

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/291835361>

A Study on Developing the Organizational Democracy Scale

Article in *Amme idaresi dergisi* · December 2015

CITATIONS

4

READS

309

2 authors, including:



Tahsin Geçkil

Necmettin Erbakan Üniversitesi

6 PUBLICATIONS **10** CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Hospital-employees-organizational-democracy-perceptions-and-its-effects-on-organizational-citizenship-behaviors [View project](#)

Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması*

Tahsin Geçkil** - Mehmet Tikici***

Öz: Araştırmanın amacı Örgütsel Demokrasi Ölçeği geliştirmek, geçerlik ve güvenilirliğini test etmektir. Metodolojik tipteki araştırmada üç faz ve on adımdan oluşan ölçek geliştirme modeli kullanılmıştır. Örneklem 438 kişiden oluşmuştur. Kapsam geçerliği yapılan ölçek örneklem grubuna uygulanmıştır. Veriler SPSS 21 ve LISREL 8.8 programlarında ortalama, standart sapma, Pearson Momentler çarpımı, Chronbach Alfa, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile değerlendirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde 28 maddelik, beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin benzer ölçek ile korelasyonu .80 ($p < 0.001$), Chronbach Alfa .95, Test-tekrar test korelasyon katsayısı $r = .87$ ($p < .001$) bulunmuştur. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizinde iyi uyum ölçütlerine sahip olduğu ve sonuç olarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, örgütsel demokrasi, örgütsel demokrasi ölçeği, ölçek geliştirme.

A Study on Developing the Organizational Democracy Scale

Abstract: The study aims to develop and test the Organizational Democracy Scale. In this methodological study, the scale development model comprising of three phases and ten steps was used. The sample consisted of 438 people. Following the content validity, the scale was applied to the sample. The data were analyzed by mean, standard deviation, Pearson Moment Correlation, Chronbach's Alpha, Explanatory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis by using SPSS 21 and LISREL 8.8 programs. As a result of the Exploratory Factor Analysis (EFA), a 28-items scale with five factors has emerged. The correlation of the obtained scale with a similar scale was found to be .80 ($p < 0.001$), and its Chronbach Alfa is .95, and lastly, its test-retest correlation coefficient was $r = .87$ ($p < .001$). According to the Confirmatory Factor Analysis, the scale has satisfactory coherence criteria. The results show that the Organizational Democracy Scale is a valid and reliable measurement instrument to conduct surveys on employees' perception of democracy.

Keywords: Democracy, organizational democracy, the organizational democracy scale, scale developing.

* Bu çalışma, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur, 8-10 Mayıs 2014, Kemer/Antalya.

** Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Bölümü, Meram/Konya/Türkiye.

*** Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Merkez Kampus, Malatya/Türkiye.

Makale gönderim tarihi: 03.03.2015

Makale kabul tarihi: 28.09.2015

Giriş

Demokrasi, halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi (Türkçe Sözlük, 2011: 622), “halkın halk tarafından idaresi” (Duverger, 1993: 6) şeklinde tanımlanmaktadır. Demokrasi Yunanca kökenli bir kavramdır ve halk anlamına gelen “demos” ve iktidar ve yönetim anlamına gelen “kratos” kelimelerinin birleşiminden oluşur. Ve basitçe “halk tarafından yönetim” anlamındadır (Heywood, 2007: 96). “Demokrasi” kavramı Yunanlı tarihçi Herodot tarafından ilk kez kullanıldığı M.Ö. beşinci yüzyıldan bu yana büyük ölçüde saygınlık kazanmıştır. Demokrasi bu günkü konumuna ancak yirminci yüzyılda ulaşabilmiştir. 19. yüzyıla kadar da bu terimle ilgili olarak “ayak takımının yönetimi” olduğu iddiasıyla olumsuzlayıcı çağrışımlar yapılmaya devam edilmiştir. Ancak, bugün herkes demokrat; liberaller, muhafazakârlar, sosyalistler, komünistler, anarşistler ve hatta faşistler demokrasinin faziletlerinden bahsetmeye ve kendi demokratik etkilerini göstermeye istekli görünmektedirler (Heywood, 2007: 95).

Duverger’e (1993: 6) göre insanların topluluk halinde bulunduğu - bir spor kulübünden antik site devletleri veya bu günkü anlamda modern bir devlete kadar değişen yelpazede - tüm örgütlerde daima ‘idare edenler’ ve ‘idare edilenler’ olmak üzere iki grup bulunmaktadır. Antik Yunan sitelerinde ve günümüzde İsviçre kantonlarında iktidarın ‘vatandaşlar genel kurulu’ yani vatandaşların tümü tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak Duverger’e (1993) göre bugünkü İsviçre kantonlarında olduğu gibi Yunan ve Roma sitelerinde de kolektif işler daima hakiki idare edenler olan, birkaç kişi tarafından yapıldı. O halde halkın halk tarafından yönetilmesi diye tanımlanan demokrasi, aslında Duverger’in (1993: 6) ifadesiyle “bir hayal ve bir kelime oyunundan başka bir şey değildir ve halkın halk tarafından idaresinden bahsetmek boş bir gevezeliktir”. Rousseau’nun (2012: 63) çözümlemesi ise şöyledir: “sözcüğü tam anlamında alırsak, diyebiliriz ki, gerçek demokrasi hiçbir zaman var olmamıştır ve olmayacaktır. Çoğunluğun yönetmesi ve azınlığın yönetilmesi doğal düzene aykırıdır. Kamu işleriyle uğraşmak için halkın ara vermeden toplanması düşünülemez. Ve bu iş için yönetim biçimi değişmeden komisyonlar kurulamayacağı da kolayca anlaşılır”.

Bu görece eleştirel görüşlere rağmen Lewis’in (2007) yaklaşımı demokrasinin vazgeçilmez olduğu yönündedir. Lewis (2007: 48), *Demokrasinin Türkiye Serüveni* adlı eserinde “Dünyanın birçok yerinde, bilhassa Yeni Dünya’da, temsili demokrasinin insanlığın doğal durumu ve ondan herhangi bir sapmanın düzeltilmesi gereken bir anormallik ve hatta belki de cezalandırılması lazım gelen bir suç olduğu yolunda yaygın bir kanı vardır” demektedir.

Genel bir siyaset ve yönetim aracı olan demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasına örgütsel demokrasi denilmektedir. ‘Örgütsel demokrasi’,

‘işgören katılımı’, ‘katılımcı yönetim’, ‘karar vermeye katılım’, ‘çalışan kontrolü’, ‘kendi kendini yönetme’ ve ‘iş yeri demokrasisi’ kavramları birbirlerine yakın kavramlar olup birbirlerinin yerine ve “örgütsel demokrasi” kavramının yerine de kullanılabilen kavramlardır (McGregor, 2005: 19; Cheney, 1995: 168). 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: 49). Hewlett Packart, Lincoln Electric (Harrison ve Freeman, 2004: 49), Whoole Foods Market, W.L.Gore, Google ve Semco (Hamel ve Breen, 2007: 81, 95, 113, 155), NDA (Nishith Desai Associates-Hindistan merkezli bir avukatlık firması) (Desai, 2009), MCC (Mondragon Corpaoracion Cooperativa İspanya’da kooperatif üst örgütlenmesi), (Forcadell, 2005) örgütsel demokrasinin uygulanması konusunda örnek oluşturan başarı hikâyeleri olmuştur.

Örgütsel demokrasi işyerlerinin insanileştirilmesi çabası olarak da özetlenebilir (Bozkurt, 2011: 108). İş yerinin sadece ekmek parası kazanılan bir yer olmaktan çıkarılıp, mutluluğu çoğaltan sosyal bir çevre niteliğine kavuşturulmasının insani açıdan önemi aşikârdır (Tosun, 1990: 529). İşletmelerin yönetiminde, demokratik ilkelerin yaşam bulması, çalışanın işine ve örgüte olan bağlılığının, çalışan katılımının ve memnuniyetin artması ve bunun sonucu olarak verimliliğin çoğalması ile ilişkilendirilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 50). Verimli ve kârlı bir yönetimin, demokratik bir yönetimden başka bir yönetimle bağdaşmayacağı söylenebilir (Bilge, 2003: 16). 21. Yüzyılda işyeri demokrasisi ve çalışan otonomisi en önemli yönelimler olacaktır. Çünkü işyeri demokrasisi özgürlükçü bir ortam sağlayarak, çalışanların eğitimini önemseyerek ve çalışanların kararlara katılmasını destekleyerek örgütsel etkililik ve etkinlik açısından örgütün başarısına katkıda bulunacaktır (Drucker, 1999: 17-21). Örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını da beslediği ifade edilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2014: 962).

Örgütsel demokrasi örgütün üyelerinin, örgütün yönetimine ve süreçlerine katılması olarak tanımlanabilir (Harrison ve Freeman, 2004: 49; Yazdani, 2010: 54). Demokratik yönetim uygulamaları, örgütsel etkinliğin arttırılmasında anahtar bir rolde görülmektedir. Ayrıca örgütsel demokrasi inovasyonun geliştirilmesi ve yüksek performansa ulaşmak için de bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir (Forcadell, 2005: 255). Yazdani (2010: 54), 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 arttırdığını belirtmektedir. Modern işletmelerin temel varlıkları binaları, teçhizatları ya da gayrimenkulleri değil, çalışanlarının zekâ, anlayış, beceri ve deneyimleridir. Günümüzün en merkezi ve önemli mücadelesi çalışanların yetenek, bilgi ve ilgilerini iş içerisinde kullanmaktır (Manville ve Ober, 2003: 48). Bunları sağlayacak olan ise ancak demokratik bir örgüt olacaktır. Harrison ve Freeman (2004.s.50), örgütsel demokrasinin avantajları olduğu gibi bazı olumsuzlukları olduğuna da dikkat çekmekte ve bu dezavantajları şöylece saymaktadır. Örgütün alt seviyelerindeki çalışanlar, örgüt için doğru kararları vermeyi gerektirecek yeterli deneyime ve eğitime sahip olmayabilirler. Karar verilen konuda büyük resmi göremeyebilirler ve konunun bütününe hâkim olamayabilirler. Demokratik süreçler zaman alır. Özellikle hızlı karar almanın gerektirdiği durumlarda dezavantaj oluşturabilir. Demokratik süreçlerin hayata geçirilmesi zor olan ve zaman alan köklü değişiklikleri gerektirir. Demokratik süreçler örgütte dirence neden olabilirler. Orta ve üst düzey yöneticiler geleneksel yetkilerini kaybetmek ve yeni beceriler kazanmak gerekeceğinden dolayı, alt düzey çalışanlar ise iş yükü ve sorumluluklarının (hesap verebilirlik için) artacağından dolayı direnç gösterirler. Demokrasi hızlı örgütsel uyum gerektiren olağanüstü çevresel değişim hallerinde (çatışma, savaş, vb.) uygun olmayabilir. Demokratik süreçler bazı hallerde karar vermede zorluklara neden olabilir. Daha fazla katılımı karar vermek müzakere süreçlerinin uzamasına ve hedefe odaklanmaya engel olabilir. Bu durum örgütsel etkililikte azalmaya yol açabilir.

Kerr, örgütsel demokrasinin sınırlılıklarını değerlendirdiği makalesinde (2004: 81) politik demokrasinin örgütsel demokrasiye rehberlik ettiğini bildirmiştir. Politik demokrasinin temel özelliklerinden olan ‘yönetimin hesap verebilirliği’, ‘katılım hakları’, ‘bilgi edinme ve yayma hakkı’ ve ‘temsil hakkının’ organizasyonlarda nadiren desteklendiğini ifade etmiştir. Dahası, devlet işleri söz konusu olduğunda ‘güç paylaşımı’ cazip karşılanıyorken, örgütsel düzeyde yöneticiler tarafından ‘güç paylaşımında’ isteksizlik olduğunu bildirmektedir. Hatta politik demokrasinin temel fonksiyonu olan ‘yönetimin meşruiyetinin’ de organizasyonlarda bildiğimiz anlamda karşılığı olmadığını ifade etmektedir. Bütün bu sınırlılıklara rağmen Kerr, demokratik süreçlerin başarıyla uygulandığı örgütlerde önemli ölçüde rekabet avantajı ve örgütsel performans sağladığını söylemektedir. Bu olumlu çıktıların çeşitli örgütsel özelliklere bağlı olduğunu da bildirmiştir. Bu özellikler; organizasyonun mal ve hizmetlerinin doğası, işgücünün nitelikleri, yönetim kademelerinin gücü paylaşma konusundaki direnç düzeyleridir.

Literatürde, çalışanların örgütsel demokrasi algısını ölçmeye yönelik geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış bir ölçüm aracına rastlanamamıştır. Örgütsel demokrasinin kavramlarına ilişkin tam bir uzlaşmanın sağlanamamış

olması ve bileşenlerinin tam olarak ortaya konmamış olması da örgütsel demokrasinin ölçülmesini güçleştirmektedir (Coppedge, vd., 2011: 247). Yerli ve yabancı literatür incelemeleri sonucunda örgütsel demokrasi için düşünülebilecek boyutlar (unsurlar) şöyle sıralanabilir.

Örgütsel Demokrasinin Boyutları

1. Katılım (*Participation*): Çalışanların tüm karar süreçlerinin içinde olabilmelerini (doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla) ifade eder. Böylece iş görenler kendilerini ilgilendiren konularda (işle ilgili) karar süreçlerinin ve uygulamaların asli unsuru olabilirler ve sonuçlarını da birlikte değerlendirebilirler. Demokrasiyi örgütsel yapının ve süreçlerin bir parçası haline getirmek isteyen kurumlar örgütsel karar modellerini bir ya da birkaç kişinin oluşturduğu yapılar olmaktan çıkarmalıdır. Bunun yerine ilgili kararlardan etkilenenlerin direkt ya da dolaylı olarak karar verme süreçlerinin içinde olması fikrini içselleştirmelidirler. Böylece karar verme süreçlerine katılan herkes fikirlerini rahatça ifade edebilir ve fikirleri doğrultusunda oy kullanarak kararın alınmasında etkin rol oynayabilirler. Alınan kararlar (söz konusu karar, karara katılanlardan herhangi birisinin desteklemediği alternatif olsa bile) çoğunluğun oyuyla alındığı için ortak aklın ürünü olarak kabul görecektir ve desteklenecektir. Ayrıca bireyin kararlara katılması, kararlara ait sorumluluğu üstlenmelerini sağlayacağından etkinliğe neden olmaktadır. Katılımcı yönetim uygulamaları örgütsel demokrasi için vazgeçilmez bir ilkedir (Yazdani, 2010: 56).

Örgütsel demokrasinin başarı ve performansı arttırdığına dair dünya çapında bir hayli örnek olmakla birlikte, "Irizar", demokratik yönetim ilkelerini uygulayarak dikkat çekici bir başarı öyküsü yakalamıştır. Irizar İspanya'da çalışanlara ait bir seyahat otobüsü kooperatiftir ve kooperatifçilikte dünya lideri olarak görülebilen MCC (Mondragon Corpaoracion Cooperativa) üyesidir. MCC gönüllü olarak bir araya gelmiş ve bünyesinde şirketler barındıran 100 den fazla bağımsız kooperatif ile 150 ayrı şirketten oluşmuş bir üst birliktir, 65 ülkede aktiftir ve 70 binden fazla kişiye iş imkânı sağlamaktadır. Irizar, 90'lı yıllarda demokratik yönetim ilkelerini uygulayarak sıra dışı bir gelişim kaydetmiştir: 10 yıllık süreçte, satışları 18 milyon Euro'dan yaklaşık 250 milyon Euro'ya, yıllık ortalama üretim artışını %18.4'e, kişi başına katma değeri 16.800 Euro'dan 73.900 Euro'ya ve günlük otobüs üretimini 1.2 otobüsten 6 otobüse yükseltmiştir. Irizar'daki demokratik yönetim uygulamaları ve oluşturulan yeni şirket kültürü, iş görenlerin öz yönetim sürecine %90'dan fazla bir şekilde gönüllü katılımını sağlamıştır (Forcadell, 2005: 265-266-267).

Öte yandan bireylerin çoğunun, örgütün gelişimsel aktivitelerine katılım için yeterince hazır olmadığı bir gerçektir. Ve katılım etkin bir şekilde sağlanabilirse birey ve örgüt için yararlı katkılar üretilir. Katılımcılık yoluyla

bireyler ve örgütler için yararlı çıktılarının sağlanması, yetkin katılımcılıkla (*participative competence*) mümkündür. Toplam Kalite Programları, kendini yöneten takımlar ve Sosyo-teknik yaklaşımlar gibi sistemlerin etkin bir katılım sağlayacağı ifade edilmektedir (Pasmore ve Fagans, 1992: 377). Irizar'da kurum tabanlı süreç tarafından fonksiyonel bir yapı (hiyerarşi olmadan neredeyse düz bir örgütsel yapı) geliştirilmiştir. Irizar'daki herkes, müşteri siparişinden araç teslimine kadar olan tüm üretim süreçlerinin gerçekleştiği yelpazeyi yönetmekte ve çevreleriyle temas halinde olan farklı çalışma takımlarında yer almaktadır. Çalışma takımları arasında, müşteri hattı takımları önemli bir yere sahiptir. Bu takımlar üretim sürecinin kaynaklardan üretim mühendisliğine kadar büyük bir kısmını yönetir. Tüm takımlar birbirleriyle bağlantılıdır. Hatta yönetici tarafından idare edilen, üyelerin yönetici koordinatörler olarak çağrıldığı bir 'dümen takımı' dahi bulunmaktadır. 180'den fazla takım ve 140'tan fazla lider bulunmaktadır. Her takımın seçilen, bir dereceye kadar özerkliği olan, küçük ve yarı-bağımsız bir şirket olarak davranan bir lideri bulunmaktadır (Forcadell, 2005: 267). Güven ve insani ilişkiler gerek işçiler arasında gerek müşteriler, kaynak sağlayanlar ve tedarikçiler arasında hayati öneme sahiptir. Stratejik kararlar olabildiğince çok insanla beraber alınmaktadır (Forcadell, 2005: 267).

Irizar'ın stratejisinde katılımcı liderliğin yeri büyüktür. Çalışanların % 20'den fazlası, aynı zamanda tek bir takımı yönetmekte ve koordine etmektedir. Demokrasinin ve katılımcılığın değerlerini ciddi şekilde teşvik eden MCC'nin prensipleriyle uyum içinde kullanan Irizar için, katılımcılığın strateji geliştirmedeki önemi büyüktür. Irizar Genel Kurulu, stratejik hedefleri belirlemek için gerçek uygulamada % 100'lük katılımı yılda üç kere toplar. İş hedefleri demokratik oybirliğiyle kabul edilir. Yıllık hedefleri belirlemede Irizar'ın personelinin %80'i katılım gösterir. Aynı zamanda, bilgi geçişini ve iletişimini kolaylaştırmak için, işyerinin fiziksel şartlarında bazı değişiklikler yapılmıştır. Örneğin, ofislerde ve alışveriş koridorlarında fiziksel duvar bulunmamaktadır (Forcadell, 2005:268).

2. Eleştiri (Criticism): Politika ve prosedürlerin, iş ve işlemlerin ilgili her düzeyde çalışan tarafından değerlendirilebilmesi (doğru ve yanlış olarak-negatif veya pozitif) ve değerlendirmelerini rahatça ifade edebilmesini yansıtır. Bu faktör politik demokraside 'ifade hürriyeti, muhalefet ve eleştiri' kavramlarıyla karşımıza çıkar. Bu boyut politik demokraside yalnızca ifade edebilmek olarak düşünülmez. İlave olarak düşüncelerini yayabilmek için uygun ortamlara (gazete, dergi, tv, vb.) ulaşabilmeyi ve bu doğrultuda örgütlenebilmeyi de ifade eder. Ancak örgütsel demokrasi için bu seviyeler büyük ölçüde gerekemeyecektir. Örgütsel demokrasinin en önemli ilkelerinden birisinin de çalışanların sesinin yükselmesi olarak ifade edilmektedir (Yazdani, 2010: 56)

Eleştirenlerin, eleştirirken çekinmeyecekleri bir güvenceye sahip olmaları (bu durum bazı düzenlemelerle) sağlanmaya çalışılabilir. Ancak asıl güvence, eleştirme hakkının, eleştiriye hoş görmenin ve eleştiriden yararlanabilmenin demokratik bir teamül olarak yerleşmesi, bireylerin bunu içselleştirilmesi ve davranış biçimi olarak yerleşmesi ile sağlanabilir. Öte yandan, eleştiri yapanın da karşıdaki bireyin kişilik haklarına ve sosyal konumuna saygı göstermesi esastır.

Demokrasi asla kesintiye uğratılmaması gereken bir süreçtir. Demokratik sistem yerleştikten sonra da çevre de olan değişimlere uyum sağlamayı veya değişimi isteyen grupların tatmini için demokrasi uygulamalarının gözden geçirilmesine fırsat verilmelidir. Demokratik sistem öz-eleştiriye izin vermeli ve kendi devam eden evrimine karşı açık olmalıdır. Ek olarak, eleştiri ve diyalogu kanalize edip, tartışmaların ortaya çıkmasına izin vererek onları çözme fırsatı sağlanmalıdır. Organizasyonun değerleri ve gerçekleştirebildikleri hem üyeler hem de dış gözlemciler tarafından eleştiriye ve tartışmaya açık olmalıdır (Forcadell, 2005:271).

3. Şeffaflık (Transparency):Yapılan iş ve işlemler ile alınan kararların bunlardan etkilenen herkes tarafından tüm yönleriyle öğrenilebilmesi ve izlenebilmesidir. Burada önemli olan, iş ve işlemler ile alınan kararların ilgililerince öğrenilmesini sağlayacak şekilde taraflara duyurulmasının sağlanmasıdır. Yoksa bunlardan etkilenecek kişiler tarafından peşine düşülerek sorgulanması ve öğrenilmesi değildir. Böyle bir durum şüphe tohumlarının ekilmesi anlamına gelir ki, şüphe tohumları başta iş gören ve işletme arasındaki başta ‘güven’ duygusu olmak üzere her tür yapıyı yok edebilecek bir unsurdur.

Demokratik örgütlerde bilgi paylaşılmalı ve üyelerin düşüncelerinin alınabilmesi için düzenli anketler yapılmalıdır. Demokrasilerde çalışanlar, kaynak sağlayanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar için anketler ve bilgi paylaşımı kilit rol oynar. Örgütsel demokrasi için örgütteki dönüşümlere ilave olarak ISO 26000 standartları arasında da yer alan hisse sahipliğinde dengeli bir dağılım ve şeffaflık gerekmektedir (Hallström, 2010). Bu dönüşüm işgörenin, örgütün karar süreçlerinde bir hissedar/paydaş gibi algılanmasını sağlayacaktır. Şeffaflık, örgütteki işlem ve eylemlerle ilgili bütün bilgilerin, karar almada katılım gösteren her birey tarafından ulaşılabilir olmasıdır. Aynı zamanda bu işlem ve eylemlerden etkilenen üyelerce de bilgilerin ulaşılabilir olması şeffaflığın gereğidir (Forcadell, 2005: 271). Çalışanların kendilerinin işleri dışında, işletme ile ilgili konularda da bilgilendirilme düzeyleri örgütsel demokrasi açısından önemlidir (Bozkurt, 2011: 108).

4. Adalet (Justice):“Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” olarak ifade edilir (Türkçe Sözlük, 2011: 24). Hukuk alanında adalet kavramı denkleştirici adalet,

dağıtıcı adalet ve hakkaniyet olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Anayurt, 2002: 47). Denkleştirici adalet bireylerin kişisel ya da özel durumlarına bakılmaksızın aynı işleme tabi tutulmasıdır. Dağıtıcı adalet hak ve ödevlerin, nimet ve külfetlerin dağıtımında bireylerin özel durumlarının göz önünde bulundurulmasıdır. Hakkaniyet ise adaletin en ileri safhasıdır. Somut bir olay ve durum için bireyin özel durumlarının da dikkate alınarak ortaya çıkan adaletsizliklerin giderilmesine ‘hakkaniyet’ denilir.

Örgütsel düzeyde ise adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin getirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır. Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve nasıl dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır (Yıldırım, 2007: 256). Örgütsel adalet kavramı; kazanımların dağıtılması (dağıtım adaleti), dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçler (prosedür adaleti) ve bireyler arası ilişkiler (etkileşim adaleti) şeklinde ele alınmaktadır (Gilliland ve Chan, 2009: 169).

Örgütsel adalet araştırmaları örgütsel kararlarda ve karar verme prosedürlerinde hakkaniyet algılarını ele almaktadır (Gilliland ve Chan, 2009: 170). Algılanan hakkaniyet ile ilgili çeşitli örgütsel adalet kavramlarının sayıları, türleri ve isimlerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Esasen örgütsel adalet sonuçların adilliği (dağıtım adaleti) ve sürecin adilliği (prosedür adaleti) olarak ikiye ayrılabilir. Bazı araştırmacılar tarafından yukarıda da tanımlandığı gibi üçüncü bir boyut olarak ele alınan etkileşim adaletinin aslında prosedür adaletinin bir alt bileşeni olduğuna işaret etmişlerdir (Gilliland ve Chan, 2009: 170).

Örgütsel düzeyde adalet; iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik kullanılmaktadır. Örgütsel adalet örgüt içerisinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını inceler. Öncelikle de örgütsel faaliyetin sonucunda ortaya çıkan katma değer nasıl paylaşıldığı, terfilerde hangi kriterlere göre hareket edildiği adalet algısı üzerinde temel belirleyici olabilmektedir. Çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla ne derecede benzer oldukları konusundaki düşünceleri ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığı konusundaki görüşleri örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir (Carmona vd., 2010: 210).

5. Eşitlik (*Equality*): İki veya daha çok şeyin denk olmasıdır (Türkçe Sözlük, 2011: 825). Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması olarak tanımlanır. Herkesin aynı hak ve avantajlara sahip olması olarak tanımlanır. Eşitlik örgütsel demokrasinin unsuru olarak düşünüldüğünde ‘mutlak eşitlik’ olarak kabul edilmemelidir. Ancak ve ancak koşulları eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak ele alınmasıdır. Eşitlik için belirlenmiş olan kriterlere (performans, eğitim, kıdem, vb.) göre bireyler

arasında işlem tesis edilmelidir. Çoğu zaman adalet kavramı ile iç içe geçebilmekte ve karıştırılabilmektedir. Ancak, eşit olan her zaman adil olmayacağı gibi adil olanın da her zaman eşit olmayacağı aşikârdır. Örgütsel düzeyde insan kaynaklarının tamamı için din, dil, ırk, yaş, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın bireye, işletmeye sağladığı katma değer dikkate alınarak muamele edilmesi eşitlikçi bir yaklaşım olacaktır (Bozkurt, 2011: 109).

6. Hesap Verebilirlik (Accountability): Alınan kararlar, yapılan harcamalar ve örgütle ilgili diğer tasarruflar için hesap vermeyi ve bunlar için hesap sorabilmeyi ifade eder. Kimler hesap sorabilecektir? Hesap sorma yöntemleri ne ölçüde etkindir? Bu hak nasıl kullanılır? Kimler hesap verecektir? Karar alıcıların tümü bu kapsamda mıdır? Yaptırımlar nelerdir? Bu soruların cevapları hesap verebilmenin boyutlarını ve örgüte ilişkin demokratikleşme düzeyini belirleyecektir.

Hesap verebilirlik önemli bir ahlaki uygulamadır ve son zamanlarda kamuoyu tarafından yöneticiler daha fazla hesap vermeye çağrılmaktadırlar. Bu çağrı kamuoyu ve çalışanlar tarafından işyerinin politika ve prosedürleri ile çıktılarının sorgulanabilmesini ifade etmektedir. Hesap verebilirlik, herhangi bir kişi ya da örgütün yerine getirdiği işlem veya eylemlerden dolayı kendisi dışında yer alan başka bir kişi ya da gruba açıklama yapması, savunabilmesi veya buna zorunlu olması anlamındadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21; Messner, 2009: 918). Literatürde ‘sorumluluk’ ve ‘hesap verebilirlik’ kavramları birbirinin yerin kullanılabilen ve bu iki kavramın karıştırılabildiği görülmektedir. Ancak hesap verebilirlik, eylemlerin sonuçlarını üstlenebilmenin yanında açıklama yapma ve duruma yönelik savunma yapmayı da içerir (Lindkvist ve Llewellyn, 2003: 252). Hesap verebilirlik üzerine yapılan tartışmalar, çoğunlukla hissedarların endişeleri üzerine temellenmekte iken toplum nezdinde de, çalışanlar, tüketiciler veya gelecek nesiller düşünülerek yürütülmektedir (Messner, 2009: 918). Hesap verebilirlik ilk dönemlerde kâr ve zarar açıklaması, kazançların ilanı ya da CEO tarafından basın açıklaması olarak algılanıyordu. Önceleri, yalnızca muhasebe ve finans alanında düşünülürken seksenlerden sonra her tür yönetsel işlev için düşünülmeye başlanmıştır. Yani kavramın kapsamı genişlemiştir (Messner, 2009: 920; Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 22). Hesap verebilirlik, örgütün kamuoyundaki algısı üzerinde önemli etkilere neden olmaktadır. Bu yüzden yalnızca finansal hesap verebilirlik düzeyinde kalınmayarak “yönetsel hesap verebilirlik” seviyesine taşınmalıdır (Messner, 2009: 920). Hesap verebilirlik, bilgi vermek suretiyle insanların ilk izlenimleri yoluyla edindikleri algılarını etkilemektedir (Tetlock, 1983: 285). Hesap verebilirlik, özelleştirmeyi ve karşı argüman ya da amaçlara katılma eğilimini beslemekte ve olası güçlüklerin çözümünde alternatif geliştirmeyi desteklemektedir (Tetlock, 1985: 234).

7. Güç Paylaşımı (Power Sharing): Güç, A'nın B'nin davranışlarını etkileyebileceği ve böylece B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesidir (Robbins ve Judge, 2013: 420). Güç ve otorite kavramları çoğunlukla birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Koçel'e (2003) göre 'otorite, ancak bir güç kullanım şeklidir' (s. 567). Burada 'güç' kavramı, örgütsel düzeyde bir şeylerin yapılıp yapılmaması kararını verme, örgütsel kaynakların dağıtımını konusunu belirleme, örgütsel görevlere kimlerin getirileceğini belirleme ve ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi olarak kabul edilmiştir. Güç, yetkilendirilerek elde edilebileceği gibi kazanılarak da elde edilebilir. Öyleyse gücün kaynağı nedir? Mülkiyet hakkından mı kaynaklanmaktadır? Yoksa önceden belirlenmiş örgütsel süreçlerin sonunda tespit edilen bir kişiye mi verilmiştir? Güç'ün tevdi edilmesi belirli bir süre için midir veya ucu açık bir dönemi mi ifade etmektedir? Güç, yalnızca bir kişi tarafından mı kullanılacak veya birden çok kişiden oluşan bir kurulla mı paylaşılacaktır? Bu soruların her birisi örgütün demokratiklik düzeyini büyük ölçüde belirleyecektir. Hemen belirtelim ki; Güç birden çok kişi arasında paylaşılıyorsa ve bu kişiler seçim ya da onun yerine kullanılacak benzeri yöntemlerle (en azından önceden belirlenmiş bazı temel niteliklere sahip olma ve bu niteliklerin varlığının da nesnel ölçütlerle tespiti) belirleniyorsa, örgüt demokratik bir örgüt olmaya daha yakındır. Aksi halde örgütsel demokrasi başkaca özel koşullara (yöneticinin ya da liderin kişilik özellikleri gibi) bağlı olacaktır. Örgütsel demokrasi için örgütsel gücün nasıl ve kim ya da kimler tarafından kullanıldığı kadar, 'mülkiyetin demokratikleşmesi' de önemlidir. Esasen mülkiyetin kompozisyonu, gücün paylaşımı açısından belirleyicidir. Mülkiyet paylaşılıyorsa gücün dağıtılması ve dengelenebilmesi mümkün olabilmektedir (Forcadell, 2005: 271). Gücün nasıl kullanılacağı ve hangi yöntemlerle verileceği hisse sahipliğindeki dengeli dağılımla da çok yakından ilgilidir (Hallström, 2010). Bir örgütün yönetim tarzının nasıl olacağı da örgütsel aktörler arasındaki güç dengesi ile belirlenir (Bozkurt, 2011: 68). Güç, işletme içerisinde çeşitli düzeylerde dağılırsa örgütsel demokrasinin gelişmesine hizmet edecektir. Hisse sahipliğinde dengeli olmayan bir dağılım halinde (çoğunluk hisselerinin bir kişi ya da ailenin elinde olması gibi) gücün tamamı demokratik olmayan yöntemlerle kullanılmaya daha yakındır. Gücün kötüye kullanılmasından duyulan kaygılardan dolayı birçok araştırmacı örgütsel gücün örgütsel unsurlar arasında paylaşılmasının gerekliliği konusunda ısrarlı olmuşlardır (Sausser, 2009: 157). Drucker a (2006)' göre 'Güç, sorumlulukla dengelenmediği sürece tiranlığa dönüşür. Sorumluluk olmaksızın güç her zaman yozlaşıp performansızlıkla sonuçlanır' (s.162). Örgütsel demokrasiye rehberlik eden politik demokrasi açısından güc, örgütsel unsurlar arasında paylaşılmalı ve karşı ağırlıklar oluşturulmalıdır (Hasgüler ve Özkaleli, 2013: 88). Aksi durumda güç sahiplerinin gücü zorbalığa dönüştürmemeleri özel koşullara bağlı olacaktır.

Güç paylaşımı Hofstede'in tanımladığı 'Güç aralığı' kavramı ile de yakından ilişkilidir. Hofstede güç aralığının ulusal kültürün bir sonucu olduğunu ortaya koymuş ve güç aralığına bağlı olarak örgütte gücü az olanların eşitlik beklentilerinin düşük ve eşitsizliği kabullenme düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda güç dağılımı, fırsat eşitliği ve gelir dağılımı konularındaki dengesizlikler doğal kabul edilir hatta böyle olması beklenir (Hofstede, 2001). Dolayısıyla güç mesafesinin fazla olduğu yapılar için demokratik olmayan yapılardır ve demokratikleşmeleri de zor olacaktır ve zaman alacaktır denebilir. Güç aralığı düşük toplumlarda ve örgütlerde güç kullanımı hukuki gerekçelere dayanır ve iş yapma sürecinin bir aracıdır. Örgütte alt ve üst kademeler arasında eşitlikçi ilişkiler geliştirilir. Çalışanların yassılaştıran örgütsel yapı içerisinde görüşlerine önem verilir; karar verme sürecine katılmaları normal kabul edilir, hatta bir verimlilik kriteri olarak teşvik edilir (Hofstede, 2001).

Demokratik süreçlerin başarıyla uygulandığı örgütlerde, önemli ölçüde rekabet avantajı ve örgütsel performans sağlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel demokrasi inovasyonun geliştirilmesine, çalışanların sesinin yükselmesine, bilgi ve becerilerinin gelişmesine olanak vererek, işgörenlerin işlevsel olmayan davranışlarını azaltıp, örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Dahası örgütün insan kaynağı üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı katkısı da tespit edilmiştir. Bütün bu yararlı çıktıları örgütsel demokrasinin ölçülebilmesini önemli kılmıştır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel demokrasi algılarını kendi ifadeleriyle değerlendirmek üzere Örgütsel Demokrasi Ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

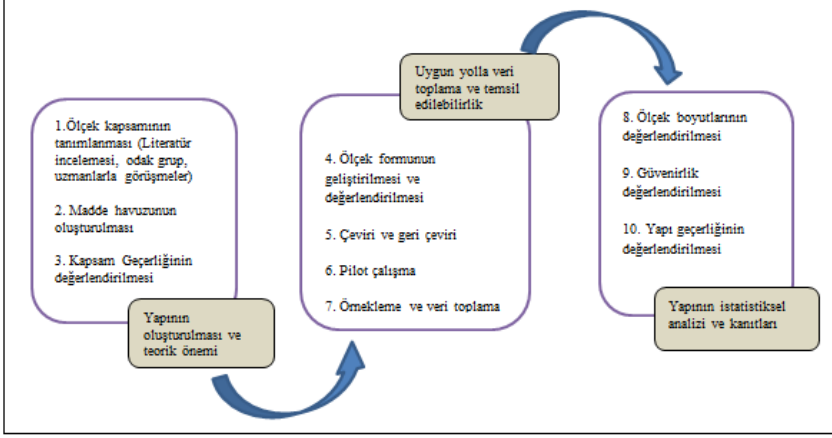
Araştırmanın Tipi ve Modeli

Örgütsel Demokrasi Ölçeği geliştirmek üzere geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yürütülen bu çalışma metodolojik tipte bir araştırmadır. Bu çalışmada üç faz ve on adımdan oluşan bir model kullanılmıştır. Araştırmanın modeli şekil 1' de sunulmuştur.

Faz 1. Yapının oluşturulması ve teorik önemi: Üç adımdan oluşan bu fazda geliştirilmek istenen yapı ortaya çıkarılmakta ve kuramsal çerçevesi çizilmektedir.

Adım 1, oluşturulmak istenen ölçeğin kapsamının tanımlanması safhasıdır. Bu safhada literatür incelemesi, alandan uzmanlarla görüşme ve odak grup görüşmeleri gibi yöntemlerden biri ya da bir kaçını kullanılabilir. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından yerli ve yabancı literatür incelemesi yapılmış ve alandan uzmanların görüşlerine başvurulmuştur.

Şekil 1. Üç Fazlı On Adımlı Ölçek Geliştirme Modeli



Kaynak: Slavec, A., Drnovsek, M. (2012). A Perspective on Scale Development in Entrepreneurship Research. *Economic and Business Review*, 14(1), 43.

Adım 2, madde havuzunun oluşturulması safhasıdır. Madde havuzu olabildiğince geniş olmalıdır. Bu durum ölçülmek istenen alan ile ilgili her olasılığın yakalanabilmesine imkân verecektir. Ölçeğin ölçülmeye çalışılan alan için bütünüyle kapsayıcı olması (ölçeğin varyansı açıklama gücü) bu adım ile yakından ilgilidir. Nihai ölçekte yer alacak madde sayısının en az üç dört katı kadar madde havuzu ile başlanması önerilmektedir (Slavec ve Drnovsek, 2012: 55). Nihai ölçekte ne kadar bir maddeye ihtiyaç duyulacağını bilmek zor olsa da, Nunnally (1978) bir ölçümün yüksek güvenilirliğe sahip olabilmesi için en az 30 madde yazılmasını önermektedir. Bu nedenle başlangıçta en az 60 madde yazılmalıdır (Aguinis vd., 2009: 39). Bu araştırmada, araştırmacılar tarafından yapılan literatür incelemesi ve uzmanlardan elde edilenlerden oluşan toplam 156 ifadeli bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu çalışmada madde havuzu oluşturulurken, öngörülen boyutlardan bağımsız olarak değişkeni (örgütsel demokrasi) açıklayacağına inanılan ifadeler yazılarak mesafe alınmaya çalışılmıştır. Her bir boyut için ayrı ayrı ifade yazılmamıştır.

Adım 3, kapsam geçerliliğinin değerlendirilmesi safhasıdır. Madde havuzundaki 156 ifade incelenmiş ve 68 maddelik taslak ölçek elde edilmiştir. Taslak ölçek uzman görüşlerine sunulmuş ve maddelerin uygunluğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Uzman görüşleri sonucunda kapsam geçerlik indeksleri hesaplanmıştır.

Faz 2. Dört adımdan oluşan bu fazda uygun yöntemlerle veri toplamanın ve seçilecek örneklemin evreni temsil edilebilirliğin sağlanmasına çalışılır.

Adım 4, aday ölçek formunun geliştirilmesi ve değerlendirilmesi safhasıdır. Üçüncü adımdaki kapsam geçerlilik indeksi sonucunda beşli Likert tipinde 42 maddelik aday ölçek formu oluşturulmuştur.

Adım 5, ölçek uyarlama çalışmaları için söz konusu olan bir adımdır. Bu safhada öncelikle ölçeğin orijinal dilinden hedef dile çeviri yapılır ve daha sonra tekrar orijinal dile çeviri yapılır. Bu çalışma uyarlama çalışması olmayıp orijinal bir ölçek geliştirme çalışması olduğu için bu adım kullanılmamıştır.

Adım 6, pilot çalışma safhasıdır. Oluşturulan aday ölçek formunun anlaşılabilirliğinin test edildiği safhadır. Uygulamada yaşanabilecek sorunların tespiti için uygulama öncesinde yapılması önerilir. Bu çalışmada ilk kırk anket tamamlandığında istatistiksel testlerden geçirilmiş ve sorun olmadığı görülmüş, araştırmaya devam edilmiştir. Bu kırk anket araştırmanın bütününe dâhil edilmiştir.

Adım 7, örnekleme ve veri toplama evresidir. Bu adımda, geçerli ve genellenebilir veri toplayabilmek için temsil gücü yüksek bir örneklem oluşturulmalıdır.

Faz 3. Yapının istatistiksel analizinin yapıldığı ve kanıtlarının ortaya konulduğu üç adımdan oluşan son fazdır.

Adım 8, ölçek boyutlarının değerlendirilmesi safhasıdır. Bu safhada yapı geçerliği için açılımlayıcı faktör analizi yapılarak boyutlar ortaya çıkartılır. Ortaya çıkartılan boyutların teorik çerçeve ile uyumu değerlendirilir. Ölçüt bağımlı geçerliği için ise ‘Benzer Ölçek’ kullanılır. Bu çalışmada benzer ölçek olarak ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ kullanılmıştır.

Adım 9, güvenilirlik analizlerinin yapıldığı safhadır. Ölçeğin güvenilirliğinin test edildiği bu aşamada iç tutarlılık analizleri (madde analizleri ve Chronbach Alfa Katsayısı) ve zamana göre değişmezlik testleri ile değerlendirilmiştir.

Adım 10, yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi safhasıdır. Bu amaçla açılımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapı doğrulayıcı faktör analizi ile sınırlanır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Evren

Çalışmanın evreni Adıyaman Üniversitesinde görev yapan 910 (600 akademik ve 310 idari) personel ile Adıyaman il merkezindeki kamu hastanelerinde görev yapan 1370 (141 hekim, 616 hemşire/ebe, 318 laborant, sağlık memuru, röntgen teknisyeni, tıbbi sekreter gibi sağlık personeli ve 295 memur) olmak üzere toplam 2280 kişiden oluşmuştur.

Örneklem

Örneklem Büyüklüğü: Araştırmanın örneklemini 285 üniversite çalışanı ve 153 hastane çalışanı olmak üzere toplam 438 kişiden oluşmuştur. Örneklem büyüklüğünü belirlemede aşağıdaki noktadan hareket edilmiştir.

Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün 100=zayıf, 200=yeterli, 300=iyi, 500=çok iyi, 1000 ve üzeri ise mükemmel olarak bildirilmektedir (Çokluk vd., 2012: 206). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçme aracındaki madde sayısını temel alan görüşler de vardır. Faktör analizi için kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün madde başına 4:1 veya 5:1 oranının yeterli olduğu belirtilmektedir (Floyd ve Widaman, 1995: 289; Özcan ve Balyer, 2013: 139; Kurnaz ve Yiğit, 2010: 38). Bu oranın 5:1 ve 10:1 arasında olması gerektiğini ileri süren görüşler de vardır (Floyd ve Widaman, 1995: 290; Çokluk vd., 2012: 206). Bu çalışmada bu oran Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için yaklaşık 7:1, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için ise 5:1 oranındadır.

Ölçek geliştirme çalışması iki ayrı grup ile gerçekleştirilmiştir: Birinci grup Adıyaman Üniversitesi'nde görev yapan 160 akademik (%56.1) ve 125 (%43.9) idari personel olmak üzere toplam 285 kişiden oluşmuştur. Katılımcıların %42'si kadın ve %58'i erkektir. Birinci gruptan elde edilen verilerle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır.

İkinci grup ise Adıyaman il merkezindeki kamu hastanelerinde çalışan 20 hekim (%13.6), 79 hemşire/ebe (%53.7) ve 30 diğer sağlık çalışanı (%20.4) (eczacı, fizyoterapist, laborant, röntgen teknisyeni) ve 18 ofis memuru (%12.2) olmak üzere toplam 153 kişiden oluşmuştur. Bu gruptaki katılımcıların %65.2'si kadın, %34.8'i erkektir. Grubun % 30.8'i 20-29 yaş grubu, %47.6'sı 30-39 yaş grubu, %17.5'i 40-49 yaş grubu ve %4.2'si 50 yaş ve üzeri grubundadır. Bu gruptan elde edilen verilerle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Örnekleme Yöntemi ve Örnekleme Seçilme: Örnekleme alınacak bireylerin evreni temsil edebilme özelliğinin sağlamak için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:4 0; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2005: 37). Bu örnekleme yönteminin seçilme nedeni incelenecek olan değişkenin (Örgütsel Demokrasi Ölçeğine verilecek yanıtların) evrendeki bireylerin sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerinden etkilenebilir olmasıdır. Bu nedenle bütün sosyo-ekonomik ve kültürel özellikteki bireylerin örneklemede temsil edilmesi önemlidir. Burada sosyo-ekonomik ve kültürel özelliği belirleyen en önemli özellik meslek olarak düşünülmüş ve meslekler tabaka olarak ele alınmıştır. Üniversite personeli akademik ve idari olmak üzere iki tabakada, hastane personeli ise hekim, hemşire/ebe, diğer sağlık çalışanı ve ofis memuru olmak üzere dört tabakada ele alınmış ve evrendeki ağırlıkları ölçüsünde örneklemede temsil edilmeleri sağlanmıştır.

Bireylerin Örneklemeye Alınma Kriterleri:

- Kurumlarda çalışan kişilerin 6 ay ve daha uzun süredir çalışıyor olması.
- Geçici görevli, geçici çalışan ya da taşeron firma çalışanı olmaması,
- Araştırmaya katılmayı kabul etmesi ölçüt olarak alınmıştır.

Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma için T.C. Adıyaman Üniversitesi Rektörlüğü ve T.C. Sağlık Bakanlığı Adıyaman İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden yazılı izin alınmıştır. Katılımcılara toplanacak bilgilerin bilimsel amaçla kullanılacağı, anket formlarının araştırmacıda kalacağı, bilgilerin hiç bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı açıklanmıştır. Ayrıca kişilerden anket formlarına isim yazmamaları özellikle istenmiştir. Anket formları katılımcılara dağıtılırken, üzerinde hiç bir işaret ve yazı olmayan bir zarf içinde verilmiş ve sonra kapalı zarf ile toplanmıştır. Test-tekrar test yapılan gruptan ilk anket ile ikinci anketin eşleştirilebilmesi için rumuz yazmaları istenmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**Veri Toplama Araçları**

Açımlayıcı Faktör Analizi Aşaması: Bu aşamada veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen geçerlik ve güvenilirliği test edilecek olan 42 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği (aday ölçek) ile toplanmıştır. Geliştirilen ölçeğin dış ölçüt geçerliğini test etmek için paralel form olarak Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin seçilmesinin nedeni geliştirilmesi hedeflenen Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile benzerlik göstermesidir ve Türkçeye uyarlanması yapılmış olmasıdır (Yıldırım, 2007: 263-264). Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20 ve en yüksek puan 100' dür. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir (Yıldırım, 2007: 263-264).

Test-Tekrar Test Aşaması: AFA aşamasında uygulanan aday ölçeğin zamana göre değişmezliğini incelemek amacıyla test-tekrar test uygulaması yapılmıştır. Bu amaçla aday ölçek AFA aşamasında rumuz belirten 45 kişiye ikinci kez uygulanmıştır.

Doğrulamalı Faktör Analizi: Bu aşamada AFA sonucunda ortaya çıkan beş faktörlü 28 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile veri toplanmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği 5'li Likert tipinde olup yanıtların puanlanması; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde yapılmaktadır. Ölçekteki 21. ve 23. maddeler ters ifade olup ölçek puanları değerlendirilirken puanlar 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, ve 1=5 şeklinde tersine çevrilmelidir. Ölçekten alınabilecek en düşük

puan 28 ve en yüksek puan 140'tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe örgütsel demokrasi algısı yükselmektedir.

Verilerin Toplanması

AFA için veriler 21 Haziran-5 Temmuz 2013 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplanmıştır. Araştırmacı katılımcıları iş yerlerinde ziyaret etmiş, araştırma hakkında gerekli açıklamaları yapmış, araştırmaya katılmayı kabul edenlere anket formu ile zarf bırakmış ve doldurduktan sonra formları toplamıştır. Test-tekrar test için ise veriler 8-10 Temmuz 2013 tarihleri arasında toplanmıştır. AFA aşamasında anket formu üzerine rumuz yazan katılımcılara aynı form yeniden verilmiş ve aynı rumuzu yazmaları istenmiştir. Rumuzları aynı olan birinci ve ikinci anketler eşleştirilmiştir. Test-tekrar test için iki uygulama arasında 15 günlük süre bırakılmıştır. DFA verileri ise 10-15 Temmuz 2013 tarihleri arasında hastane çalışanlarından AFA aşamasındaki gibi toplanmıştır.

Toplam 8 kişi araştırmaya katılmayı kabul etmemiş ve 10 kişi anket formunu doldurmadan teslim etmiştir. Ayrıca anketleri eksik veya hatalı dolduran toplam 11 katılımcı araştırma dışında tutulmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, kapsam geçerliği aşamasında Kapsam Geçerlik İndeksi_KGI (Content Validity Index (CVI) hesaplanmıştır. AFA aşamasında toplanan veriler bilgisayarda IBM SPSS Statistics 21 programında ortalama, standart sapma, Pearson Momentler çarpımı korelasyonu, Chronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Açıklayıcı Faktör Analizi ile analiz edilmiştir. DFA aşamasında elde edilen veriler bilgisayarda LISREL 8.8 programlarında Doğrulamalı Faktör Analizi ile değerlendirilmiştir (Çokluk vd., 2012: 275; Albright ve Park, 2015 : 2).

Bulgular ve Tartışma

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Geçerlik (Validity)

Geçerlik "bir ölçme aracının ölçülmek üzere hazırlandığı amacı, değişkeni ölçme derecesidir". Bir ölçeğin "neyi" ve ne denli "isabetli/doğru" ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır (Karasar, 2009: 151; Tezbaşaran, 1996: 48; Gözüm ve Aksayan, 2003: 9). Ölçme aracının geçerliliğini sınamaya yönelik başlıca üç ölçüt bulunmaktadır (Tezbaşaran, 1996: 48-49; Gözüm ve Aksayan, 2003: 9). Bunlar;

1. İçerik/kapsam geçerliği (*content validity*)
2. Yapı geçerliği (*construct validity*)
3. Ölçüt-bağımlı geçerliği (*criterion-related validity*)

Geliştirilen Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin geçerlik çalışması aşağıda açıklanan içerik/kapsam geçerliği, yapı geçerliği ve ölçüt geçerliği yöntemlerinin üçünü de kullanarak yapılmıştır.

1. İçerik/Kapsam Geçerliği

Ölçekte yer alan maddelerin ölçülmek istenen özellikleri ölçüp ölçmediğinin belirlenmesi aşamasıdır. Ölçeğin kapsayıcılığını sınamak için genellikle ölçeğin konusu ile ilgili uzmanların görüşlerinden yararlanılır (Tezbaşaran, 1996: 49). Bu aşamada Lawshe tekniği olarak bilinen kapsam geçerlik çalışması yapılmıştır (Lawshe, 1975: 563-575). Lawshe Tekniği olarak bilinen bu yaklaşım aşağıdaki 6 adımdan oluşmaktadır:

1. Alandan uzman grubun oluşturulması,
2. Aday ölçek formunun hazırlanması,
3. Uzman görüşlerinin elde edilmesi,
4. Maddelere ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin hesaplanması,
5. Ölçeğin kapsam geçerlik indeksinin elde edilmesi,
6. Kapsam geçerlik indeksine göre aday ölçek formun oluşturulması.

Öncelikle ölçekte yer alacak ifadelerin belirlenmesi için literatür incelemesi ve alandan uzman kişilerden yararlanılarak 156 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Elde edilen maddeler araştırmacılar tarafından gözden geçirilmiş, tekrar eden ifadeler silinmiş ve 68 maddelik taslak ölçek elde edilmiştir.

Taslak ölçek kapsam geçerliği için ilgili alandan 11 öğretim üyesinin uzman görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlardan her bir ölçek sorusunu 1 ile 4 puan arasında puanlanması istenmiştir. Her bir maddenin ölçmek istenilen özelliği ölçmek için uygunluğuna yönelik yapılması istenen değerlendirmede; 1 puan “uygun değil”, 2 puan “biraz uygun, maddenin uygun şekle getirilmesi gerek”, 3 puan “oldukça uygun ancak küçük değişiklikler gerekli”, 4 puan “çok uygun” şeklinde ifadelerle açıklanmaktadır (Polit ve Beck, 2006:491; Gözüm ve Aksayan, 2003: 10). Uzman görüş formunda bir maddeye 3 ve 4 puan veren uzmanların görüşleri “gerekli” olarak kabul edilmiştir (Polit ve Beck, 2006: 491). Maddelerin Kapsam Geçerlik İndeksi, O maddeye ilişkin ‘gerekli’ görüşünü belirten uzman sayısının (ng), toplam uzman sayısına (N) bölünmesiyle elde edilir (Polit ve Beck, 2006:491).

Kapsam Geçerlik İndeks değerleri negatif ya da 0 değer içeriyorsa böyle maddeler ilk etapta elenen maddelerdir. Ölçeğe alınacak maddelerin kabul edilebilir Kapsam Geçerlik İndeksi değerleri uzman sayısına göre değişmekle birlikte bu değerler .78'in altında olmaması önerilmektedir (Polit ve Beck, 2006: 491). Lawshe (1975: 568) uzman sayısına göre ölçeğe alınacak maddelerin sahip olması gereken minimum KGİ değerlerini Tablo 1'de olduğu gibi

belirtmektedir. KGİ değerleri Tablo 1'de gösterilen minimum değerden küçük olan maddelerin geliştirilecek ölçüğe alınmaması gerekir.

Tablo 1. Uzman Sayısına Göre Ölçüğe Alınacak Maddelerin Sahip olması Gereken Minimum KGİ Değerleri

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Bu araştırmada 11 uzman 68 maddeyi değerlendirmiştir ve her bir maddenin Kapsam Geçerlik İndeksi- KGİ (Item Content Validity Index-I CVI) hesaplanmıştır (Tablo 2). Her bir madde için hesaplanan Kapsam geçerlik indeksi (KGİ) 11 uzman değerlendirmesine göre Tablo 1'deki minimum değerden (0.59) büyük olması gerekmektedir. Öte yandan ölçüğe alınacak maddelerin KGİ'nin .78'in altında olmaması önerilmektedir. Bu çalışmada KGİ'leri .78 den büyük olan maddeler kabul (K) edilmiş, küçük olan maddeler ise ret (R) edilerek ölçekten çıkartılmıştır. Buna göre 68 maddeden 26'sı ölçekten çıkarılarak 42 maddelik bir aday ölçek formu oluşturulmuştur. Kabul edilen maddeler için uzmanlardan gelen ufak değişiklik önerileri dikkate alınarak ifadeler son haline getirilmiştir.

Ölçekte yer alan maddelerin KGİ (I-CVI) .82 ile 1.0 arasında değişmekte olup ölçüğün toplamına ilişkin Ölçek Kapsam Geçerlik İndeksi (Ö-KGİ) (Scale Content Validity Index, S-CVI) .88 olarak hesaplanmıştır (Tablo 2). Ölçüğün toplamına ait Kapsam Geçerlik İndeksinin .80 ve üzerinde olması kabul edilebilir değer olarak ifade edilmektedir (Polit ve Beck, 2006: 491). Buna göre aday ölçüğünün madde ve ölçek KGİ'leri kabul edilebilir düzeydedir.

2. Yapı Geçerliği

Ölçeğin ilgili kavram ya da kavramsal yapının tümünü ölçme yeteneğini gösterir. Bir ölçekten elde edilen puanın gerçekte ne anlama geldiğini anlama sürecidir (Gözüm ve Aksayan, 2003: 11). Yapı geçerliği psikolojik ölçekler için birinci derecede önem taşır (Tezbaşaran, 1996: 51; Westen ve Rosenthal, 2003: 608-609). Ölçeğin yapı (kavram) geçerliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi kullanılmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi: AFA birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler/boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir

(Tezbaşaran, 1996: 51; Gözüm ve Aksayan, 2003: 12; Büyüköztürk, 2002: 472; Çokluk vd., 2012: 178). Yapı geçerliği açısından Faktör analizi öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett testi yapılması gerekir. Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması ($p < .05$) ve KMO değerinin .50'den büyük çıkması beklenmelidir. KMO değeri .50-.70 arası orta, .70-.80 arası iyi, .80-.90 arası çok iyi ve .90 ve üzeri mükemmel olarak kabul edilmektedir. Bartlett testi sonucunun anlamlı olması, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun varlığını ortaya koyar ve elde edilen veri setinin Açıklayıcı Faktör Analizi için uygun olduğunu gösterir (Çokluk vd., 2012: 207). Veri setinin Açıklayıcı Faktör Analizi için uygunluğu tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. Uzman Görüş Değerlendirmelerine Göre Madde ve Ölçek Kapsam Geçerlik İndeksi

Madde No	N	ng	Kapsam Geçerlik İndeksi	Madde No	N	ng	Kapsam Geçerlik İndeksi
1	11	9	.82	22	11	10	.91
2	11	10	.91	23	11	10	.91
3	11	10	.91	24	11	11	1.0
4	11	10	.91	25	11	9	.82
5	11	9	.82	26	11	9	.82
6	11	10	.91	27	11	9	.82
7	11	11	1.0	28	11	9	.82
8	10	9	.90	29	11	10	.91
9	11	9	.82	30	11	10	.91
10	11	11	1.0	31	11	11	1.0
11	11	9	.82	32	11	10	.91
12	11	9	.82	33	11	9	.82
13	11	9	.82	34	11	10	.91
14	11	11	1.0	35	11	11	1.0
15	11	10	.91	36	11	9	.82
16	11	9	.82	37	11	9	.82
17	11	9	.82	38	11	10	.91
18	11	9	.82	39	11	9	.82
19	11	9	.82	40	11	9	.82
20	11	10	.91	41	11	11	1.0
21	11	9	.82	42	11	10	.91
Ölçek Kapsam Geçerlik İndeksi Ö-KGI							.88
(Scale Content Validity Index S-CVI)							

Tablo 3. Verilerin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun incelenmesi (n=285)

Kaiser-mayer-Olkin (KMO)		
Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği		.960
Bartlett testi	Ki-Kare değeri	6542.05
	Sd	666
	p	.000

Bu çalışmada KMO değerinin .960 olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test Sphericity analizi sonucu 6442.05 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu değer ($p<0.000$) örneklemin yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

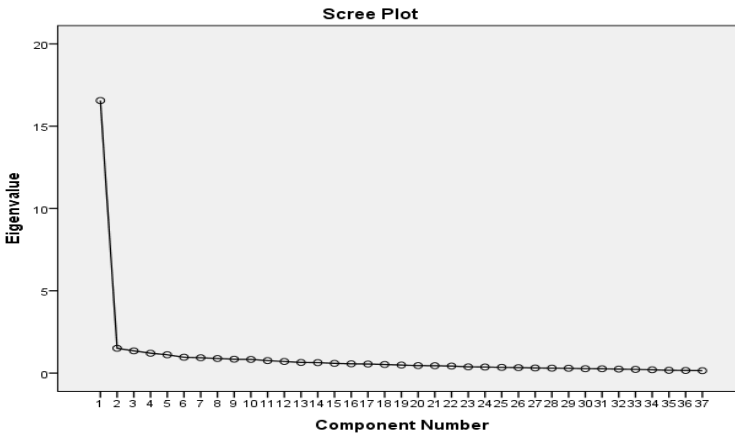
Faktör Sayısına Karar Verilmesi: Faktör sayısına karar vermede faktörlerin açıkladıkları varyans yüzdeleri (Tablo 4) ve çizgi grafiği (Şekil 2) dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %58.784'ünü açıklayan, öz değeri 1'in üzerinde beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör 1 toplam varyansın %14.002'sini; Faktör 2 %13.269'unu; Faktör 3 %12.566'sını; Faktör 4 %11.778'ini ve Faktör 5 %7.170'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranları (n=285)

Faktörler Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Katılım - Eleştiri	16.586	44.826	44.826	5.181	14.002	14.002
Şeffaflık	1.510	4.081	48.907	4.909	13.269	27.270
Adalet	1.328	3.588	52.495	4.649	12.566	39.836
Eşitlik	1.211	3.272	55.768	4.358	11.778	51.614
Hesap Verebilirlik	1.116	3.016	58.784	2.653	7.170	58.784

Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanır. Analize dahil edilen değişkenlerin toplam varyansın 2/3'ü açıklaması önemli kabul edilir. Ancak sosyal ve davranış bilimlerinde bu orana ulaşmak güçtür (Büyüköztürk, 2002: 479). Sosyal bilimlerde varyans oranlarının % 40-% 60 aralığında olması yeterli kabul edilir (Scherer vd.,1988; Özcan ve Balyer, 2013: 142).

Şekil 2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Öz Değer Çizgi Grafiği (Scree Plot)



Çizgi grafiği maddelerin öz değerlerinin birleştirilmesi sonucunda elde edilmektedir. Grafikte görülebilecek hızlı düşüşlerin (kırılma noktalarının) faktör sayısını vereceği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 479; Çokluk vd., 2012: 193). Şekil 2 incelendiğinde çizgi grafiğinde yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı bileşenlerin 1, 2, 3, 4, ve 5 numaralı faktörler olduğu, 6 numaralı faktörden itibaren grafiğin daha yatay bir görünüm aldığı anlaşılmaktadır. Buna göre ölçeğin içerdiği anlamlı faktör sayısının 5 olduğu belirlenmiştir. Şekilde birinci faktördeki hızlı düşüşten sonra bir düzleşme hali görülmektedir. Varimaks döndürme tekniği kullanılmadan tek faktörlü bir yapı için varyansın açıklanma yüzdesi 44.826 iken, varimaks döndürme tekniği sonrası bu oran 14.002 'dir (Tablo 4). Ancak faktör sayısına karar verirken öz değeri (*Eigenvalues*) 1 ve üzeri olanlar dikkate alınmıştır. Bu durum literatür ile de uyumludur ve ölçeğin, değişkeni (örgütsel demokrasi) daha fazla bir yüzde ile 58.784 açıklaması da sağlanmıştır (Tablo 4).

Faktörlerin İncelenmesi ve İsimlendirilmesi: Varimaks döndürme tekniği ile yapılan AFA sonucunda ortaya çıkan beş faktör ile faktörlerde toplanan maddelerin faktör yükleri ise Tablo 5'de, verilmiştir. Faktör yükü madde ile faktör arasındaki korelasyona işaret eder. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir ilişkisinin olmadığını gösterir. Bir maddenin sahip olduğu faktör yükü ve maddenin çıkartılmasında dikkate alınır. Bir maddenin faktör yük değerinin .30'dan küçük olmaması gerektiği belirtilmekle birlikte bu büyüklüğün .40 olması gerektiğini savunan kuramcılar da mevcuttur (Çokluk vd., 2012: 194). Bu çalışmada faktör yük değeri olarak .40 dikkate alınmıştır. Faktör yük değeri .40'ın altında olan 2 madde ile faktör yükleri binişik olan 7 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bir maddenin binişik olması iki duruma bağlıdır. Bunlardan birincisi, bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değeri vermesidir. ikincisi ise maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın .1'den küçük olmasıdır (Çokluk vd., 2012: 233).

Tablo 5'te görüldüğü gibi, ilk faktör 8 maddeden oluşmakta olup maddelerin faktör yükleri .71 ile .42 arasında değişmektedir. Bu faktörde toplanan maddeler demokrasinin katılım ve eleştiri boyutunu ifade etmektedir. Bu nedenle bu faktör *Katılım-Eleştiri* olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktörde faktör yükleri .76 ile .54 arasında değişen 6 madde toplanmıştır. Bu 6 madde incelendiğinde örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutu ile ilgili olduğu görülmüş ve bu faktör *Şeffaflık* olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör, yükleri .63 ile .52 arasında değişen 5 maddeden oluşmuştur. Bu faktöre toplanan maddeler adalet kavramıyla ilgili olduğundan bu boyut *Adalet* olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktör, yükleri .70 ile .47 arasında değişen 6 maddeden oluşmuştur. Faktör dörtte toplanan ifadeler eşitliği yansıttığından bu faktöre *Eşitlik* adı

verilmiştir. Son faktör ise üç maddeden oluşmuştur. İlk faktörde daha yüksek yüke sahip olan 26. madde teorik yapıya uygunluğu da dikkate alınarak hesap verebilirlik boyutunun kırtarılabilmesi nedeniyle bu faktöre dâhil edilmiştir. Bu faktördeki maddelerin yükleri .78-.43 arasında değişmiştir. Bu üç madde örgütsel demokrasinin hesap verme boyutu ile ilgili olduğundan bu faktör de *Hesap Verebilirlik* olarak isimlendirilmiştir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği geliştirme sürecinde literatür taramaları sonucunda öngördüğümüz boyutlardan altı tanesi ölçek içinde yer almıştır. Katılım ve Eleştiri boyutları tek bir boyutta birleşmiş ve ölçek beş boyutlu bir ölçek haline gelmiştir. Bu durum teorik çerçeve ile de uyumludur. Çünkü eleştiren kişi sonuçları önemser. Sonuçları önemsemek fırsat verildiğinde sonuçlara etki edecek süreçlerin de içinde (karar verme süreçleri) olmayı gerektirir. Karar süreçlerinin içinde olmak katılımı gerektirir. Sonuç olarak katılım ve eleştiri ilişkisinin yakınlığı bu iki boyuttaki maddelerin aynı boyutta toplanmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel demokrasinin boyutlarından yedincisi olan 'Güç paylaşımı' ölçek geliştirme çalışmasının sonucunda boyut olarak ortaya çıkmamıştır. Şöyle ki; Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda gücün kullanımına dair ifadelerden bir tanesi tek başına bir boyut oluşturmuş ve diğer ifadeler bu boyutun içine girmemiştir. Açımlayıcı faktör Analizi (AFA)'ne göre ise tek ya da iki maddelik boyut oluşamayacağından gücün kullanımı boyutu ölçekte yer alamamıştır. Ölçekte yer alabilecek bir boyutun en azından üç maddeden oluşması gerekliliği ifade edilmektedir. Güç paylaşımına ilişkin ifadelerin faktör analizinde bir faktörde toplanamaması kültürel nedenlere bağlanabilir. Örgütlerin ve onun beşeri unsurunun gücün paylaşımı konusunda olumlu örneklerle yeterince beslenemediği söylenebilir.

3. Ölçüt-Bağımlı Geçerliği: Ölçüt-bağımlı geçerliği objektif ve pratik bir geçerlik sınamasıdır. Bu sınamada ölçek puanlarının bazı dış ölçütlerle (benzer ölçeklerle) ilişkisi aranır. Dış ölçüt bulmada başvurulacak birinci yol önceden geçerli olduğuna bilinen bir ölçek kullanmaktır (Tezbaşaran, 1996: 49). Bu ölçütlere 'dış ölçüt', bu tür geçerlilik çalışmasına da 'uyum geçerliği', 'zamandaş geçerlik' ya da 'eşzaman geçerliği' denilmektedir (Tezbaşaran, 1996: 0; Gözüm ve Aksayan, 2003: 11).

Her iki ölçek aynı örnekleme gurubuna uygulandıktan sonra iki ölçek puanları arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanır. Bu çalışmada benzer ölçek olarak kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği ile geliştirilmekte olan Örgütsel Demokrasi Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı $r=.80$ bulunmuştur (Tablo 6). Bu korelasyon katsayısı iki ölçeğin puanları arasındaki birlikte değişmenin ölçüsüdür. Bu ölçü ne kadar yüksek ise iki ölçek de o ölçüde benzer ölçme yapıyor demektir. Bu iki ölçek arasındaki uyum yüksek bulunmuştur.

Tablo 5. Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yükleri (n=285)

Ölçek Maddeleri	Faktörler/Boyutlar				
	Faktör I Katılım - Eleştirisi	Faktör II Şeffaflık	Faktör III Adalet	Faktör IV Eşitlik	Faktör V Hesap Verebilirlik
Ö5	.71	.18	.11	.15	.14
Ö8	.68	.16	.31	.24	.13
Ö6	.65	.24	.34	.26	.14
Ö7	.61	.37	.37	.31	.05
Ö4	.50	.14	.38	.13	.21
Ö2	.49	.34	.39	.24	.14
Ö3	.43	.24	.35	.06	.05
Ö1	.42	.23	.06	.31	.14
Ö11	.12	.76	.17	.10	.17
Ö9	.40	.62	.01	.20	.19
Ö14	.25	.59	.35	.18	.04
Ö12	.35	.56	.22	.29	.16
Ö13	.28	.56	.40	.30	.06
Ö10	.31	.54	.28	.36	.21
Ö18	.24	.21	.63	.37	.21
Ö17	.16	.20	.59	.44	.34
Ö19	.28	.16	.54	.03	-.01
Ö15	.34	.37	.52	.18	.03
Ö16	.29	.09	.52	.00	.39
Ö23	.20	.09	.12	.70	.16
Ö21	.27	.06	-.07	.67	.01
Ö24	.02	.42	.29	.63	.11
Ö20	.10	.21	.19	.58	.11
Ö25	.28	.34	.39	.52	.25
Ö22	.36	.30	.32	.47	.18
Ö27	.13	.18	.16	.16	.78
Ö28	.20	.21	.37	.19	.65
Ö26	.55	.09	.11	.30	.43

Tablo 6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği Arasındaki İlişki

Ölçekler	Sayı (n)	Ortalama ± Standart Sapma	r	p
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	285	117.42 ± 29.13	.800	.000
Örgütsel Adalet Ölçeği	267	58.88 ± 17.90		

Güvenirlilik (Reliability): Güvenirlilik bir ölçme aracının duyarlı, birbirleriyle tutarlı ve kararlı ölçme sonuçlarını verebilme gücüdür (Tezbaşaran, 1996: 45). Diğer bir deyişle güvenirlilik; aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir değişkenin sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır. Özetle, ölçüm aracının yinelenebilir sonuç verme yeteneğidir (Gözüm ve Aksayan, 2003: 4). Ölçek geliştirmede öncelikle üzerinde çalışılan ölçekten

elde edilen puanlarla ölçeğin güvenilirlik düzeyi araştırılmalıdır. Güvenirlik düzeyini kestirmek için birden çok teknik vardır, bunlar temel olarak üç başlıkta toplanabilir (Karasar 2009: 148; Gözüm ve Aksayan, 2003: 4).

- İç Tutarlılık (*Internalconsistency*)/Tutarlılık (*Homogeneity*)
- Değişmezlik (*Stability*)
- Bağımsız gözlemciler arası ve içindeki uyum

Ölçümcü güvenirliliği (Bağımsız gözlemciler arası ve içindeki uyum) özellikle verilerin gözlem yoluyla elde edildiği ve birden çok gözlemci kullanıldığı durumlarda başvurulan bir teknik (Gözüm ve Aksayan, 2003: 6) olup anket yolu ile yapılan bu çalışmada kullanılmamıştır. Bu çalışmanın güvenilirlik sınavasında “İç tutarlılık” ve “Değişmezlik” testleri kullanılmıştır.

1. İç Tutarlılık/Tutarlılık

1.a. Madde Analizi: Tablo 7’de ölçeğe ait madde analizleri sunulmuştur. Her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonların hesaplanması Likert tarafından önerilen ilk nesnel denetimdir. Eğer bir maddenin toplam puana olan korelasyonu düşük ise, bu “o” maddenin testteki diğer maddelerden farklı bir niteliği ölçtüğünü gösterir. Madde toplam korelasyon katsayısının işareti eksi, değeri sıfır veya sıfıra yakın olan maddelerin çıkartılması gerekmektedir (Tezbaşaran, 1996: 29; Gözüm ve Aksayan, 2003: 8; Karasar, 2009: 148). Bu katsayının .30’un üzerinde olması gerekmekte (Kline, 2011: 244), ancak uygulamada çoğu araştırmacı tarafından .20 alınmaktadır (Gözüm ve Aksayan, 2003: 8). Güvenirliliği yüksek tutmak amacı ile bu araştırmada .40 olarak dikkate alınmıştır.

Toplam madde Pearson korelasyon katsayısı .40’ın altında olan 1, 25, 38 ve 40. Maddeler ile korelasyon katsayısı eksi değer olan 36. Madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kalan 37 madde ile Faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 28 maddelik ve 5 faktörlü bir ölçek oluşmuştur.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin toplam puan ortalaması 78.62 (Standart Sapma: 21.24), maddelerinin ortalaması 2.33 ile 3.32, toplam madde korelasyonları .46 ile .82 arasında, madde-faktör korelasyonu .59 ile .86 arasında değişmektedir. İç tutarlık ölçütlerinden alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Alt veya üst %27’lik gruplardan biri ölçeğin ölçmek istediği tutuma olumlu iken diğer grubun olumsuz yönde yaklaşım sergilemesi beklenir. Herhangi madde için her iki grubun farklı düzeyde puan ortalamaları vermesi beklenir ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olması ($p<.05$) gerekir. Eğer bir madde alt-üst gruplar tarafından anlamlı bir fark olmayacak şekilde cevaplanmış ise bu madde olumlu ya da olumsuz tutumu ayırt edemiyor demektir ve ölçekten çıkartılması gerekir (Tezbaşaran, 1996: 31-32). Tablo 7’de alt-üst %27’lik grupların ölçeğin

bütün maddelerine ait puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olduğu ($p<.001$) görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Madde Analizi Değerleri (n=285)

Maddeler	Ortalama		Standart Sapma	Madde - Toplam Koreasyonu	Madde Çıkarılığında Chronbach Alfa	Madde - Faktör Koreasyonu	Alt %27 (n=77)		Üst %27 (n=77)		Ortak Faktör Varyansı
	X	SS	r				α	R	X	SS	
Ö1	2.76	1.14	.54	.95	.59	1.94	.94	3.53	.91	-10.72	.35
Ö2	2.86	1.20	.75	.95	.78	1.61	.76	3.90	.66	-19.87	.58
Ö3	2.97	1.33	.55	.95	.66	2.04	1.32	4.00	.76	-11.28	.37
Ö4	2.67	1.06	.63	.95	.70	1.82	.82	3.57	.77	-13.67	.48
Ö5	2.92	1.21	.63	.95	.73	1.99	1.09	3.82	.66	-12.56	.59
Ö6	2.43	1.10	.77	.95	.83	1.48	.64	3.55	.77	-18.21	.69
Ö7	2.72	1.07	.81	.95	.84	1.61	.57	3.75	.63	-22.18	.75
Ö8	2.58	1.11	.71	.95	.78	1.71	.82	3.57	.85	-13.76	.66
Ö9	3.21	1.16	.64	.95	.75	2.19	1.07	4.05	.74	-12.47	.61
Ö10	2.92	1.21	.77	.95	.82	1.74	.82	3.97	.76	-17.56	.63
Ö11	3.30	1.11	.60	.95	.76	2.42	1.06	4.02	.69	-11.12	.66
Ö12	2.88	1.15	.74	.95	.81	1.82	.82	3.84	.78	-15.69	.60
Ö13	2.80	1.17	.75	.95	.82	1.68	.72	3.84	.69	-19.16	.64
Ö14	3.32	1.12	.67	.95	.74	2.38	.97	4.14	.66	-13.15	.56
Ö15	2.48	1.10	.68	.95	.74	1.62	.79	3.47	.94	-13.26	.55
Ö16	2.33	1.09	.54	.95	.69	1.50	.66	3.01	1.14	-10.02	.50
Ö17	2.44	1.21	.75	.95	.81	1.43	.72	3.71	.82	-18.37	.73
Ö18	2.51	1.06	.74	.95	.82	1.60	.75	3.53	.72	-16.38	.69
Ö19	2.66	1.19	.50	.95	.66	2.00	1.23	3.34	.99	-7.40	.39
Ö20	3.32	1.14	.54	.95	.69	2.48	1.08	4.09	.80	-10.50	.45
Ö21	2.74	1.25	.46	.95	.64	2.05	1.35	3.39	1.00	-6.99	.54
Ö22	2.81	1.21	.74	.95	.75	1.70	.84	3.84	.80	-16.21	.57
Ö23	2.90	1.24	.58	.95	.72	2.04	1.10	3.73	1.08	-9.57	.58
Ö24	3.20	1.23	.67	.95	.80	2.10	1.10	4.05	.89	-12.13	.66
Ö25	2.84	1.22	.79	.95	.79	1.69	.89	4.01	.68	-18.20	.67
Ö26	2.60	1.08	.64	.95	.73	1.75	.88	3.52	.84	-12.79	.60
Ö27	2.79	1.20	.55	.95	.85	1.96	1.08	3.55	.97	-9.58	.70
Ö28	2.66	1.07	.66	.95	.85	1.74	.82	3.49	.79	-13.55	.69
Toplan	78.62	21.24									

* $p<.0001$

Tablo 7'de görüldüğü gibi maddelerin ortak faktör varyansları (h^2) .35 ile .76 arasında değişmektedir. Bu değer herhangi bir maddenin toplam varyansa yaptığı katkıyı ifade eder ve 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değer 1'e yaklaşması maddenin toplam varyansa yaptığı katkının yüksek olduğunu, 0'a yaklaşması ise düşük olduğunu gösterir. Maddenin h^2 değerinin .20'den düşük olması halinde ölçekten çıkartılması gerekir (Çokluk vd., 2012: 241).

1.b. Chronbach Alfa Katsayısı: Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini kestirmek için Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiş olan ve kendi adıyla anılan α katsayısı kullanılır. Birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan bir ölçeğin Cronbach α katsayısı yüksek olur. Cronbach α katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının, homojenliğinin bir ölçüsüdür (Tezbaşaran, 1996: 46). Ölçeğin toplam ve faktör Cronbach Alfa katsayıları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Toplamı ve Faktörlere Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	n
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0.95	28	285
Katılım – Eleştiri	0.88	8	285
Şeffaflık	0.88	6	285
Adalet	0.80	5	285
Eşitlik	0.83	6	285
Hesap Verebilirlik	0.74	3	285

Tablo 8'de görüldüğü gibi ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı .95; Faktör 1 için .88; Faktör 2 için .88; Faktör 3 için .80; Faktör 4 için .83 ve Faktör 5 için .74'tür. Likert tipi bir ölçekte yeterli olabilecek Cronbach α katsayısı .70 üzeri değerler test güvenirligi için yeterli kabul edilmekte olup (Kurnaz ve Yiğit, 2010:38), bu değer olabildiğince 1'e yakın olmalıdır (Tezbaşaran, 1996:47). Genellikle güvenilirlik katsayısının (Cronbach α) .90 civarında olması “mükemmel”, .80 “çok iyi” ve .70 civarında olması “yeterli” olarak kabul edilir (Özcan ve Balyer, 2013:144). Buna göre Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin bütününe ilişkin iç tutarlılığının mükemmel, faktörlerin iç tutarlılığının ise çok iyi olduğu görülmektedir.

2. Değişmezlik

Değişmezlik için test-tekrar test veya paralel form güvenirligi kullanılabilir. Bu araştırmada paralel form dış ölçüt geçerliliği için kullanılmıştır. Değişmezlik testi için test-tekrar test güvenirligi kullanılmıştır.

Test-tekrar test güvenirligi (test-retest): Test tekrar test güvenirligi bir ölçme aracının uygulamadan uygulamaya tutarlı sonuçlar verebilme ve zamana göre değişmezlik gösterebilme gücüdür (Tezbaşaran,1996: 46; Gözüm ve Aksayan, 2003: 4). Bu test zaman içinde çok hızlı değişiklikler göstermeyen değişkenlerin ölçümü için uygundur. Test tekrar test uygulamasında aralıksız ve aralıklı olmak üzere iki yol vardır. Aralıksız yöntemde test gruba aralıksız ya da kısa bir dinlenmeden sonra uygulanır. Aralıklı yöntemde ise uygulamalar arasında iki-dört hafta geçmesi önerilir (Gözüm ve Aksayan, 2003: 5). Geliştirilen ölçeğin güvenirligini bulmak için iki uygulamadan elde edilen puanlar arasındaki

korelasyon hesaplanır. Test puanları sürekli bir değişken ve eşit aralıklı (*interval*) ölçek nitelikleri taşıdığı için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon eşitliği kullanılmalıdır (Karasar, 2009: 149;Gözüm ve Aksayan, 2003: 5).

Ölçek, test tekrar test için 45 kişilik bir gruba iki hafta ara ile iki kez uygulanmıştır. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon eşitliği ile elde edilen değer .87 (p:000) olarak hesaplanmıştır (Tablo 9). Test-tekrar test korelasyon değerinin yüksek çıkmış olması, ölçeğin ölçüm yeteneğinin zamana göre değişmediğini göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Test-Tekrar Test Puanlarının Korelasyon Analizi

Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Sayı (n)	r	p
Birinci Ölçüm	285	.869	.000
İkinci Ölçüm	45		

*Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA):*DFA, en basit bir anlatımla AFA sonucunda ortaya çıkan modelin doğrulanması aşamasıdır. AFA birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı, az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlarken (Büyüköztürk, 2007: 472), DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin bir birlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır (Erkorkmaz vd., 2013: 211; Çokluk vd., 2012: 283-283). DFA sonucunda Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin maddelerine ilişkin elde edilen hata ve uyum iyiliği değerleri Tablo 10'da verilmiştir (Çokluk vd., 2012: 271-272).

Tablo 10. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Hata ve Uyum İyiliği Değerleri (n=153)

Uyum Ölçütleri	Elde Edilen Değerler
X ² /df	575.8/340=1.69***
RMSEA	.064**
RMR	.087*
SRMR	.065**
NFI	.92**
NNFI	.96***
CFI	.97***
GFI	.80
AGFI	.76
PGFI	.67*
AIC-Model	680.49<7447.33 Kabul
CAIC-Model	946.50<7560.18 Kabul
ECVI-Model	4.48<49.00 Kabul

*** Mükemmel uyum ** İyi uyum * Kabul edilebilir uyum

DFA sonucunda elde edilen ki kare değeri $X^2=575.8$ (Serbestlik derecesi- $df=340$) olup p değeri manidar bulunmuştur. DFA sonucunda incelenmesi gereken ilk değer p değeridir. Bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın manidarlığı hakkında bilgi verir ve p değerinin manidar olmaması istenir. Ancak örneklemin veya değişken sayısının fazlalığı nedeniyle bu değer genellikle manidar çıkmaktadır. Bu nedenle p değerinin manidar olması tolere edilmektedir (Çokluk vd., 2012: 307; Kline, 2011: 254). Uyum yeterliliğini test etmenin diğer bir yolu X^2 /df 'nin incelenmesidir, bu oranın 0-2 arasında olması mükemmel uyuma ve 2-3 arasında olması iyi uyuma işaret eder. Bu çalışmada X^2/df 1.69 olup mükemmel uyumu göstermektedir (Çokluk vd., 2012: 307; Erkorkmaz vd., 2013: 213; Hooper vd., 2008: 54).

Tablo 10'da görüldüğü gibi RMSEA değeri .064'tür. RMSEA değeri .05-.08 arası iyi uyum olarak belirtilmekte olup (Çokluk vd., 2012: 271; Albright ve Park , 2015: 22; Hooper vd., 2008: 54) bu değer iyi uyuma işaret etmektedir. Ölçeğin RMR (.087) değeri kabul edilebilir, SRMR (.065) ve NFI (.92) değerleri iyi uyum, NNFI (.96) ve CFI (.97) değerleri iyi uyumu göstermektedir (Hooper vd., 2008: 55).

Ölçeğin GFI değeri .80 ve AGFI değeri .76 bulunmuştur. GFI ve AGFI 0 ile 1 arasında değer alır. Sıfır uyumun olmadığını, 1 de mükemmel uyumu gösterir, .95 ve üzeri mükemmel uyumu, .90 ve üzeri iyi uyumu ifade eder (Çokluk vd., 2012: 271; Aytaç ve Öngen, 2012: 17). Bir anlamda GFI'yi, önerilen ve bağımsızlık modellerini dikkate alarak yeniden yorumlayan ve modelin ne ölçüde yalın bir model olduğu konusunda fikir veren PGFI (.67) değeri ise kabul edilebilir uyum düzeyindedir (Hooper vd., 2008: 55).

Örgütsel Demokrasi ölçeğinin CFA sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde modelin iyi bir model olduğu söylenebilir. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin boyutlarına ilişkin yol şeması Şekil 3'de verilmiştir. Şekil 3'de Örgütsel Demokrasi ölçeğinin alt boyutlarındaki hata varyanslarının Katılım-Eşitlik boyutunda 0.35-0.75, Şeffaflık 0.43-0.65, Adalet 0.38-0.66, Eşitlik 0.45-0.83 ve Hesap verebilirlik boyutunda 0.40-0.73 arasında ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Özcan ve Balyer, 2013: 144).

Yol diyagramına bakıldığında, gizil değişkenlerden (boyutlar) gözlenen değişkenlere (maddelere) doğru yönelen tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Söz konusu değişkenler her bir maddenin kendi gizil değişkenini ne kadar iyi temsilcisi olduğuna dair bilgi vermektedir. Diyagramda, standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında Katılım-Eleştiri boyutundaki maddelerin yüklerinin .50-.80 arasında, Şeffaflık boyundaki maddelerin yüklerinin .59-.76 arasında, Adalet boyutun .58-.79 arasında, Eşitlik boyutunda .41-.74 arasında ve Hesap Verebilirlik boyutunda

.52-.77 arasında değişmektedir. Gizil değişkenlerin (faktör) gözlenen değişkenler tarafından açıklanma durumlarına ilişkin t değerleri 1.96'nın üzerinde olduğunda .05 düzeyinde ve 2.56'nın üzerinde olduğunda .01 düzeyinde manidardır (Albright ve Park, 2015: 22; Çokluk vd., 2012: 304). Bu çerçevede bakıldığında tüm maddelerin t değerlerinin 4.90 ile 11.58 arasında olduğu ve tüm maddelerin $p < .01$ düzeyinde manidar t değeri verdiği görülmüştür.

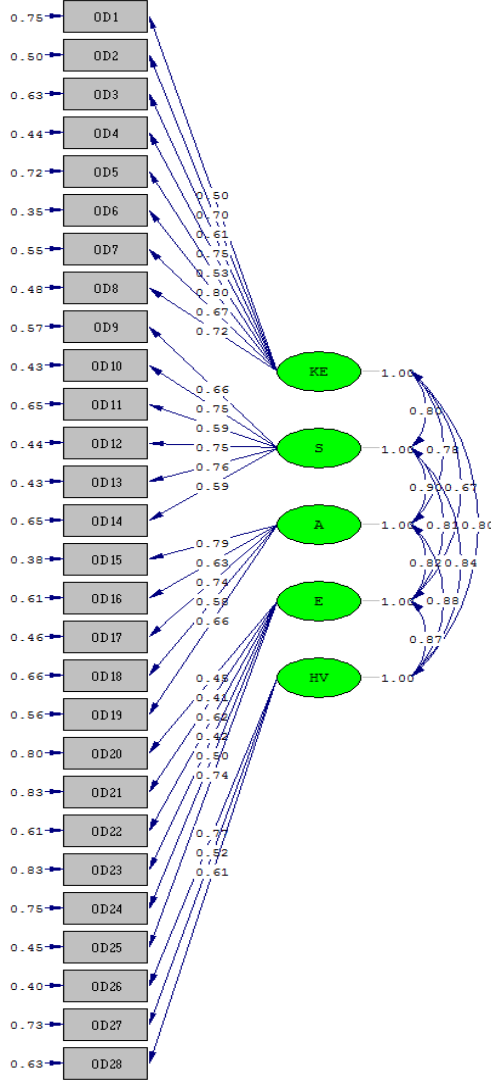
Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışmada örgüt kuramı için henüz gelişmemiş bir kavram olduğunu düşündüğümüz örgütsel demokrasi yapısının açıklanmasına ve incelenmesine odaklanılmıştır. Örgütsel demokrasinin ölçülmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilerek ulusal yazına kazandırılması için güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği 5 boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçeğin toplam Chronbach' alfa güvenilirlik katsayısı .94 olup bütün boyutların güvenilirlik katsayısı .70 üzerindedir. Ölçek bir bütün olarak kullanılabilirliği gibi boyutların Chronbach' alfa değeri yüksek olduğundan her bir boyutun tek başına kullanılması da söz konusu olabilir. Benzer ölçek korelasyon katsayısı .80, test tekrar test katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda, Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek, ölçek geliştirme yazınının tüm ilkelerine sadık kalınarak geliştirilen orijinal bir ölçektir. Araştırma modelinin de bu konuda çalışacak olan araştırmacılara yol gösterici olabileceği düşünülmüştür.

Ölçeğin kullanılması ile elde edilecek değerler çalışanların algılarına dayalıdır. Örgütsel demokrasi düzeyi ölçülen bir örgütün, örgütsel demokrasi puanları yükseldikçe sonuçlar daha güvenilir ve geçerli olacaktır. Çünkü örgütsel demokrasinin unsurlarından olan '*Eleştiri*' (*Ifade özgürlüğü, Ses'in yükselmesi, Muhalefet* şekillerinde de ifade edilir) örgütsel demokrasinin bütünü ile çok yakından ilişkilidir. Bireyin örgütsel demokrasi ile ilgili ifadeler için puanlamada inandıklarını bütünüyle ifade edebilmesi, kendisini güvende hissetmesiyle bağlantılıdır. Demokrasi ilkelerinin yeterince uygulanmadığı örgütlerde çalışanların kendilerini güvende hissedemeyecekleri ve örgüte dair değerlendirmelerinde eleştirel bakış açılarını ortaya koyamayacakları düşünülmektedir. Bu yüzden puanlar yeterince yüksek değilse çalışanların algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyinin zayıf olduğu söylenebilir.

Şekil 3. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Beş Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Manidarlık Düzeyleri (n=153)



Chi-Square=548.49, df=340, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

(KE=Katkımlı-Eleştiri, S=Şeffaflık, A=Adalet, E=Eşitlik, HV=Hesap Verebilirlik)

Güç paylaşımı boyutunun ölçekten elenmesi büyük oranda kültürle açıklanabilir. Türkiye toplumunun çoğunluğu için, öteden beri var olan ‘tek adam’ anlayışı ve ‘dış kontrol odaklılık’ bu boyutun ölçekte yer almaması ile ilgili tatmin edici bir açıklama olabilir. Örgütsel demokrasiye öncülük ettiğini bildiğimiz Türk politik demokrasisinin tarihsel süreci içerisindeki tek adam anlayışı, gücün paylaşımı sonucunda ortaya çıkabilecek ortak aklın yaratacağı olumlu yönetsel çıktılarını görebilme ve oralardan beslenebilme olanağından toplumu mahrum etmiştir. Hofstede’in kültürleri değerlendirme çerçevesindeki güç mesafesinin yüksekliği ya da düşüklüğü de bu durumun açıklanmasına yardımcı olacaktır. Hofstede’e göre güç mesafesi bir ülkenin insanların kurum ve organizasyonlarda gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme derecesini tanımlar (Robbins ve Judge, 2013: 153, Erkenekli, 2013: 526). Türkiye toplumu için güç mesafesinin oldukça yüksek bir oranda ölçümlendiği rapor edilmektedir (Erkenekli, 2013: 529). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda büyük güç ve servet eşitsizliklerinin olabileceği ve toplumun buna müsamaha edeceği ifade edilmektedir. Tersine güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise eşitliğe ve fırsatlara önem verilir (Robbins ve Judge, 2013: 153, Erkenekli, 2013: 527). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bireylerin sahip olduğu güç yasal olmaktan çok, baskıcı ve zorlayıcıdır. Bu kişiler ayrıcalıklı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu toplumlarda güç tepededir, birkaç kişide karar verme yetkisi vardır ve diğerleri bu kararları uygulamakla yetinir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki yönetsel ortamda şu özellikler göze çarpmaktadır; ideal bir yönetici otokrat bir baba gibi davranır; ayrıcalıklar ve statü sembolleri çok vurgulanır, güçlü olan doğru ve yanlış belirler, çalışanların üstlerine bağımlılığı fazladır, yöneticilerin aldıkları kararlar mutlak doğrudur, gücün merkezileşmesi kabul edilir, otokratik bir yönetim tarzı vardır (Erkenekli, 2013: s.527-528). Ülkemizdeki güç mesafesi yüksekliği ve buna bağlı sonuçlar gücün paylaşımına dair bir bilincin oluşmadığını göstermekte olup bu anlayışın güç paylaşımı boyutunun ölçekten elenmesine yol açtığı düşünülmektedir. Güç paylaşımı boyutu için iki farklı yönelimli çalışma önerilebilir. Birincisi güç paylaşımının örgütsel etkilerinin neler olabileceği ikincisi ise güç paylaşımı boyutunun ölçekten elenmesine neden olan kültürel arka plan ile ilgili daha derinlemesine kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

Çalışma kamu kesimi ve hizmet sektöründe yapılmıştır. Örneklemin eğitim düzeyi oldukça yüksektir. Örneklemin tamamının iş güvencesi bulunmaktadır. Bu durum bulguların ve sonuçların özel sektör ve imalat sanayine genellemesinde sınırlılıklar oluşturabilir. Ölçeğin özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalı iş görenlere uygulanması halinde benzer sonuçlar beklenebilir. Ancak mavi yakalılar söz konusu olduğunda sınırlılıklar ortaya çıkabilir. Bu

sınırlılıkların dikkate alınarak farklı özellikteki örneklerle yapılacak çalışmalarda ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesi gerekebilir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında yerli literatürün yanı sıra çok sayıda yabancı yayından yararlanılmıştır. Bu durum ölçeğin evrensel niteliğini güçlendirmekte ve ölçeğin diğer ülkelerde de kullanılabilmesini düşündürmektedir. Türkiye toplumunun kültürel yapı özellikleri örgütsel demokrasiye ilişkin, gücün paylaşımı boyutunun ortaya çıkmasını engellemiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bu boyutun eksikliği hissedilebilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda benzer sonuçlar beklenebilir.

Ölçülen örgütsel demokrasi puanları için yeterli yükseklik neresidir? Ölçek geliştirme çalışması olan bu araştırmada hangi puan aralığının demokrasinin hangi seviyesini ifade ettiğine ilişkin bir çalışma - kesme noktası (*cut-off point*)- yapılmamıştır. Bundan sonraki araştırmalarda bu sınırların tespitine ilişkin çalışmaların yapılması önerilebilir. Son olarak örgütsel demokrasinin “güç paylaşımı” boyutunun bundan sonraki çalışmalarda sorgulanması ve ölçek revizyonlarında tekrar araştırılması gerektiğine inanmaktayız. Kanaatimize göre bu boyut demokratik ilke ve uygulamaların örgüte yerleşmesi açısından oldukça önemlidir.

Kaynakça

- Aguinis, Herman – Henle, Christine A. – Ostroff, Cheri (2009), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Ölçüm”, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, 1. Cilt: Örgüt Psikolojisi, (Çev. Kürşad Demirutku), (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., s.35-61.
- Aksayan, Seçil - Gözüm, Sebahat (2002), “Kültürlerarası ölçek uyarlaması için Rehber I: Ölçek uyarlama aşamaları ve dil uyarlaması”. *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, Cilt.4, Sayı:1, s.9-14.
- Albright, Jeremy J.- Park, Hun Myoung (2009), “Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS. Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.” <http://rt.uits.iu.edu/visualization/analytics/docs/cfa-docs/cfa.pdf> (14.02.2015).
- Anayurt, Ömer (2007), *Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları*. Seçkin Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara.
- Aytaç, Mustafa - Öngen, Burcu (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçiler Dergisi*, Cilt.5, Sayı:1, s.14-22.
- Bilge, Hürriyet (2003), “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, *Sosyal Bilimler*, Cilt.1, Sayı:1, s.7-17.

- Bozkurt, Tülay (2011), *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Büyüköztürk, Şener (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt.2002, Sayı:32, Güz, s.470-483.
- Carmona, Anna F. - Miller, Amy N. – Raile, Amber N.W. – Roers, Michelle M. (2010), “Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification, and Organizational Commitment in Family Businesses”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, s.210–223.
- Cheney, George (1995), “Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication”, *Journal of Applied Communication*, Vol. 23, s.167-200.
- Çokluk, Ömay - Şekercioğlu, Güçlü - Büyüköztürk, Şener (2009), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Coppedge, Michael - Gerring, John - Altman, David - Bernhard, Michael - Fish, Steven - Hicken, Allen - Kroenig Matthew - Lindberg, Staffan I. - McMann, Kelly - Paxton, Pamela - Semetko, Holli A. - Skaaning, Svend-Erik - Staton, Jeffrey - Teorell, Jan (2011), “Conceptualizing and Measuring Democracy: A New Approach”, *Perspectives on Politics*, Vol.9, No:2, s.247-267.
- Desai, Nishith (2009), “Management by trust in a democratic enterprise: a law firm shapes organizational behavior to create competitive advantage”, *Global Business and Organizational Excellence*, September/October, s.7-21.
- Drucker, Peter F. (2006), *Klasik Drucker. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.*
- Duverger, Maurice (1993), *Siyasi Rejimler*, İkinci Basılış, (Çev. Yaşar Gürbüz), Remzi Kitabevi, Ankara.
- Erkenekli, Mehmet (2013), “Toplumsal kültür”, *Örgütsel Davranış*, (Editörler: Ünsal Sığırı-Sait Gürbüz), İstanbul: Beta, s.513-543.
- Erkorkmaz, Ünal -Etikan, İlker - Demir, Osman - Özdamar, Kazım -Sanisoğlu, S. Yavuz (2013), “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, Cilt.33, Sayı:1, s.210-23.
- Eryılmaz, Bilal - Biricikoğlu, Hale (2011), “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, Vol.4, Sayı:7, s.19-45.
- Floyd, Frank J.- Widaman, Keith F. (1995), “Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments”, *Psychological Assessment*, Vol.7, No:3, s.286-299.
- Forcadell, Francisco Javier (2005), “Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa”, *Journal of Business Ethics*, Vol.56, No:3, February, s.255-274.

- Geçkil, Tahsin - Tikici, Mehmet (2014), “Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs 2014, Konya, s. 955-964.
- Gilliland, Stephen W- Chan, David (2009), “Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar”, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı. 2. Cilt: Örgüt Psikolojisi*, (Çev. Damla Aslı Altan), (Eds. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Keşir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran), (Türkçe Ed. Handan Keşir Sinangil), İstanbul: Literatür Yay. Dağ. Paz. San. Tic. Ltd. Şti., s.167-193.
- Gözüm, Sebahat - Aksayan, Seçil (2003), “Kültürlerarası ölçek uyarlaması için Rehber II: Psikometrik özellikler ve kültürlerarası karşılaştırma”, *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, Cilt.1, Sayı:5, s.3-14.
- Hallström, Kristina Tamm (2010), “The use of democratic values in the ISO 26000 processon social responsibility”, *Organizing Democracy: The Construction of Agency in Practice*, Cheltenham, (Eds.) Göran Sundström; Linda Soneryd; Staffan Furusten, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, s. 48-64.
- Hamel, Gary - Breen, Bill (2007), *Yönetimin Geleceği*, (Çev. Fezal Gülfidan), MESS Yayınları, Yayın No: 536, İstanbul.
- Harrison, Jeffrey S. - Freeman, R. Edward (2004), “Special Topic: Democracy and Around Organizations is Organizational Democracy Worth the Effort?” *Academy of Management Executive*, Vol.18, No:3, s.49-53.
- Hasgüler, Mehmet - Özkaleli, F. Murat (2013), “Birleşik Kıbrıs'ta Yönetim ve Güç Paylaşımı: Oydasmacı ve Bütünleşmeci Yaklaşımların Geleceği” *Amme İdaresi Dergisi*, cilt.46, Sayı 2, s.87-110.
- Heywood, Andrew (2007), *Siyaset*, (Çev. Ed. Buğra Kalkan), Adres Yayınları, Ankara.
- Hofstede, Garard Hendrik (2001), *Culture's Consequences*, Second Eds. London Sage, London'dan aktaran Bozkurt, Tülay (2011), *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Hooper, Daire - Coughlan, Joseph -Mullen, Michael R.(2008), “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”, *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No:1, s.53-60.
- Karasar, Niyazi (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 20. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kerr, Jeffrey L. (2004), “The limits of organizational democracy”, *Academy of Management Executive*, Vol.18, No:3, s.81-96.
- Kline, Rex B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition. The Guilford Press, New York, NY 10012.
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Kurnaz, Mehmet Altan - Yiğit Nevzat,(2010), “Fizik Tutum Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve güvenilirliği”, *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı:1, s.29-49.
- Lawshe, C.H. (1975), “A Quantitative Approach Content Validity”, *Personnel Psychology*, Sayı:28, s.563-575.
- Lewis, Bernard (2007), *Demokrasinin Türkiye Serüveni*, (Çev. Hamdi Aydoğan, Esra Emert), Yapı Kredi Yayınları, Yayın No:1798, Üçüncü Baskı, İstanbul.
- Lindkvist, Lars - Llewellyn, Sue (2003), “Accountability, Responsibility and Organization”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, s.251-273.
- Manville, Brook - Ober, Josiah (2003), “Beyond empowerment: Building a company of citizens”, *Harvard Business Review*, Motivating People January, Vol.81, No:1, s.48-53.
- McGregor, Neal L. (2005), “The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change”. *Doctoral Dissertation, Walden University*. ProQuest Information and Learning Co. (UMINo: 3182623).
- Messner, Martin (2009), “The Limits of Accountability”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.34, s.918-938.
- Özcan, Kenan -Balyer, Aydın (2013),“Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması”, *Mersin üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.9, Sayı:1, s.136-150.
- Pasmore, William A. - Fagans, Mary R. (1992), “Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis”, *Journal of Management*, Vol.18, No:2, s.375-397.
- Polit, Denise F. -Beck, Cheryl Tatano (2006), “The Content Validity Index: Are You Sure You Know What’s Being Reported? Critique and Recommendations”, *Research in Nursing&Health*, Vol.29, s.489-497.
- Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy, A. (2013), “Güç ve Politika”, *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan çeviri, (Çev. Azmi Yalçın, Çev. Ed. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Rousseau, Jean Jacques (2012), *Toplum Sözleşmesi*,(Çev. Vedat Günyol), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 9. Basım, İstanbul (Orijinal eser 1762’de basılmıştır).
- Sausre, William, I.Jr. (2009), “Sustaining Employee Owned Companies: Seven Recommendations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, s.151-164.
- Scherer, Robert F.- Wiebe, Frank A.- Luther, David C. ve Adams, Janet S. (1988), “Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire”, *Psychological Reports*, Vol.62, No:3, s. 763-770’de aktaran Çokluk, Ömay - Şekercioğlu, Güçlü - Büyüköztürk, Şener (2009), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, s.197.
- Slavec, Alenka- Drnovsek, Mateja (2012), “A Perspective on Scale Development in Entrepreneurship Research”, *Economic and Business Review*, Vol.14, No:1, s.39-62.

- Sümbüloğlu, Vildan - Sümbüloğlu, Kadir (2005), *Klinik ve Saha Araştırmalarında Örneklem Yöntemleri ve Büyüklüğü*, Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara.
- Tetlock, Philip E. (1983), "Accountability and the Perseverance of First Impressions", *Social Psychology Quarterly*, Vol.46, No:4, s.285-292.
- Tetlock, Philip E. (1985), "Accountability: A Social Check on the Fundamental Attribution Error", *Social Psychology Quarterly*, Vol.48, No:3, s.227-236.
- Tezbaşaran, Ata (1996), "*Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*", Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.
- Tosun, Kemal (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Yayın No:232, İstanbul.
- Türkçe Sözlük (2011), *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Westen, Drew - Robert Rosenthal(2003), "Quantifying Construct Validity: Two Simple Measures", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.84, No:3, s.608-618.
- Yazdani, Naveed (2010), "Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty", *Business Review*, Vol.5, No:2, July-December, s.51-73.
- Yazıcıoğlu, Yahşi - Erdoğan, Samiye (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Yıldırım, Fatma, (2007), "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.62, Sayı:1, s.253-278.

Ek: Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Katılım-Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
	3.	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
	10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
	12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
	13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					
Adalet	15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
Eşitlik	20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı göz görülmez.					
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı göz görülmez.					
	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hesap Verebilirlik	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

Not: Örgütsel Demokrasi Ölçeği 5'li Likert tipinde olup yanıtların puanlanması; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde yapılmaktadır. Ölçekteki 21. ve 23. maddeler ters ifade olup ölçek puanları değerlendirilirken puanlar 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, ve 1=5 şeklinde tersine çevrilmelidir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 28 ve en yüksek puan 140'tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe örgütsel demokrasi algısı yükselmektedir.