



ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 82, Kasım 2018, s. 404-426

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date

23.10.2018

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

30.11.2018

Dr. Muhammet ÇANKAYA

Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

muhammetcankaya@hitit.edu.tr

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ İLE SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGILARI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Öz

Hastaneler; bünyelerinde bulundukları birçok uzman çalışan ile sağlık hizmetlerini talep edenlere kesintisiz olarak hizmet veren, toplumların refahının sürdürülmesinde önemli rol oynayan, bunun yanında eğitici rolü de bulunan sağlık kurumlarıdır. Hastanelerde görev yapan farklı meslek gruplarındaki çalışanların işlerinden tatmin olmuş bir şekilde birarada çalışmasını sağlamak elbette kolay değildir. Buna rağmen örgüt yöneticileri, yaptıkları birtakım düzenlemeler ile çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmayı hedeflemektedirler. Yapılan düzenlemelerden biri de örgütsel yapı ve süreçlere demokratik uygulamaları yerleştirmektir. Bu çalışmanın amacı; kamu hastanesinde görev yapan çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmin düzeylerini tespit etmek ve bununla birlikte örgütsel demokrasinin çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Toplamda 200 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel demokrasi algısı ortalamaları; 2,42, genel iş tatmin düzeyi ortalamaları; 2,73 olarak bulunurken, örgütsel demokrasi boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında orta düzeyde (,411 ile ,602 aralığında) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel demokrasinin adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ancak katılım &

¹ Bu makale çalışması 4-7 Ekim 2018 tarihlerinde Şanlıurfa'da düzenlenen GAP Zirvesi Programı I. Uluslararası Matematik, Mühendislik, Fen ve Sağlık Bilimleri Kongresi'nde sözlü olarak sunum yapılan özet bildiriden üretilmiştir.

eleştirisi ve şeffaflık boyutlarının ise iş tatminine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Demokrasi, İş Tatmini, Sağlık Sektörü, Hastane

A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON JOB SATISFACTION AND THE DETERMINATION OF THE ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERCEPTIONS AND JOB SATISFACTION LEVELS OF THE EMPLOYEES OF THE HEALTH SECTOR

Abstract

Hospitals are health institutions that provide non-stop services to people demanding health services with a lot of experts they employ, play an important role in maintaining the welfare of the communities and also have an educational role. Certainly, it is not easy to ensure that the employees from different occupational groups working in the hospitals work together in such a way that they are satisfied with their jobs. However, organization managers aim to increase the job satisfaction levels of the employees with several regulations. One of these regulations is to integrate democratic practices into the organizational structures and processes. The aim of this study is to determine the organizational democracy perceptions and job satisfaction levels of employees working in public hospitals and also to determine whether or not organizational democracy has a significant effect in increasing the job satisfaction levels of the employees. As a result of the study, conducted with a total of 200 healthcare professionals, it was found that mean scores of the organizational democracy perception of the employees were 2.42, their mean scores of general job satisfaction level were 2.73 and moderate significant (in the range of ,411 and ,602) correlations were determined between the organizational democracy subscales and job satisfaction and its subscales. In addition, it was determined that justice, equality, and accountability subscales of organizational democracy affected job satisfaction positively and significantly, however, it was also determined that participation & criticizing and transparency subscales did not have a significant effect on job satisfaction.

Keywords: Organizational Democracy, Job Satisfaction, Health Sector, Hospital

1. Giriş

Örgütlerin üst karar mercilerindeki yöneticiler, günlük hayatlarının büyük bir bölümünü gerek mesai içinde gerekse mesai dışında iş ile ilgili konularla meşgul olarak sürdüren bugünün çalışanları için daha elverişli çalışma şartlarını hazırlamalıdır. Bu yönde çalışan örgüt yönetimlerinin varlığından haberdar olunmakla birlikte hala bu konuda çalışmaya gönülsüz olan birçok örgüt üst kademesi de ne yazık ki mevcut. Oysaki günümüz örgütlerinde en önemli kaynağın nitelikli insan kaynağı olduğu yıllardır vurgulanmaktadır. Odak noktalarını geleceğe çeviren örgütler, sahip oldukları insan kaynağını daha etkili ve verimli şekilde kullanmanın yollarını aramaktadırlar. Psiko-sosyal bir varlık olan insan, ancak sağlıklı olduğu sürece çevresine olumlu katkılar sağlayabilir. Sağlık ise bilindiği üzere yalnızca fiziki bir anlam taşımamakta, bununla birlikte ruhsal ve sosyal açıdan da tam iyilik durumunu gerektirmektedir. Bu noktada çalışanla-

rın işlerini yaparken huzurlu ve güvende olmalarını sağlamak örgütlere yani asıl anlamda o örgütleri yönetenlere düşmektedir.

Her alanda olduğu gibi sosyal alanda da yaşanan değişimlerle birlikte günümüz çalışanın işten beklentileri de değişmiştir. Özellikle bugünün nitelikli çalışanları bir işyerinde çalışmayı tercih etmeden önce yalnızca elde edecekleri gelire değil, o işyerinde kendilerine sunulacak sosyal imkanlara, örgüt iklimine, örgütün itibarına ve o işi yapmaktan haz alıp almayacaklarına da bakmaktadırlar. Bu anlamda iş ortamında çalışanlara gerekli huzur ve iş tatminini sağlamak dolgun ücret vermek kadar önemli hale gelmiştir.

Günümüzden bir asır öncesinde çalışanlar, birer makine gibi görülmekte ve onlara yönetsel kararlarda söz sahibi hakkı verilmemekteydi. Ancak bu durum artık iş hayatı için geçerli bir durum olmaktan çıkmış, artık çalışanlar yönetsel kararları etkileyebilen, örgütteki önemli kararlara imza atabilen önemli bir örgüt unsuru haline gelmişlerdir. 21. yüzyıl örgütsel yapı ve süreçlerinde bu tür faaliyetlerin önünü açan uygulamalardan biri de örgütsel demokrasi anlayışının yerleşmesi ile olmuştur. Örgütsel demokrasi uygulamaları ile çalışan-örgüt ilişkilerinde bir değişim yaşanarak ileriki bölümlerde bahsedilecek olan bazı yeni kavram ve uygulamalar ortaya çıkmıştır. Örgütsel demokrasi ile çalışanlar örgütleri ile daha yakın bağlar kurabilir ve gerek iş tatminleri gerekse de örgütün gelişimine katkı sağlayacak olan bireysel performansları beklenebilir. Özellikle de diğer sektörlerde göre daha düşük düzeyde iş tatmini yaşayan sağlık sektörü çalışanlarında örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı çalışmanın temel başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada; kamu sektöründe görev yapan sağlık çalışanları örneklem grubu üzerinde anket uygulaması yapılarak çalışanların örgütsel demokrasi ve iş tatmini alguları, örgütsel demokrasi ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler ile örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan kavramlar ve bunların ilişkili olduğu bazı konularla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Demokrasi ve Örgütsel Demokrasi Kavramları

Eski Yunancadaki “*demos*” (halk) ve “*kratos*” (egemenlik) kelimelerinin birleşiminden oluşan “Demokrasi” kavramı; “*halkın egemenliği*” anlamına gelmektedir (Powley vd., 2004: 68). Kavramdaki “halk” kelimesi, aslında bütünü ifade etmeyip “yurttaş” kavramını nitelendirmektedir. Yurttaş kavramı ise; o zamanın Yunan Medeniyetinde otuz yaşın üzerinde olan hür erkekleri belirtmektedir. Kadınlar, köleler, yabancılar ise “yurttaş” olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca o dönemde yurttaşlık doğuştan kazanılan bir hak olarak da görülmektedir. Bu doğrultuda demokrasinin çıkış noktasının çoğunluğun değil, belli bir cinsiyet veya statüdekilerin yani azınlıkların yönetmesi olgusu olduğu söylenebilir (Vurucu, 391-392). Kongar (2002: 13-14) demokrasiyi; azınlıkların çoğunluk haline gelebildiği katılımcı yönetim şeklinde açıklamaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü ise demokrasi kavramını; “*halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık*” şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr).

İngiltere'nin önemli politikacılarından Winston Churchill, 1947 yılında Avam Kamerası'ndaki konuşmasında demokrasi ile ilgili olarak “*Demokrasi en kötü yönetim biçimidir, tabi bugüne kadar denenmiş diğer bütün yönetim şekilleri hariç tutulursa*” şeklinde bir söylemde bulunmuştur (Erdoğan, 2018). Aslında bu söz ile demokrasinin mükemmel bir sistem olmadığı

ama yalnızca o zamana kadar denenmiş sistemler içerisinde diğerlerinden daha iyi olduğuna değinilmiştir. Bugün demokrasi ile idare edilen gelişmiş toplumlar ve o toplumlarda ortaya çıkan örgütler, gelecekte belki daha farklı sistemlerle idare edilebileceklerdir (Çankaya, 2018a: 10).

Sosyo-kültürel anlamda yaşantılarına demokrasi kavramını ekleyen ve demokratik uygulamalarla yönetilen toplumlardaki bu kültürel değişim, diğer yaşam unsurlarına da yayılmıştır. Bu yayılımlardan biri de günlük yaşamın büyük bir çoğunluğunun geçirildiği çalışma alanlarıdır. Demokrasinin çalışma hayatındaki örgütlerin yapı ve işleyişlerinde gerçekleştirilmesi ise “örgütsel demokrasi” olarak isimlendirilmektedir (Kesen, 2015: 537).

Örgütsel demokrasi kavramı; örgüt üyelerinin örgütteki yönetim ve karar alma süreçlerine katılımı olarak ifade edilmektedir. Bir işyerinde örgütsel demokrasinin var olması durumunda; çalışanlarda örgütsel bağlılık ve sadakatin yanı sıra iş barışının da gelişeceği belirtilmektedir (Geçkil, 2017: 747).

Sadykova ve Tutar (2014: 13); örgütsel demokrasiyi; yönetimin her türlü örgütsel kararı, uygulamayı ve bunların sonuçlarını çalışanlarla paylaşması olarak ifade etmiştir. Onlara göre örgütsel demokrasi; iş tatmini, çalışan performansı, örgütsel verimlilik ve etkinliğe ulaşabilme adına oldukça önemlidir. Örgütlerde örgütsel demokrasinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi durumunda örgütteki yapıcı muhalefeti geliştirme ve yıkıcı muhalefeti önleme gibi bir takım avantajlar da elde edilebilir.

Örgütsel demokrasi, sadece yöneticilerin ve hissedarların değil tüm paydaşların örgütte söz sahibi olduğu bir kurumsal yönetim şeklidir. (Clegg ve Bailey, 2007: 1039).

Ataç ve Köse (2017: 118-120) örgütsel demokrasiyi; çalışanların yalnızca örgütün yönetim ve karar alma süreçlerine katılımı şeklinde tanımlanmış bu kavramı sınırlandırdığını ve bunun doğru olmadığını bunun yanında çalışanların örgütte bir takım demokratik hak ve özgürlüklere sahip olmasının da gerektiğini belirtmiştir. Bu demokratik hak ve özgürlükleri; azınlık haklarına saygı gösterilmesi, ödül ve ceza sistemlerinde adaletli davranılması, çalışanların politik faaliyet yapabileceği özgürlüğünün olması, örgütteki bilgilerin şeffaf bir şekilde paylaşılması, çalışanların kendi kendisini yönetebilmesi, örgütte özellikle açık veya dikey muhalefette bulunabilme imkanının oluşturulması gibi örneklendirmişlerdir.

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için öncelikli olarak çalışanlarının işten duydukları memnuniyeti arttırmalıdır. Çalışanların iş memnuniyeti arttığında ise; çalışan performansında bir artış yaşanabilir ve örgüt amaçlarına daha kolay biçimde ulaşabilir. Kesen (2015: 552) örgütsel demokrasinin çalışan performansının artışında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Ona göre örgütle ilgili kararlara katılmalarına imkan sağlanan, örgütle ilgili yapılan işleri eleştirmelerine izin verilen çalışanlar, kendilerini daha rahat ifade edebilir ve eleştirilerinin dikkate alındığını gördüklerinde de örgütsel eksikliklerin giderilmesinde daha çok çaba sarf edebilirler.

Örgüt çalışanlarına söz hakkı tanındığında ve kararlara katılımlarının sağlandığı eşit, adil ve şeffaf bir iş ortamı oluşturulduğunda; çalışanlarda çabalarının heba olmadığı algısı oluşacak, adeta bir girişimci gibi davranabildikleri ve fazladan katma değer üretebildikleri (Öge ve Çiftçi, 2017: 460) iş çıktıları sağlanabilecektir.

Örgütsel demokrasi kavramı; katılım ve eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi birtakım unsurları barındırmaktadır. Örgütsel demokrasinin örgüt bünyesinde uygulanabilmesi bu unsurlar ile mümkündür.

Katılım & Eleştiri: Örgütte ortaya çıkan sorunların incelenmesinde, bu sorunların çözümü için ihtiyaç duyulacak stratejilerin geliştirilmesinde ve çözüm yöntemlerinin uygulanmasında örgütteki tüm çalışanların yer alması olarak (Eren vd., 2014: 94) ifade edilen “katılım” kavramı örgütsel demokrasinin ilk unsurudur.

Örgütsel demokrasiyi içsel süreçlerinde uygulamak isteyen örgütler, örgütsel karar modellerini bir ya da sınırlı sayıda kişinin oluşturduğu yapılar olmaktan çıkarıp bunun yerine ilgili kararlardan etkilenenlerin de doğrudan ya da dolaylı olarak karar verme süreçlerinin içinde olmasına imkan vermelidirler. Böylelikle karar verme süreçlerine katılanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir ve görüşleri doğrultusunda oy kullanarak kararın alınmasında aktif rol alabilirler (Geçkil ve Tikici, 2015: 45). Çalışanların karar sürecine katılmaları durumunda işe karşı olan tutumlarında, başarı anlayışlarında, motivasyon düzeylerinde ve işin onlar için anlamı gibi bir takım alanlarda olumlu gelişmeler kaydedilebilir (Koçel, 2014: 474; Çankaya, 2018b: 15). Bununla birlikte çalışanların örgütteki kararlara katılmalarına imkan verildiğinde örgütsel anlamda da bazı olumlu gelişmeler görülebilir. Örgütün verimliliği ve yaratıcılığında artış yaşanabilir ve böylelikle örgütün rekabet gücünü sürdürebilmesi mümkün olabilir (Foley ve Polanyi, 2006: 174).

Eleştiri ise; örgüt politika ve prosedürlerinin, iş ve işlemlerin örgütteki her düzeyde çalışan tarafından değerlendirilebilmesi ve bu değerlendirmelerini rahatça ifade edebilmeleri olarak tanımlanabilir. Yalnız burada eleştiri yapanın eleştirdiği birey veya bireylerin kişilik haklarına ve sosyal konumuna saygı göstermesi önemli bir husustur. Örgüt değerleri ve faaliyetleri çalışanlar ve dış gözlemciler tarafından eleştiriye ve tartışmaya açık olmalıdır (Geçkil ve Tikici, 2015: 46-47).

Şeffaflık: Açıklık ve saydamlık gibi kavramlarla da ifade edilen şeffaflık kavramı; çalışanların yönetim tarafından yürütülen iş ve işlemlerden haberdar olması, gerekli bilgi ve belgelere ulaşabilmesi, yapılanları denetleyebilmesi veya yanlışlardan hesap sorabilmesi gibi demokratik, temiz ve dürüst yönetim anlayışını ifade etmektedir (Akpınar, 2011: 240). Günlük hayatının önemli bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanların örgütleriyle ilgili bilgilere tam olarak ve zamanında erişebilmeleri örgütsel demokrasi adına önemli bir husustur.

Adalet: Adalet kavramı örgütsel düzeyde; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli veya adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktayken (Colquitt vd., 2001: 425). Örgütsel adalet kavramı ise; örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki çalışan, algılarını ve bu algıların onlar üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Çolak ve Erdost, 2004: 52; İçerli, 2010: 68-70).

Eşitlik: İki veya daha çok şeyin denk olması anlamına gelen eşitliğin esasını eşitlik teorisi oluşturmaktadır. Eşitlik Teorisinin (Equity Theory) teorisyeni Adams, General Electric şirketinde yaptığı bazı inceleme ve deneyler sonucunda, çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adaletli dağılımına önem verdiklerini ifade etmektedir. Eşitlik teorisi; çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığına yönelik bir karar vermeden önce, örgüte sundukları çaba, zaman ve bilişsel kaynaklar gibi katkılar ile elde ettikleri ücret, terfi ve gelişim için çalışana tanınan imkanlar gibi kazanımlarla arasındaki orana baktıklarını ve daha sonra bu oranı ör-

gütteki diğer çalışanın katkı-kazanım oranı ile karşılaştırma yaptıklarını savunmaktadır (Paksoy, 2002: 107; Akbolat vd., 2015: 8).

Ücretlendirme, çalışanlara tanınan sosyal haklar, kaynak dağılımı, çalışanların yöneticilere yakınlık dereceleri ve hatta çalışılan ortamın büyüklüğüne kadar birçok konuda kıyaslamaya yol açabilen eşitlik kavramı, kuramsal açıdan; örgütsel adaletle ilgili çalışmalar doğrultusunda başlamış ve bireylerin iş yaşamlarında elde ettikleri kazanımlara karşı ne gibi tepkiler verebileceğine odaklanmıştır. Kuram esas olarak; örgütlerdeki eşitsizlik algısının çalışanlar üzerinde yarattığı gerilim ve bu gerilimin iş verimliliğine ne şekilde yansıtılabileceğine odaklanmıştır. Çalışanların eşitlik algılarının yüksek olması durumunda çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinde artış yaşanacağı ve yine kararlara katılımın yüksek düzeyde olacağı belirtilmektedir (Sözen vd., 2009: 397-398).

Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik kavramı; “herhangi bir kişi ya da grubun, yerine getirdiği eylem ve işlemlerden dolayı, kendisi dışında yer alan başka bir kişi veya gruba açıklama yapması ya da cevap vermesi” olarak ifade edilmektedir (Koç, 2017: 236). Hesap verebilirlik kavramı; yalnızca yılsonlarında örgütün finansal tablolarını açıklaması gibi sınırlı bir anlamda düşünülmemelidir. Hesap verebilirlikte örgütsel faaliyetlere başlamadan önce amaçların, niyetlerin ve gerekçelerin otoriteler tarafından muhataplara açıklanması gibi uygulamalar da bulunmaktadır (Demirkıran vd., 2011: 3-4). Sinclair (1995:221-222) hesap verebilirliğin, örgütün kamuoyundaki algısı üzerinde önemli etkilerinin oluşunu, bu sebeple yalnızca finansal hesap verebilirlik düzeyinde kalınmayarak “yönetimsel hesap verebilirlik” seviyesine taşınmasının daha doğru olacağını belirtmektedir.

2.2. İş Tatmini

İş tatmini üzerine yapılan ilk araştırmaların 1924-1932 yılları arasında sürdürülen “Hawthorne Çalışmaları” ile başladığı ifade edilmektedir. İş tatmini kavramı; birçok araştırmacı (Locke, 1969; Cranny vd., 1992; Spector, 1997) tarafından “işe karşı duygusal tepki” olarak tanımlanmıştır (Rafferty ve Griffin, 2009: 197-199). İlerleyen yıllarla birlikte örgütler tarafından iş tatmini kavramının öneminin fark edilmesiyle birlikte bu konu üzerindeki araştırmalar da artmıştır (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 854).

Genel anlamda çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanan iş tatmini; işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu olarak da nitelendirilmektedir (Akıncı, 2002: 2-3). İnsan ömrünün önemli bir bölümünü içeren iş hayatı, aynı zamanda bireylerin genel yaşam tatminini etkileyen en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir (Gün, 2016: 256).

İş tatmini, örgütün değişen koşullarına bağlı olarak zamanla değişebildiği gibi çalışanın işe yönelik bireysel tutumuna göre kişiden kişiye de değişebilmektedir (Cindiloğlu Demirel ve Polatçı, 2018: 10).

İş tatmini, örgüt ve çalışanları açısından iki temel nedenden dolayı önemli görülmektedir. Bu nedenlerden ilkinde; örgüt çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin düşük olması durumunda örgüt içerisindeki koşulların kötüye gittiği yönünde bir gösterge olmasıdır. Çalışanlarda iş tatmin düzeyinin düşük olması durumunda; iş yavaşlatma, verimlilikte düşüş, motivasyon kaybı, iş disiplinsizliği gibi bazı istenmeyen durumlar görülür. Düşük iş tatmini örgütün rekabet gücünün azalması, varlığını sürdürmemesi ve yok olması gibi birtakım olumsuz örgütsel sonuçlara da neden olur. İkinci neden ise; iş tatmin düzeyinin çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyerek, çalışanların verimlilik ve performanslarında artış ya da azalışlara yol açmasıdır

(Baltacı, 2014: 65). Diğer örgüt çalışanları ile kıyaslandığında sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyi genellikle daha düşüktür bu nedenle sağlık çalışanlarının iş tatminlerine ilişkin psikososyal çalışmalar hızla artmıştır (Piko, 2006: 312).

Çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunları bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki konum, kıdem, kişilik yapısı, zekâ ve hizmet süresi gibi unsurları barındırmaktadır. Örgütsel faktörler ise; işin niteliği, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet şartları, iş ortamı, yönetim tarzı, denetim biçimi, iletişim düzeyi, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005: 28, Taşlıyan vd., 2014: 65).

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın türü ve amacı, araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın evren ve örnekleme, kullanılan analizler, araştırma modeli, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmada kurulan hipotezler ile araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Türü ve Amacı

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birlikte ele alındığı çalışma sayısı son derece sınırlı olup; bu alanda bilimsel katkı sağlamak amacıyla çalışma tasarımı yapılmıştır. Geçkil vd. (2017) tarafından üniversite hastanesi çalışanlarına yönelik yapılan çalışma bu alanda verilebilecek tek örnek olup, çalışma bulgularının kıyaslanması bu doğrultuda yapılacaktır.

Çalışanların örgütsel demokrasi ve iş tatmini algılarında demografik unsurların anlamlı farklılıklara yol açıp açmadığı, örgütsel demokrasi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin analiz edilmesi, örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi gibi amaçlarla yapılan bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak; iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel demokrasi ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma tanımlayıcı türde bir çalışma niteliği taşımaktadır.

3.2. Kullanılan Ölçme Araçları

Çalışma iki farklı ölçek ile bunlara ek olarak demografik soruların da bulunduğu 56 ifadeden oluşan veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel demokrasi algıları; 5 boyut ve 28 ifadeden oluşan “*Örgütsel Demokrasi Ölçeği*” ile yine çalışanların iş tatmin düzeyleri de; 2 boyut ve 20 ifadeden oluşan “*Minnesota İş Tatmini Ölçeği*” ile ölçülmüştür. Bunlara ek olarak çalışanların sosyo-ekonomik durumlarını tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından 8 adet soru seti düzenlenmiştir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Geçkil ve Tikici tarafından (2015) geliştirilen ölçek; 5 boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert ile ölçülmüştür. Ölçekteki 21 ve 23. ifadelerin ters ifade olmaları sebebiyle analiz öncesinde ifade değerlerine ters puanlandırma yapılmıştır. Sonuç olarak; ölçekteki puanların yüksek olması örgütsel demokrasi algısının da yüksek olduğunu ifade etmektedir. Geçkil ve Tikici tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach α katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur (Geçkil ve Tikici, 2015: 41-69).

Minnesota İş Tatmini Ölçeği: D. J. Weiss, R.V. Dawis, G. W. England, L. H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen (Taşlıyan vd., 2014: 67) ölçek; içsel ve dışsal tatmin faktörlerini ölçen 2 boyut ve 20 maddeden oluşmakta olup; beşli Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekteki

işsel tatmin boyutu; çalışma ortamında başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin işsel niteliğine ilişkin faktörlerden oluşmaktadır (12 madde). Dışsal tatmin boyutu; kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, karar verme, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin faktörlerden oluşmaktadır (8 madde). Genel iş tatmini ise; ölçeğin tamamından alınan puanı içermektedir (20 madde) (Türe Yılmaz ve Yıldırım, 2016: 159). Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılmış ve Cronbach α katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur (Geçkil vd., 2017: 654).

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma; Çorum İl merkezinde bulunan kamu hastanesi çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma evreni 392 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü için %95 güven aralığına göre hesaplama yapılmış ve buna göre gereken örneklem miktarı 195 çalışan olarak hesaplanmıştır. Eksik veya hatalı anket formlarının doldurulma ihtimaline karşı çalışanlara 220 anket formu dağıtılmıştır. Bu anketlerin 200'ü değerlendirilebilir nitelikte kabul edilmiş ve çalışmanın örneklem sayısı 200 olarak belirlenmiştir. Anket çalışması 12-31 Mart 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.4. Kullanılan Analizler

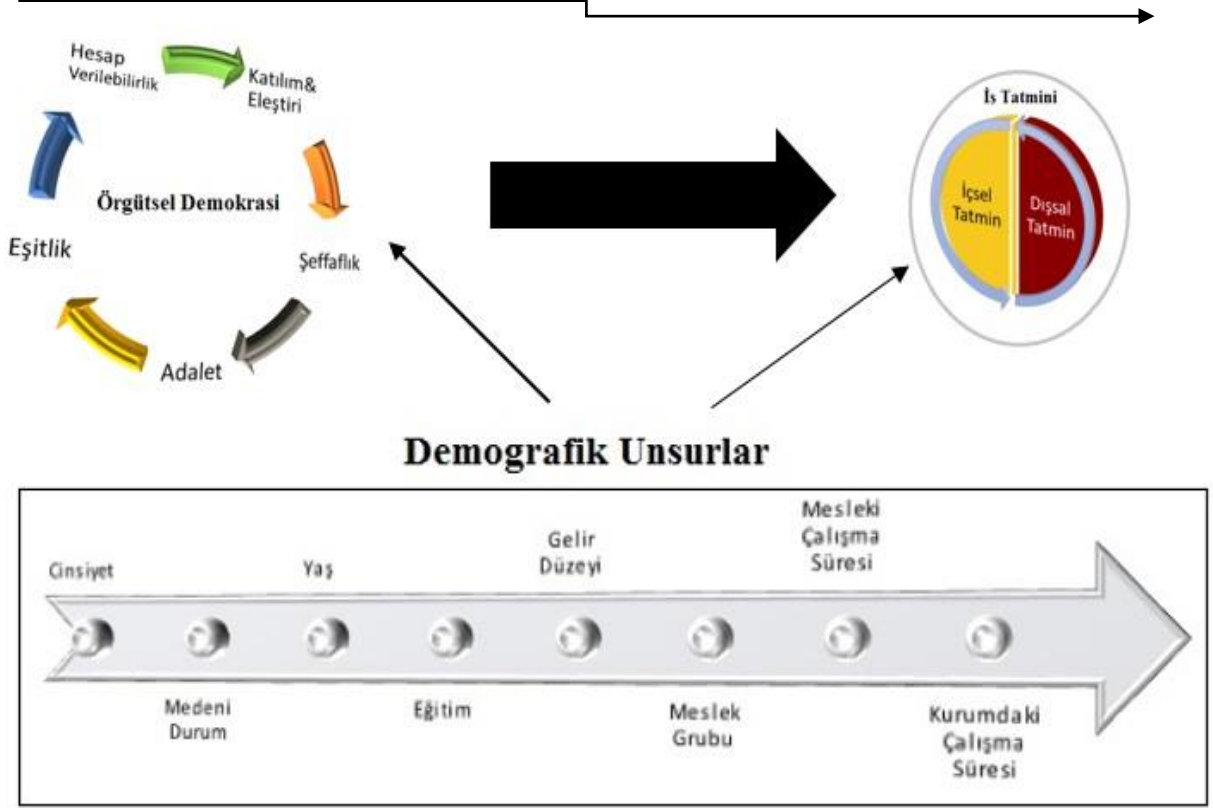
Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi, çalışanların örgütsel demokrasi algısı ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testi, tek yönlü Anova testi, örgütsel demokrasi boyutlarının iş tatminine etkisini ölçmek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bunlara ek olarak tanımlayıcı istatistiklerden frekans, yüzdelik, ortalama ve standart sapma değerlerine de yer verilmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; zamandan ve maddi kaynaklardan tasarruf edebilmek amacıyla yalnızca bir ilde yapılmıştır. Yine araştırmada özel sağlık kurumu çalışanları örneklem dışı bırakılmış ve kamu hastanesi çalışanları örneklem grubu olarak seçilmiştir. Araştırma örnekleminin sadece bir il ve bir kamu hastanesi çalışanları ile sınırlı tutulması araştırmanın en büyük sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle bulgular yorumlanırken genelleme biçiminde değil, örneklem grubundan elde edilen bulgulara göre bir değerlendirme yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli; katılım & eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarından oluşan örgütsel demokrasinin, işsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarından oluşan iş tatminine etkisini ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bununla birlikte demografik değişkenlerin katılımcıların örgütsel demokrasi ve iş tatmini algılamalarında anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığı da modelde yer almaktadır. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli çerçevesinde belirlenen hipotezler şu şekildedir:

H1= Örgütsel demokrasi boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2b= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2c= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2d= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2e= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2f= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2g= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2h= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3a= Çalışanların iş tatmini algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3b= Çalışanların iş tatmini algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3c= Çalışanların iş tatmini algılarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3d= Çalışanların iş tatmini algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3e= Çalışanların iş tatmini algılarında gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3f= Çalışanların iş tatmini algılarında meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3g=Çalışanların iş tatmini algılarında mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3h= Çalışanların iş tatmini algılarında kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

3.8. Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan örgütsel demokrasi ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini tespit etmek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Soru Önermesi	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
1.Katılım&Eleştiri	8	,875	45,555	65,145
2.Şeffaflık	6	,924	5,747	
3.Adalet	5	,878	5,082	
4.Eşitlik	6	,754	4,650	
5.Hesap Verebilirlik	3	,794	4,111	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliği		0,923		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare		3841,668		
Sd		378		
P Değeri		,000		

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda beş boyutun örgütsel demokrasiyi %65,145 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçek boyutlarının güvenirlilik dereceleri; 0,754 ile 0,924 arasındadır. Kaiser Meyer Ölçek Güvenirlik değeri ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu açıklamaktadır (KMO: 0,923; Ki-Kare: 3841; Sd:378; p:000).

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini tespit etmek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Soru Önermesi	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
1.İçsel Tatmin	12	,915	48,314	54,915
2.Dışsal Tatmin	8	,874	6,601	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliği	0,923			
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	2454,334			
Sd	190			
P Değeri	,000			

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda iki boyutun iş tatminini %54,915 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarının güvenirlilik dereceleri; 0,874 ile 0,915 arasındadır. Kaiser Meyer Ölçek Güvenirlik değeri ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu açıklamaktadır (KMO: 0,923; Ki-Kare: 2454; Sd:190; p:000).

Yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeklerin araştırma için gerekli varyansı karşıladığı, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde katılımcılara ait demografik bulgular, fark testleri, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler (N=200)

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
<i>Cinsiyet</i>			<i>Meslek</i>		
Kadın	76	38,0	Doktor	50	25,0
Erkek	124	62,0	Hemşire	46	23,0
<i>Medeni Durum</i>			Sağlık Tekniker/Teknisyeni	32	16,0
Evli	96	48,0	İdari Personel	23	11,5
Bekar	104	52,0	Teknik Hizmet Personeli	28	14,0
<i>Yaş</i>			Diğer	21	10,5
21-30 yaş grubu	126	63,0	<i>Melekteki Çalışma Süresi</i>		
31-40 yaş grubu	50	25,0	< 1 yıl	44	22,0
41 v üzeri yaş grubu	24	12,0	1-5 yıl arası	62	31,0
<i>Eğitim Durumu</i>			6-10 yıl arası	46	23,0
Lise	43	21,5	11-15 yıl arası	19	9,5
Önlisans	41	20,5	>15 yıl	29	14,5

Lisans	84	42,0	Kurumdaki Çalışma Süresi		
Lisansüstü	32	16,0	< 1 yıl	56	28,0
Aylık Gelir Düzeyi			1-5 yıl arası	70	35,0
<3.000 TL	51	25,5	6-10 yıl arası	43	21,5
3.001-4.500 TL	83	41,5	11-15 yıl arası	13	6,5
4.501-6.000 TL	32	16,0	>15 yıl	18	9,0
>6001 TL	34	17,0			
Toplam	200	100,0	Toplam	200	100,0

Tablo 3’de katılımcıların %62’sinin erkeklerden, %52’sinin bekarlardan, %63’ünün 21-30 yaş aralığında olanlardan, %42’sinin lisans mezunlarından, %41,5’inin 3.001-4.500 TL aylık geliri olanlardan, %25’inin doktorlardan, %31’inin 1-5 yıl arası mesleki iş deneyimi olanlardan ve %35’inin 1-5 yıl arası kurum iş deneyimi olanlardan oluştuğu gösterilmektedir.

Çalışanların örgütsel demokrasi ve iş tatmini algılarında; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, meslek grubu, mesleki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığına ilişkin bilgiler Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Demokrasi ve İş Tatmini Algılarının Demografik Özelliklere Göre Fark Testi

Demografik Özellikler	Değişkenler	
	Örgütsel Demokrasi	İş Tatmini
<i>Cinsiyet</i>	t = -3,332 p<,001*	t = -3,388 p<,001*
<i>Medeni Durum</i>	t = -3,837 p<,001*	t = -2,038 p=,043**
<i>Yaş</i>	F = 10,259 p<,001*	F = 2,162 p=,118
<i>Eğitim</i>	F = 6,105 p<,001*	F = 5,787 p<,001*
<i>Gelir Düzeyi</i>	F = ,543 p=,653	F = 4,450 p=,005*
<i>Meslek</i>	F = 1,604 p=,161	F = 2,441 p=,036**
<i>Meslekteki Çalışma Süresi</i>	F = 5,377 p<,001*	F = 1,388 p=,240
<i>Kurumdaki Çalışma Süresi</i>	F = 4,124 p<,003*	F = 1,338 p=,257

* %1 düzeyinde anlamlı, **%5 düzeyinde anlamlı

Tablo 4’e göre çalışanların kurumlarıyla ilgili örgütsel demokrasi algılarında; gelir düzeyi ve meslek gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunamazken, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre %1 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Yine çalışanların iş tatmin düzeylerinde; yaş, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunamazken, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi değişkenlerine göre %1, medeni durum ve meslek grupları değişkenlerine göre %5 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Anlamli farklılıklar tespit edilen demografik unsurlarda farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel demokrasi algılarında farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Demokrasi Algularına İlişkin Fark Testleri

	Sayı	Ar. Ort – St. Sapma	F	t	p
Cinsiyet					
Erkek (1)	124	2,58±,90		-3,332	,001***
Kadın (2)	76	2,16±,80		1>2*	
Medeni durum					
Evli (1)	96	2,18±,76		-3,837	,000***
Bekar (2)	104	2,65±,94		2>1*	
Yaş Grubu					
21-30 yaş grubu (1)	126	2,63±,90	10,259		,000***
31-40 yaş grubu (2)	50	1,99±,66	1>2*		
41 v üzeri yaş grubu (3)	24	2,27±,93			
Eğitim durumu					
Lise (1)	43	2,16±,83	6,105		,001***
Önlisans (2)	41	2,89±,94	2>1*		
Lisans (3)	84	2,30±,79			
Lisansüstü (4)	32	2,52±,92			
Meslekteki Çalışma Süresi					
< 1 yıl (1)	44	2,72±,94	5,377		,000****
1-5 yıl arası (2)	62	2,65±,86	1 ve 2 >4*		
6-10 yıl arası (3)	46	2,20±,69			
11-15 yıl arası (4)	19	1,95±,61			
>15 yıl (5)	29	2,17±,87			
Kurumdaki Çalışma Süresi					
< 1 yıl (1)	56	2,76±,97	4,124		,003***
1-5 yıl arası (2)	70	2,46±,84	1>4 ve 5*		
6-10 yıl arası (3)	43	2,23±,74			
11-15 yıl arası (4)	13	2,15±,62			
>15 yıl (5)	18	2,06±,86			

* Post Hoc Tukey HSD

**p<0,05

***p<0,01

Tablo 5'e göre katılımcıların örgütsel demokrasi algıları demografik unsurlara göre değerlendirildiğinde erkek katılımcıların (2,58), kadın katılımcılara göre (2,16) daha yüksek düzeyde örgütsel demokrasi algısına sahip oldukları söylenebilir. Yine bekar katılımcıların (2,65) evli katılımcılara göre (2,18), 21-30 yaş grubu çalışanların (2,63) 31-40 yaş grubu çalışanlara göre (1,99), önlisans mezunlarının (2,89) lise mezunu çalışanlara göre (2,16), meslekteki çalışma süresi 1 yıldan daha az sürede ve 1 ile 5 yıl arasında olanların (2,72 ve 2,65) 11-15 yıl arasında çalışanlara göre (1,95) ve son olarak kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan daha az sürede olanların (2,76) 11 yıl ve üzeri sürelerde çalışanlara göre (2,15 ve 2,06) anlamlı şekilde yüksek örgütsel demokrasi algılarına sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların iş tatmini algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilen demografik unsurlarda farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların iş tatmini algılarında farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: İş Tatmini Algılarına İlişkin Fark Testleri

	Sayı	Ar. Ort – St. Sapma	F	t	p
Cinsiyet					
Erkek (1)	124	2,90±,95		-3,388	,001***
Kadın (2)	76	2,45±,85		1>2*	
Medeni durum					
Evli (1)	96	2,59±,89		-2,038	,043**
Bekar (2)	104	2,86±,96		2>1*	
Gelir Düzeyi					
<3.000 TL (1)	51	2,46±,96	4,450		,005***
3.001-4.500 TL (2)	83	2,53±,87	4>1 ve 2*		
4.501-6.000 TL (3)	32	2,80±,88			
>6.001 TL (4)	34	3,14±,87			
Eğitim durumu					
Lise (1)	43	2,30±,97	5,787		,001***
Önlisans (2)	41	2,70±,86	3 ve 4>1*		
Lisans (3)	84	3,08±,88			
Lisansüstü (4)	32	2,92±,82			
Meslek					
Doktor (1)	50	2,87±,95	2,441		,036***
Hemşire (2)	46	2,60±,86	4 >6*		
Sağlık Tekniker/Teknisyeni (3)	32	2,77±,90			

İdari Personel (4)	23	3,18±,99			
Teknik Hizmet Personeli (5)	28	2,53±,88			
Diğer (6)	21	2,36±,98			

* Post Hoc Tukey HSD **p<0,05 ***p<0,01

Tablo 6'ya göre katılımcıların iş tatmini algıları demografik unsurlara göre değerlendirildiğinde erkek katılımcıların (2,90), kadın katılımcılara göre (2,45) daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıkları söylenebilir. Yine bekar katılımcıların (2,86) evli katılımcılara göre (2,59), 6.001 TL ve üzerinde aylık geliri olan çalışanların (3,14) 4.500 TL ve altında aylık gelirleri olan çalışanlara göre (2,53 ve 2,46), lisans ve lisans üzeri mezunu çalışanların (3,08 ve 2,92) lise mezunu çalışanlara göre (2,30) ve son olarak idari personel olarak görev yapanların (3,18) diğer grubundaki çalışanlara göre (2,36) anlamlı şekilde yüksek iş tatmini yaşadıkları söylenebilir.

Örgütsel demokrasinin boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasındaki ilişki düzeyleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

Boyutlar	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Katılım-Eleştiri	2,40	1,05	1							
2.Şeffaflık	2,46	1,21	,799**	1						
3.Adalet	2,19	1,11	,692**	,831**	1					
4.Eşitlik	2,96	,78	,416**	,506**	,504**	1				
5.Hesap Verebilirlik	2,13	1,11	,690**	,670**	,645**	,376**	1			
6.İçsel Tatmin	2,88	,98	,419**	,480**	,498**	,411**	,473**	1		
7.Dışsal Tatmin	2,50	,97	,510**	,590**	,602**	,457**	,530**	,829**	1	
8.Genel Tatmin	2,73	,93	,475**	,547**	,563**	,449**	,517**	,973**	,936**	1

**%1 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.

İki değişkenin boyutları ve bütününe ilişkin yapılan Pearson Korelasyon Analizi ile örgütsel demokrasi ölçeğinin tüm boyutları ile iş tatmini ölçeğinin geneli ve iki boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İlişki düzeyleri; ,411 ile ,602 aralığındadır. İlişki düzeyleri yorumlanırken; 0,30'dan daha düşük oranlar; zayıf düzeyde ilişki, 0,30-0,69 arasındaki oranlar; orta düzeyde ilişki ve 0,70 ve üzerindeki oranlar ise; yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmektedir (Geçkil vd., 2017: 661). Bu bağlamda örgütsel demokrasi boyutlarının genel iş tatmini ve onun boyutlarıyla orta düzeyde ilişkilere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ölçekler arasındaki ilişkilerin %1 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0.01).

Ayrıca hastane çalışanlarının örgütsel demokrasi algı ortalamaları; 2,42, genel iş tatmin düzeyi ortalamaları; 2,73 olarak bulunmuştur.

Boyutlar bazında örgütsel demokrasi algısının iş tatmini (genel) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi

Katsayılar ^a								
Model	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Anlamlılık	Doğrusallık İstatistikleri		
	β	Standart Hata	Beta			Tolerance	VIF	
1 (Sabit)	1,020	,212		4,803	,000			
Katılım & Eleştiri	-,014	,088	-,016	-,160	,873	,318	3,143	
Şeffaflık	,088	,095	,114	,930	,353	,207	4,824	
Adalet	,199	,088	,235	2,252	,025	,288	3,477	
Eşitlik	,231	,079	,193	2,930	,004	,721	1,387	
Hesap Verebilirlik	,192	,069	,227	2,768	,006	,465	2,149	

R= ,626; R2= ,392; F= 24,981; p= ,000

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel demokrasinin adalet (β : ,199, $p=,025$), eşitlik (β : ,231, $p=,004$), ve hesap verebilirlik (β : ,192, $p=,006$), boyutları iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları iş tatmini değişkeninin %39,2’sini açıklamaktadır. Bununla birlikte örgütsel demokrasinin katılım & eleştiri ve şeffaflık boyutlarının iş tatminine anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çorum il merkezindeki kamu hastanesi çalışanlarının gönüllü katılımı ile yapılan bu çalışmada; çalışanların örgütsel demokrasi ve iş tatmini algılarında demografik unsurların anlamlı farklılıklara yol açıp açmadığı, örgütsel demokrasi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyi ile örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı gibi hususlar incelenmiştir.

Elde edilen bulgularda; çalışanların kurumlarıyla ilgili örgütsel demokrasi algılarında; gelir düzeyi ve meslek grubu gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunamazken, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş olup bu sonuç, alanyazında Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada da erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel demokrasi algısına sahiptir. Diğer taraftan Ataç vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların örgütsel demokrasi algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

lık bulunamamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde cinsiyet değişkeni temelinde alanyazında farklı bulguların olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş ancak bu sonuç alanyazında Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışma bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada 41 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel demokrasi algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek iken, bu çalışmada 21-30 yaş grubu çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip oldukları bulunmuştur. Yine Ataç vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada da 35-55 yaş grubundaki çalışanların, 20-34 yaş grubu çalışanlara göre daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışmaya ait bulguların alanyazındaki (Geçkil vd., 2017; Ataç vd., 2017) diğer çalışma bulgularından farklılaştığı görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş ancak bu sonuç alanyazında Ataç vd. (2017) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla benzerlik göstermemektedir. Ataç vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada lise mezunu çalışanların örgütsel demokrasi algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek iken, bu çalışmada önlisans mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarında meslekteki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş ve bu sonuç alanyazında Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada da 5 yıldan daha az sürede çalışanlar 11-15 yıl arası sürede çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel demokrasi algısına sahiptir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerinde ise; yaş, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunamazken, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, medeni durum ve meslek grupları değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş olup bu sonuç, alanyazında Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Çalışmaların her ikisinde de erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahiptir. Yine Kuzulugil (2012) ile Leblebici ve Mutlu (2014) tarafından yapılan çalışma bulgularında da aynı yönde bulgular tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuş ancak bu sonuç, alanyazında Kuzulugil (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Kuzulugil (2012) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi en düşük olan ilköğretim mezunu çalışanların iş tatmini düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksek iken, bu çalışmada eğitim düzeyi daha yüksek olan lisans ve lisans üzeri mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde meslek grubu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş ve bu sonuç alanyazında Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Geçkil vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada hekim ve büro çalışanı meslek grubundaki çalışanların iş tatmini düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksektir, bu çalışmada da idari personel olarak çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek iş tat-

min düzeyinde sahip oldukları bulunmuştur. Ancak alanyazında zıt yönde çalışma bulgusu da bulunmaktadır. Kuzulugil (2012) tarafından yapılan çalışma bulgularında sağlık çalışanlarına ait meslek gruplarının iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş ancak bu sonuç alanyazında Leblebici ve Mutlu (2014) tarafından yapılan çalışma bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Leblebici ve Mutlu (2014) tarafından yapılan çalışmada medeni durumu evli olan çalışanların iş tatmini düzeyleri bekar olan çalışanlara göre daha yüksek iken, bu çalışmada medeni durumu bekar olan çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda medeni durum değişkeni temelinde alanyazında farklı bulguların ortaya çıktığı söylenebilir.

Bir başka sonuç da; örgütsel demokrasi ölçeğinin boyutları ile iş tatmini ölçeğinin geneli ve iki boyutu arasındaki ilişkilere yöneliktir. Boyutların birbirleriyle olan ilişki düzeyleri; ,411 ile ,602 aralığında bulunmuştur. Örgütsel demokrasi boyutlarının genel iş tatmini ve onun boyutlarıyla orta düzeyde ilişkilere sahiptir. Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların örgütsel demokrasi algıları arttıkça iş tatminlerinin de arttığını söylemek mümkündür. Alanyazında Geçkil vd.(2017) tarafından yapılan çalışmada da değişkenler arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler (,391 ile ,622) tespit edilmiştir.

Örgütsel demokrasi boyutlarının iş tatminine etkisini ölçmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel demokrasinin adalet (β : ,199, $p=,025$), eşitlik (β : ,231, $p=,004$), ve hesap verebilirlik (β : ,192, $p=,006$), boyutlarının iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bu boyutlar, iş tatmini değişkeninin %39,2'sini açıklamaktadır. Örgütsel demokrasinin katılım & eleştiri ve şeffaflık boyutlarının iş tatminine anlamlı bir etkisi ise bulunamamıştır. Aynı değişkenleri inceleyen Geçkil vd. (2017) çalışmasında katılım & eleştiri, şeffaflık ve eşitlik boyutlarının iş tatminine etki ettiği sonucunu bulmuştur. O çalışmada boyutlar iş tatmininin %38,8'ini açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerin iş tatminini yordama açısından bakıldığında iki çalışmadaki oranların birbirine çok yakın olduğu görülürken, boyutlar bazında bu benzerlik yalnızca eşitlik boyutu ile sınırlı kalmıştır.

Araştırmada kurulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Hipotezler ve Kabul/Kısmen Kabul/Ret Durumları

Hipotezler	Sonuç
H1= Örgütsel demokrasi boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edildi
H2a= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H2b= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H2c= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H2d= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H2e= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında gelir düzeylerine göre an-	Reddedildi

lamli farklılıklar vardır.	
H2f= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Reddedildi
H2g= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H2h= Çalışanların örgütsel demokrasi algılarında kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H3a= Çalışanların iş tatmini algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H3b= Çalışanların iş tatmini algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H3c= Çalışanların iş tatmini algılarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Reddedildi
H3d= Çalışanların iş tatmini algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H3e= Çalışanların iş tatmini algılarında gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H3f= Çalışanların iş tatmini algılarında meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul edildi
H3g=Çalışanların iş tatmini algılarında mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Reddedildi
H3h= Çalışanların iş tatmini algılarında kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Reddedildi

Tablo 9’da görüldüğü üzere çalışmada kurulan 17 hipotezin 11’i kabul, 1’i kısmen kabul edilirken, 5 hipotez ise reddedilmiştir.

Örgüt yapı ve süreçlerinde mükemmelliğe ulaşılacağına olan inanç gerçekçilikten çok uzak bir durumdur. İnsan zihni ve eliyle üretilmiş kusursuz işleyen bir sistemin varlığından bahsetmek pek mümkün görünmemektedir. Bugünün ihtişamlı görünen sistemleri bile belli bir zaman sonra bazı aksamalarla karşılaşabilmekte ve yapılan düzenlemelerle içlerinden bir kısmı varlıklarını devam ettirebilmektedir. Aslında bu durum açık sistem yapılarının tipik bir özelliğinin sonucu olarak da görülebilir. Çünkü açık sistemler, özellikleri gereği çevresinden gelen değişim sinyallerine göre kendi yapılarını uyarlama eğilimindedirler. Aksi durumda sistemde bozulma başlar ve bir süre sonra sistem işlemez bir hale gelir ve sistem çöküşe uğrar. Hastaneler de çevrelerinden bilgi, materyal ve enerji alan ve çevresine bir takım çıktılar sunan açık sistemlerdendir. Ayrıca hastaneler, birçok meslek grubunun ekipler halinde çalışma zorunluluğunun olduğu kesintisiz hizmet veren kurumlardır. Çok sayıda farklı meslek grubunun birlikte çalışıyor olması, verilen hizmetin çıktılarıyla bu hizmetten yararlananların yaşam kalitesindeki artış ya da azalış ve hayatta kalıp kalamama durumları arasındaki ilişkinin yüksek olması yani insan hayatına çok yüksek derecede tesirinin olması gibi özellikler, hastaneleri diğer hizmet örgütlerine göre ayırtıran temel özelliklerden sadece birkaçıdır. Hizmet verdiği müşteri grubunun (has-

oların) hayatına bu derece etki eden bir örgütün çalışanları ile olan ilişkileri de verilen hizmetin niteliği açısından oldukça önemlidir (Çankaya, 2018a: 32-33). Örgütsel demokrasinin; çalışanların örgüt kararlarına katılımına ve örgütteki uygulamaları eleştirebilmelerine, örgüt hakkındaki bilgilere zamanında ve eksiksiz bir biçimde ulaşabilmelerine, terfi ve görevlendirmelerde adil muamele görmelerine, eşit ücretlendirme politikalarıyla çalışabilmelerine ve yöneticilerden sadece finansal açıdan değil yönetsel açıdan da açıklama alma ve hesap sorabilmelerine imkan sağlayan uygulamalar bütünü olması nedeniyle sağlık kurumlarındaki örgüt-çalışan ilişkisinin gelişmesinde ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasında önemli olduğu bir gerçektir. Bu çalışmanın bulgularından yola çıkarak özellikle örgütsel demokrasinin adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmada anlamlı biçimde etkili olduğu söylenebilir.

İnsan ögesine önem vermek artık günümüz iş piyasası koşullarında yadsınamaz bir durumdur. Piyasadaki varlığını sürdürmek isteyen örgütler, çalışanlarının performanslarını arttırmak adına çalışanlarına fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir çalışma ortamını örgütlerinde hazırlamalıdır. Bu da ancak örgütsel demokrasi zemininin örgütsel yapı ve süreçlerine yerleştirilmesi yolu ile gerçekleştirilebilir. Örgüt yöneticileri örgütsel demokrasi unsurlarına önce kendileri inanmalı, daha sonra da bu doğrultuda örgütsel uygulamaların öncülüğünü yapmalıdırlar.

Hastaneler; bünyelerinde bulundurdukları birçok uzman çalışan ile sağlık hizmetlerini talep edenlere kesintisiz olarak hizmet veren, toplumların refahının sürdürülmesinde önemli rol oynayan, bunun yanında eğitici rolü de bulunan sağlık kurumlarıdır. Hastanelerde görev yapan farklı uzmanlıkları bulunan çalışanların işlerinden tatmin bir şekilde ekipler halinde çalışmasını sağlayabilmek elbette kolay bir iş değildir. Ancak ne var ki; örgütün en önemli unsuru olan insan kaynağının gelişimini ve örgütle olan bağımlı kuvvetlendirmek için gerekli zemini hazırlamak ve çalışanların uygun iş koşullarında çalışma imkanlarını sağlamak, yani iş tatmin düzeylerini arttırmak yöneticiler için bir lütuf değil artık bir zaruriyettir. Çalışma bulgularından yola çıkarak çalışanların örgüt kararlarına katılımının ve örgütü eleştirebilmelerinin, örgüt hakkındaki bilgilere zamanında ve tam bir biçimde ulaşabilmelerinin, terfi ve görevlendirmelerde adil davranıldığını hissetmelerinin, eşit ücretlendirme uygulamalarının olduğuna inanmalarının, örgüt yönetiminden finansal bilgilere ek olarak yönetsel açıdan da açıklama alabilmelerinin mümkün olduğu yani kısaca demokratik uygulamaların örgüt yapı ve süreçlerine yerleştirildiği kurumların çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmada daha başarılı olacakları düşünülmektedir.

Bu iki değişken üzerinde gelecekte çalışma yapmayı planlayan araştırmacılar; özel sektörde yer alan sağlık kurumlarında veya başka sektörlerdeki diğer kurumlarda alan araştırmaları yaparak alanyazına katkıda bulunabilirler.

KAYNAKLAR

- Akbolat, Mahmut; Işık, Oğuz; Tengilimoğlu, Dilaver, (2015), “Personel Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa, Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri”, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17(2), s. 3-27.
- Akpınar, Mahmut, (2011), “Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), s. 235-261.

- Ataç, Lale Oral; ve Köse, Sevinç, (2017), “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46(1), s. 117-132.
- Baltacı, Furkan; Kavacık, Mustafa; Şentürk, Faruk Kerem; Kurar, İhsan, (2014), “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), s. 59-85.
- Baycan, Aslı, (1985), An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cindiloğlu Demirel, Mihriban; Polatçı, Sema, (2018), “Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bağlılık Odaklarının Aracılık Rolü”, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 20(2), s. 1-20.
- Clegg, Steward R; Bailey, James R, (2007), International Encyclopedia of Organization Studies: SAGE Publications.
- Colquitt, Jason A; Conlon, Donald E; Wesson, Michael J; Porter, O. L. H. C; Ng, Yee K; (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, Journal of Applied Psychology, 86(3), s. 425-445.
- Çankaya, Muhammet, (2018a), “Organisational Democracy”, (Ed. Hüseyin Eriş, Feray Bucak), New Approaches in Health Sciences”, İKSAD Publications, s. 6-40, Gaziantep.
- Çankaya, Muhammet, (2018b), Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Çolak, Mustafa; Erdost, Hayat Ebru (2004), “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), s. 51-84.
- Demirkıran, Özlem; Eser, Hamza Bahadır; Keklik, Belma, (2011), “Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(2), s. 169-192.
- Erdoğan, Elif, (2018), “Demokrasi En Kötü Yönetim Biçimidir”, <https://dusunbil.com/demokrasi-en-kotu-yonetim-bicimidir/> (Erişim Tarihi: 4.8.2018).
- Eren, Müfide Şule; Tokgöz, Emrah; Saylan, Onur, (2014), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), s. 89-106.
- Eren, Feyza; Yalçıntaş, Murat, (2017), “Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 10(19), s. 851-864.
- Foley, Janice R; Polanyi, Michael, (2006), “Workplace Democracy: Why Bother?”, Economic and Industrial Democracy, 27(1), s. 173-191.
- Geçkil, Tahsin; Tikici, Mehmet, (2015), “Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması”, Amme İdaresi Dergisi, 48(4), s. 41-78.

- Geçkil, Tahsin, (2017), “Örgütsel Demokrasi: Örgüte Neler Kazandırabilir?”, *Researcher: Social Science Studies*, 5 (4), s. 747-755.
- Geçkil, Tahsin; Akpınar, Ali Talip; Taş, Yunus, (2017), “Örgütsel Demokrasinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), s. 649-674.
- Gün, Gül, (2016), “Örgütsel Sinizm İle İş Tatmin Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37), s. 253-266.
- İçerli, Leyla, (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), s. 67-92.
- Kesen, Mustafa, (2015), “Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), s. 535-562.
- Koç, Firdevs, (2017), “Türkiye’de Stratejik Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Hesap Verebilirlik Mekanizması”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(63), s. 230-244.
- Koçel, Tamer, (2014), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 9. Baskı.
- Kongar, Emre, (2002), *Demokrasi ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 4. Baskı.
- Kuzulugil, Şebnem, (2012), “Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), s. 129-141.
- Leblebici, Özkan; Mutlu, Savaş, (2014), “Türkiye’de Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi”, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 16(3), s. 48-63.
- Öge, Hüsnü Serdar; Çiftçi, Nusret, (2017), “Örgütsel Demokrasi Algısının İç Girişimcilik Eğilimine Etkisi”, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(15), s. 450-462.
- Paksoy, Mahmut, (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul.
- Piko, Bettina F., (2006), “Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), s. 311-318.
- Powley, Edward H.; Fry, Ronald E.; Barrett, Frank J.; Bright, David S., (2004), “Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit”, *Academy of Management Executive*, 18, s. 67-80.
- Rafferty, Alannah E.; Griffin, Mark A., (2009), “Job Satisfaction in Organizational Research”, *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, s. 196-212.
- Sadykova, Guzel; Tutar, Hasan, (2014), “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), s. 1-16.
- Sinclair, Amanda, (1995), “The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses”, *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), s. 219-237.

- Sözen Cenk; Yeloğlu, Hakkı Okan; Ateş, Fikret, (2009), “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, s. 395-408.
- Taşlıyan, Mustafa; Hırlak, Bengü; Çiftçi, Gamze Ebru, (2014), “Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(3), s. 63-80.
- Tengilimoğlu, Dilaver, (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi: 1, s. 23-45.
- Türe Yılmaz, Aysun; Yıldırım, Aytolan, (2016), “Hemşirelerde İş Doyum Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği”, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 3(3), s. 158-168.
- Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr. (Erişim Tarihi: 16.8.2018).
- Vurucu, İkbâl, (2009), “Türk Dünyasında Demokrasiyi Anlamaya Giriş (Kazakistan Merkezli Bir Çözümleme)”, Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (8), s. 389-408.