara en azından onları ilgilendiren konularda bilgilere ulaşma imkânı sağlanmalıdır. Örgütsel düzeyde kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçler ve bireyler arasındaki ilişkilerde adalet duygusunun incitilmesinden kaçınılmalıdır. Ayrıca koşulları eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması da önerilir.

Bu çalışma aynı sektördeki farklı işletmelerde ve/veya farklı sektörlerdeki işletmelerde de uygulanarak genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. İşletmelerde demokratik uygulamalar hayata geçirilerek, deneysel çalışmalar da yapılabilir.

Kaynakça

Akpınar, A.T., Torun,E., Okur, M.E., Akpınar,O.,(2013). "The effect of organizational communication and job satisfaction on organizational commitment in small businesses". Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol.3, no.4, 27-32.

Akpınar, A.T., Taş, Y.,Okur, M.E., (2013). "The effect of job satisfaction and emotional exhaustion on affective commitment of emergency services employees". British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol. 7, No. 2, 169-176.

Akpınar, A.T., Taş, Y., (2013). "Effect of distributive justice, procedural justice and organizational trust on affectıve commıtment". Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 2, No. 8, 61- 66.

Bakan, İ., Kara, E., ve Güler, B., (2017). "Örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performansına etkileri: Marmaris'teki otel işletmelerinde bir alan araştırması". Emek ve Toplum. Vol. 6, No. 14, 115-138.

Baycan, F.A., (1985). Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Boğaziçi Üniversitesi. İstanbul.

Bozkurt, T., (2011). Çalışma İlişkilerinin Evrimi. Beta yayıncılık. İstanbul.

Can, H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M., (2015). Örgütsel Davranış. 2. Baskı. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Cheney, G., (1995). "Democracy in the workplace: theory and practice from the perspective of communication". Journal of Applied Communication Research, Vol. 23, 167-200. doi: 10.1080/00909889509365424

Collins, D., (1997). "The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system". Organization Science. Vol.8, No.5, 489-509.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları. 2. Baskı. Pegem Akademi. Ankara.

Davis, K., (1984). İşletmede İnsan Davranışı. (Çev. K. TOSUN vd.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.

Desai, N., (2009). "Management by trust in a democratic enterprise: a law firm shapes organizational behavior to create competitive advantage". Global Business and Organizational Excellence, Vol.28, No.6, 7-21. DOI: 10.1002/joe.20284

Duverger, M., (1993). Siyasi Rejimler. İkinci Baskı. Çev. Yaşar Gürbüz. Remzi Kitabevi. Ankara.

Geçkil, T., (2013). Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki:Trb1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Geçkil, T., Tikici, M., (2015). "Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması". Amme İdaresi Dergisi. Cilt.48, No.4, 41-78.

Geçkil, T., Tikici. M., (2016a). "Hospital employees' organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors", Asian Pac. J. Health Sci. Vol.3, No.2, 123-136.

Geçkil, T., İleri, Y.Y., Kaya, Ş.D., Karadağ, Ş., (2016b). "The relationship between organizational democracy perceptions and organizational psychological capital levels of physicians and nurses". International Journal of Recent Advances in

Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB). Vol. 2. No.3, 818-835.

Gilliland, S.W., Chan, D., (2009). "Örgütlerde adalet: teori, yöntemler ve uygulamalar". Çev. Damla Aslı Altan. (Eds. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı. 2. Cilt: Örgüt Psikolojisi. (Türkçe Ed. Handan Kepir Sinangil). Literatür Yay. Dağ. Paz. San. Tic. Ltd. Şti. İstanbul:167-193.

Gündüz Çekmecelioğlu, H., (2005). "Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt.6,No.2, 23-39.

Harrison, J.S., Freeman, R.E., (2004). "Special topic: democracy and around organizations is organizational democracy worth the effort?", Academy of Management Executive, Vol. 18, No.3. 49-53.

Hulin, C.L., Smith, P.C., (1964). "Sex differences in job satisfaction" Journal of Applied Psychology. Vol.48, No.2, 88-92.

Karababa, A. Kapıkıran, N.A., (2014). "Psikolojik danışmanlarda olumlu-olumsuz mükemmelliyetçilik düzeylerinin iş ve yaşam doyumunu yordamadaki rolü". Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi. Vol.5, No. 42, 138-147.

Kerr, J. L., (2004). "The limits of organizational democracy". Academy of Management Executive. Vol.18, No.3, 81-97.

Kesen, M., (2015a). "Investigating the effects of organizational democracy and organizational identification on job satisfaction: a field study on retail industry". International Refereed Academic Social Sciences Journal. Vol.19, No.3, 61-89. ***Doi: 10.17364/IIB.20151912613***

Kesen, M., (2015b). "Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü". Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Vol. 6, No.2. 535-562.

Koçel, T., (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Bası. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

McGregor, N.L., (2005). "The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change". Doctoral Dissertation. Walden University. ProQuest Information and Learning Co. (UMINo: 3182623).

Müller-Jentsch, W., (2008). "Industrial democracy: historical development and current challenges". Management Revue. Vol.19, No.4, 260-273.

Özcan, K. Balyer, A., (2013). "Liderlik oryantasyon ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt.9, No.1, 136-150.

Robbins, S.P. Judge, T.A., (2014). Örgütsel Davranış. 14. Baskıdan çeviri. (Çev. İlknur Özalp Türetgen ve Gökçe Başbuğ). (Türkçe Ed. İnci Erdem). Nobel Yayıncılık. Ankara.

Sauser, W.I. York, C.M., (1978). "Sex differences in job satisfaction: a reexamination". Personnel Psychology, Vol.31, No.3, 537-547.

Spector, P., Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D., Ilies, R., (2009). "İş tatmini:kültürlerarası bir İnceleme". Endüstri İş ve Örgüt psikolojisi El Kitabı. 2. Cilt Örgüt Psikolojisi. (Çev. Zafer Ganioğlu). (Eds. Neil Anderson. Deniz S. Öneş. Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran). (Türkçe Ed. Handan Kepir Sinangil). İstanbul: Literatür Yay. Dağ. Paz. San. Tic. Ltd. şti. :29-60.

Stohl, C. Cheney, G., (2001). "Participatory processes/paradoxical practices communication and the dilemmas of organizational democracy". Management Communication Quarterly. Vol.14, 349-407. doi: 10.1177/0893318901143001

Şerif, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 7. Baskı. Gazi kitabevi. Ankara.

Telman, N., Ünsal, P., (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon. İstanbul.

Tezbaşaran, A., (1996). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu. Psikologlar Derneği Yayınları. Anakara.

Toker, B., (2007). "Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi. Cilt.8, No.1, 92-107

Uçkun, G., Pelit, E.,(2003) "Hizmet işletmelerinde işgören motivasyonunun önemi ve verimliliğe etkisi", Standard, Vol.42, No.493, 49-54.

Verdorfer, A.P., Weber, G.W., Unterrainer, C., Seyr, S., (2012). "The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: exploring effects of the ethical context in organizations". Economic and Industrial Democracy. Vol.34, No.3, 423-449.

Weber, W.G., Unterrainer, C., Höge, T., (2008). "Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation". Zeitschriftfür Personal foschung. Vol.22, 71-194.

Yazdani, N., (2010). "organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty". Business Review. Vol.5, No.2,51-73.

The Effect of Organizational Democracy on Job Satisfaction: A Field Study

Tahsin GEÇKİL
Necmettin Erbakan University
School of Applied Sciences
Konya, Turkey
orcid.org/0000-0002-5666-9905
tahsingeckil@gmail.com

Ali Talip AKPINAR
Kocaeli University
Faculty of Aeronautics and Astronautics
Kocaeli, Turkey
orcid.org/0000-0002-6612-5338
atakpinar@kocaeli.edu.tr

Yunus TAŞ
Kocaeli University
Kocaeli Vocational College of Health Services
Kocaeli, Turkey
orcid.org/0000-0002-1032-5031
yunustas@kocaeli.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Job satisfaction level of human resources, which is the most crucial production factor in business enterprises, is among significant parameters determining achievement of organizational aims and goals. Besides, employees need to make extra contribution apart from performing their duties so that firms will be able to achieve organizational aims. Activating and motivating human resources is possible only through being valued and satisfied about their jobs.

Just as democracy is important for societies, it is also important for firms which involve a small community. A general political and managerial tool, democracy is called organizational democracy when it is practiced at an organizational level. The term "organizational democracy" is frequently associated with employee participation and satisfaction, increased shareholder engagement, high level of innovation and improved organizational performance. Organizational democracy has positive influence on job performance of employees and organization by affecting the organizational structure and processes. Therefore, firms that accomplish democratic practices in the organization will succeed in turning their employees into individuals with high job satisfaction and thus increasing the personal and organizational performance. The dimensions of organizational democracy are participation-criticism, transparency, justice, equality and accountability(Geçkil and Tikici, 2015, pp.61-62).

Job satisfaction is a type of attitude developed by the individual towards the job and workplace. Attitudes are expressions that involve positive or negative evaluations regarding objects, events or people. They are "positive feelings towards the job emerging as a result of evaluation of job characteristics" (Robbins and Judge, 2014, p.77). While a person with a high job satisfaction has positive feelings about the job, one with a low job satisfaction does not have positive feelings about the job. Researchers generally divide job satisfaction into internal and external factors: Salary

and promotion are regarded as external factors, whereas colleagues, management and the job itself are accepted as internal factors (Spector et al., 2009, p.32).

Hypotheses

H_1 There are differences among employees' organizational democracy levels based on their demographic characteristics.

H_2 There are differences among employees' job satisfaction levels based on their demographic characteristics.

H_3 Organizational democracy has a positive effect on job satisfaction level.

Methodology

This survey performed based on relational screening model aims to determine the effect of organizational democracy on job satisfaction. Organizational democracy scale and Minnesota Satisfaction Questionnaire were used to collect data. Sample of the study comprises of 405 staff members (doctor, nurse, officer and technical staff) working in a hospital. Both scales and their sub-scales have a high level of reliability and validity.

Findings

Significant level of linear relationship among all sub-scales of organizational justice and job satisfaction and between the total scales as a result of the correlation analysis. The coefficient regarding the level of the relationship was calculated between .391 and .622 and it was concluded that these correlations are highly meaningful ($p<0.01$).

Results of the regression analysis performed to measure the effect of organizational democracy on job satisfaction are given in Table 1.

Table 1. Effect of Organizational Democracy on Job Satisfaction

Independent Variable: Organizational Democracy and Dimensions	**Dependent Variable:** Job Satisfaction and Dimensions	**Adjusted R2**	**F**	**p**	**β**	**t**	**p**
Participation-criticism	Internal Satisfaction	.301	35.847	.000	.184	2.597	.010
Transparency					.246	3.458	.001
Justice					-.045	-.650	.516
Equality					.229	4.396	.000
Accountability					.042	.737	.462
Participation-criticism	External Satisfaction	. 377	49.820	.000	.122	1.830	.068
Transparency					.164	2.445	.015
Justice					.230	3.504	.001
Equality					.178	3.615	.000
Accountability					.041	.766	.444
Participation-criticism	Job Satisfaction Total	.388	52.287	.000	.164	2.482	.013
Transparency					.220	3.309	.001
Justice					.103	1.587	.113
Equality					.219	4.489	.000
Accountability					.045	.841	.401

a) Perception of organizational democracy has the power to change internal satisfaction at a level of 30.1 %. This power has a positive direction and results from

participation-criticism, transparency and equality sub-scales of organizational democracy. Regression analysis was performed in order to determine which sub-scale causes the effect of organizational democracy on internal satisfaction and the results showed that β value of participation-criticism sub-scale was .184 ($p<0.05$), β value of transparency sub-scale was .246 ($p<0.01$) and β value of equality sub-scale was .229 ($p<0.01$). It can be interpreted that organizational democracy practices increases internal satisfaction level by leading to positive feelings in employees regarding their colleagues, management and the job itself.

b) Perception of organizational democracy has the power to change internal satisfaction at a level of 37.7 %. This power has a positive direction and results from transparency, justice and equality sub-scales of organizational democracy. Regression analysis was performed in order to determine which sub-scale causes the effect of organizational democracy on external satisfaction and the results showed that β value of transparency sub-scale was .164 ($p<0.05$), β value of justice sub-scale was .230 ($p<0.05$) and β value of equality sub-scale was .178 ($p<0.01$). Organizational democracy practices can increase the external satisfaction level by developing positive feelings in employees regarding salary and promotions (external factors of satisfaction). The thoughts of the employees on the salary and promotions determines their perceptions of justice and equality. Also, employees' ability to get information (transparency) on relevant fields affects them directly as well.

c) Perception of organizational democracy has the power to change at a level of 38.8 %. This power has a positive direction and results from participation-criticism, transparency and equality sub-scales of organizational democracy. Perception of organizational democracy increases the level of job satisfaction at a rate of 38.8 % (Adjusted R2=.388:F=52.287:$p<0.001$). Regression analysis which was performed to determine the source of the relationship revealed that β value of participation-criticism sub-scale was .164 ($p<0.05$), β value of transparency sub-scale was .220 ($p<0.01$) and β value of equality sub-scale was .219 ($p<0.01$).

Conclusion

The results of the study carried out at the University Hospital with the aim of determining the effect of organizational democracy on job satisfaction suggested that;

It was observed that men have a higher democracy perception compared to women, participants of 41 years of age and older have higher democracy perception than those of 31-40 years, doctors are higher than nurses and participants with less than five years of experience are higher than those with more than five years of experience.

H_1 There are differences among employees' organizational democracy levels based on their demographic characteristics was ACCEPTED.

It was observed that men have a higher level of job satisfaction compared to women, participants of 41 years of age and older have higher democracy perception than those younger and participants with more than 16 years of experience are higher than those with less experience. It was also found out that nurses have the lowest level of job satisfaction among other job categories.

H_2 There are differences among employees' job satisfaction levels based on their demographic characteristics. ACCEPTED.

Organizational democracy perception has the power to positively change internal satisfaction at the rate of 30.1 %, external satisfaction at the rate of 37.7 % and job satisfaction totally at the rate of 38.8 %.

H_3 Organizational democracy has a positive effect on job satisfaction level. ACCEPTED.

The findings of the study demonstrate that increase in the perception of organizational democracy causes an increase in the level of job satisfaction as well. It is recommended that organizations should put into practice applications that will create and/or strengthen the perception of organizational democracy among their employees so that employees will turn into individuals with high levels of job satisfaction and thus organizations can benefit from the positive outcomes of job satisfaction. Experimental studies can also be carried out by using democratic practices in the firms.