

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma

The Relationship Between Organizational Democracy and Organizational Dissent: A Research on White Collar Workers

Lale Oral Ataç^{a,*}, Sevinç Köse^a

YAYIN BİLGİSİ

Article Info

Başvuru/Received
01/07/2016

Kabul/Accepted
11/07/2017

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Demokrasi
Örgütsel Muhalefet
Beyaz Yakalılar

Keywords:

Organizational Democracy
Organizational Dissent
White Collar Workers

ÖZ

Örgütsel demokrasi araştırmacıları ifade özgürlüğü ortamının önemini; örgütsel muhalefet araştırmacıları ise muhalefetin demokratik bir iş ortamının gereği olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte, bu iki kavramı bir arada ele alan ve birbirleri ile ilişkilerini açıklayan görgül araştırma verilerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi olgusunu ölçmeye yönelik zorluklar, bu alanda yapılan nicel araştırmaların sayısının da sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Bu araştırma, çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, örgütsel demokrasiyi çok boyutlu olarak ölçmek üzere bir ölçek uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin yanı sıra, örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soruları içeren bir anket formu ile 387 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet olguları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer önemli bulgu ise örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğudur. Buna göre, araştırma sonuçları, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının artmasına neden olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır.

ABSTRACT

Researchers of organisational democracy emphasize the importance of freedom of speech, while researchers of organizational dissent underline the necessity of dissent for democracy in the workplace. However, due to the difficulty of measuring organizational democracy, the number of empirical studies which contextualise these two concepts and reveal the relationship between them has been observed to be insufficient. Insufficiency of such empirical studies in the field results from difficulty of measuring organisational democracy. This study aims to explain the relationship between the organizational democracy perception of employees and their behaviors that expose organizational dissent. A scale that is designed for a multi dimensional measurement of organizational democracy was adapted within the scope of the study. Scales for measuring organizational democracy and organizational dissent with a demographic survey form were given to a sample of 387 participants. Findings of the study show that there is a significant positive relationship between organizational democracy and organizational dissent. As to another important finding, the study found that organizational dissent is a significant variable to explain organizational democracy. In this regard, the study statistically proves that an increase in the level of organizational dissent causes an increase in the perception of democracy in a workplace.

* İlgili yazar. Tel: +90 (236) 201 2999/8144, e-posta: lale.oral@cbu.edu.tr

e-posta adresleri: lale.oral@cbu.edu.tr (L.O. Ataç), sevinç.kose@cbu.edu.tr (S. Köse)

^a İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye

1. Giriş

Demokrasinin siyasal bir sistem olarak benimsendiği toplumlarda, demokratik değerlerin içselleştirildiği ve toplumsal hayatın diğer alanlarında da insan ihtiyaçlarının buna bağlı olarak değiştiği gözlemlenmektedir. Şöyle ki demokrasinin insan hakları, eşitlik, adalet, yönetime katılma gibi temel unsurları, toplumun devlet yönetimi haricindeki kurumlarına da sirayet ederek buralarda da arzulanır hale gelebilmektedir. Bunun başlıca örneklerinden bir tanesi örgütsel demokrasi olgusudur.

Örgütsel demokrasi -tıpkı siyasal demokraside olduğu gibi- çalışanların kararlara katılmak sureti ile yönetimde söz sahibi olduğu; etkin bir iletişim ve bilgi paylaşımı ortamı ve eğitim faaliyetleri ile desteklenen bir yapıda kendilerini geliştirme ve yeteneklerini sergileme imkanına sahip oldukları gelişkin örgüt yapılarını tanımlamak üzere kullanılan bir kavramdır.

Siyasal söylemde demokrasinin varlığı, muhalefet önkoşuluna bağlı tutulmakta; muhalefetin yokluğunda demokrasiden bahsetmenin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Beyme ve Daniels, 1979). Buna paralel olarak, örgüt içerisinde de karşıt görüşlerini yönetime özgürce ifade edemedikleri sürece bireylerin demokratik koşullarda çalıştıklarını iddia etmek olası değildir. Tıpkı siyasal sistemde olduğu gibi, örgüt ortamında da muhalefet, demokrasinin önemli bir tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde alınan kararlar veya uygulamalar konusunda yönetim ile ters düşen, zıt görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütü ile fikir ayrılığı yaşayan bir çalışanın bir takım bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında kalmak sureti ile üç temel dışı vurum mekanizmasından birini tercih ederek; görüşlerini ya yöneticileri, ya iş arkadaşları ya da işyeri dışından kimseler ile paylaştığı belirtilmektedir (Kassing, 1997; 1998).

Araştırmanın amacı, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilmekte olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu kapsamda; örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasinin önemli bir açıklayıcısı mıdır ve örgütsel demokrasi algısındaki artış veya azalış farklı muhalefet stratejilerinin gösterilme sıklığını ne şekilde etkilemektedir gibi sorulara yanıt aranmaktadır.

Gerek örgütsel demokrasi gerekse örgütsel muhalefet kavramları üzerine ülkemizde yapılmış araştırma sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla işgücümüzün bu konulardaki algı ve eğilimlerine ilişkin elimizde fazla veri olmadığını söylemek mümkündür. İki kavram arasındaki ilişkinin yakınlığına sözlü olarak değinilmekle birlikte, bu

ilişkinin düzeyini istatistiksel olarak ortaya koyan araştırma verileri de sınırlıdır. Bu durumun, esasen örgütsel demokrasiyi ölçmekle ilgili olarak yazındaki genel sıkıntının bir uzantısı olduğu düşünülebilir. Şöyle ki mevcut yazının teorik çalışmalarca domine edildiği ilk bakışta göze çarpmaktadır. Nicel araştırmalarda kullanılmak üzere girilen ölçek denemelerinin ise başka araştırmalarda kullanılabilirliğinin sınırlı olduğu görülmekte; herhangi bir örgütte algılanan demokrasi düzeyinin ölçümünü sağlayacak genel geçer bir ölçüm aracının eksikliği hissedilmektedir. Bu araştırmanın, örgütsel demokrasiyi çok boyutlu bir yapı halinde ölçmek üzere atılmış bir adım olarak önemli olduğu düşünülmektedir. Öte taraftan araştırmanın özgün değerinin, yazında gölgede kalmış bir alan olarak işgücümüzün örgütsel demokrasi ile muhalefet konularındaki algı ve eğilimlerine ilişkin bulgular sunuyor olması ve iki kavram arasındaki ilişkiye ışık tutuyor olmasında yattığı düşünülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Demokrasi

İngilizce literatürde “organizational democracy” (Kerr, 2004; Clarke, 2011; Butcher ve Clarke, 2012), “organization democracy” (Luhman, 2006), “enterprise democracy” (Pagano ve Rowthorn, 1996) veya “workplace democracy” (Collom, 2003; Osawa, 2011) gibi belli başlı dört şekilde karşımıza çıkan kavramın Türkçe literatürdeki yaygın karşılığının “örgütsel demokrasi” olduğu görülmektedir (Bozkurt, 2012; Şeker, 2010).

Örgütsel demokrasinin bir örgütte örgütlenme ve yönetim süreçlerine; karşılıklı diyalog, dayanışma ve/veya oylama gibi demokrasi pratiklerinin yardımı ile çalışanların da dahil edilmesi fikrine dayandığı yönünde tanımlamalara rastlamak mümkündür (Collom, 2001; Powley vd., 2004; Weber vd., 2009; Harrison ve Freeman, 2004; Pausch, 2013). Öte taraftan, bu örneklerde görüldüğü hali ile örgütsel demokrasiyi, yönetimde katılımcı uygulamaların bir karşılığı olarak açıklayan yaklaşımların sınırlı kaldığı yönünde bir eğilim da vardır (Hatcher, 2007; Foley ve Polanyi, 2006). Bu görüş, örgütsel demokrasinin ekonomi, siyaset, sosyoloji ve psikolojiyi içeren geniş bir disiplin havuzundan beslenen çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde durmakta; çalışanların yönetime katılmaları ile örgütsel demokrasi kavramlarının tam olarak örtüşmediği, dolayısıyla birbiri yerine kullanılamayacağı belirtilmektedir. Şöyle ki, nasıl siyasal demokrasiyi yalnızca seçim mekanizması ile sınırlandıramıyorsak, örgütsel demokrasiyi de yalnızca kararlara katılım boyutu ile sınırlandıramayız. Karar verme gücünün işletme sahipleri ve yöneticilerden işi bizzat yapanlara doğru kayması demokratikleşme adına önemli olmakla birlikte (Zipp vd., 1984), yeterli değildir. Kararlara

katılım boyutunun başka bazı unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Bir örgüte demokratik diyebilmemiz için öncelikle yapısal olarak çalışanların bazı demokratik hak ve özgürlüklerinin garanti altında olması gerekmektedir. Azınlık haklarına saygı, politik faaliyet özgürlüğü, adil seçim mekanizmaları, ödül ve ceza sistemlerinde kurallara uygunluk bunlara örnek gösterilebilir (Bowles ve Gintis, 1993). Örgütlerin demokratikleşmesini çalışanlarının otonomi düzeyi ile paralel bir süreç olarak ele alan görüşler de vardır (Clarke ve Butcher, 2006; Butcher ve Clarke, 2002; Pateman, 2002). Buna göre, güç ve sorumluluğun büyük oranda göçerilmiş ve çalışanların kendi kendini yöneten birimler halinde örgütlenmiş olduğu; kendi başına düşünme, yargıda bulunma, seçim yapma ve eyleme geçme süreçlerinin meşrulaştığı örgütler, demokratik örgütlerdir. Öte taraftan, örgüt içinde etkin iletişim kanallarının ve şeffaf bir bilgi paylaşım ortamının varlığı da demokrasi düzeyinin önemli bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004). Şöyle ki gerek kolektif kararlara katılma gerekse bireysel inisiyatif sahibi olma gibi yukarıda sözü edilen demokrasi pratiklerinin uygulanabilmesi, ancak çalışanlar ilgili konularda gerekli bilgiye sahip iseler söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla çalışanların iletişim kanalları ne kadar işlevsel ve ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmaları ne kadar kolay olursa aynı ölçüde isabetli kararlar verecekleri; bunun da yöneticilere duydukları ihtiyacı azaltacağı öne sürülmektedir (Rothschild, 2000). Bir örgütün ulaşabileceği demokratikleşme düzeyinin örgüt içi iletişim düzeyine bağlı olarak değişeceği belirtilmektedir (Russell, 1997). Öyle ki örgütsel demokrasiyi örgüt içi iletişimin bir şekli olarak gören yazarlar dahi vardır (Cheney, 1995). Johnson (2006) ise örgütlerde demokratikleşme ile ilgili çabaların mutlaka personeli güçlendirme ile birlikte ele alınması gerektiğini; bunun ise eğitimi gerektirdiğini ifade etmektedir. Eğitim faaliyetleri, çalışanların mesleki bilgi ve beceri düzeyini artırarak karar alma ve inisiyatif kullanma deneyimlerini geliştirecektir.

2.2. Örgütsel Muhalefet

İngilizce kaynaklarda “organizational dissent” (Avtgis vd., 2007) veya “employee dissent” (Martin ve Rifkin, 2004) olarak geçen kavramın, Türkçe çalışmalarda “örgütsel muhalefet” olarak karşılığını bulduğu görülmektedir (Ötken ve Ceneci, 2013; Özdemir, 2011; Yıldız, 2013). Kassing (1997) örgütsel muhalefeti; çalışanların, örgütleri ile fikir ayrılığına düştükleri durumlarda yaşadıkları tatminsizliğe karşı verdikleri iletişimsel bir tepki olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre muhalefet; bireyin örgütü ile fikir ayrılığına düştüğünü hissetmesi ve bunu dışa vurması olmak üzere iki basamaktan oluşan bir süreçtir. Söz konusu dışa vurumun alıcısı ise mutlaka örgüt

yöneticileri olmak zorunda değildir. Kişi görüşlerini, durumu değiştirme yetkisine sahip olmayan iş arkadaşları veya örgüt dışından kimselerle de paylaşabilir. Muhalif görüşlerin üstlerle paylaşılması dikey veya açık muhalefet; aynı seviyeden çalışma arkadaşları ile paylaşılması örtük; iş dışından arkadaşlarla veya aile bireyleri ile paylaşılması ise dışsal muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bireyin söz konusu muhalefet mekanizmalarından hangisini kullanacağını; bireysel (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2001; Kassing ve Diciocio, 2004; Buckner vd., 2013), ilişkisel (Sollitto ve Myers, 2015; Goldman ve Myers, 2015; Kassing, 2000a), örgütsel (Goodboy vd., 2008; Kassing ve McDowell, 2008; Kassing, 2000b), kültürel ve ekonomik (Croucher vd. 2009; Croucher vd., 2014) olmak üzere çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebileceği belirtilmektedir.

Çalışanları muhalefet etmeye yönlendiren belli başlı nedenler dokuz ana başlık altında toplanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bunlar; örgüt içinde, çalışanlara nasıl muamele edildiği veya onlara nasıl davranıldığı, örgütsel değişim konuları, alınan kararlar veya bunların uygulanış biçimleri, verimsiz iş süreçleri, rol ve sorumluluklar, örgüt kaynaklarına erişim ve bunların paylaşımı, etik dışı uygulamalar, kişinin kendisinin ve iş arkadaşlarının performansı ile ilgili değerlendirmeleri, olası zararları engelleme çabaları şeklinde sıralanmaktadır.

Muhalefetin, örgüt içinde alınan kararların kalitesini artırma yönünde bir etkisi olduğunu vurgulayan araştırma sonuçları mevcuttur (Dooley ve Fryxell, 1999; Peterson vd., 1998; Landier vd., 2009). Öte taraftan açık (dikey) muhalefet ile bireyin işi ile özdeşleşmesi ve işine bağlılık göstermesi arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kassing, 2000b; Kassing vd., 2012). İşe bağlı stres ve tükenmişlik seviyesinin artmasının ise bireylerin yöneticilerine karşı muhalefet etme davranışında azalmaya sebep olduğu görülmüştür (Avtgis vd., 2007; Ng ve Feldman, 2012).

Yukarıda kısaca özetlenen araştırma sonuçları, açık muhalefetin örgüt için bir çeşit sağlık göstergesi (Redding, 1985) olarak algılanabileceğini ortaya koyar niteliktedir. Yöneticilere yönlendirilmiş muhalefet, korkulması gereken bir durum değil, tam aksine işine bağlı ve sorumluluk duyan çalışanların varlığının bir göstergesi olarak anlaşılabilir. Diğer taraftan, açık muhalefet etmenin örgütsel bağlılık, iş doyum ve örgüt içinde özgür ifade ortamını besleyen bir olgu olduğunu düşünmek de mümkündür. Kısacası, muhalefetin yöneticilere karşı dile getirilebilmesi pozitif örgütsel davranış unsurları ile birbirini besler gözükmektedir.

2.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi

Örgütsel iletişimin önemli bir boyutu olarak muhalefet söylemleri, çalışanların gerek karar verme süreçlerine gerekse uygulama durumundaki aksaklıkların çözüm süreçlerine katılım göstermelerinin en temel yollarından biri olarak düşünülebilir. Bu anlamda, iki kavram arasındaki yakın ilişki oldukça açıktır denilebilir. Bu ilişkinin varlığını vurgulayan çalışmalara rastlamak da mümkündür. Örneğin Kassing'e (1997) göre muhalefet, örgütsel demokrasinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yazara göre, herhangi bir korku veya kaygı duymadan muhalif görüşlerini dile getirebilmek en temel demokratik idealdir. Dolayısıyla, kişiler bu görüşlerini korkusuzca dile getirebildikleri ölçüde demokratikleşmenin gerçekleşeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Muhalefet araştırmacılarının, kavramın demokrasi ile ilişkisine teorik olarak değindiği başka çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Özdemir (2013) çalışmasında, öğretmenlerin muhalefet davranışları ile okullarda demokratik yönetim arasında bir bağlantı olduğu üzerinde durmaktadır. Ökten ve Ceneci (2013) de örgütsel muhalefetin, örgütün demokratikleşmesi açısından önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Bunların yanı sıra, ülkemizde gerçekleştirilen ve iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan ampirik bir çalışma da mevcuttur. Sadykova ve Tutar'ın (2014) 190 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, söz konusu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Kassing (1997) çalışanların güçlendirildiği ve karar süreçlerine dahil edildiği daha demokratik yapılar olarak modern örgütlerin, çalışan tatmini ve örgütsel bağlılığı hedeflerken, zincirin önemli parçalarından biri olarak örgütsel muhalefet olgusunu unuttuğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel demokrasi pratikleri ile elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşmak için hesaba katılması gereken bir diğer örgütsel olgu muhalefettir. Zira demokratik bir örgütte, karşıt görüşlerin ifade edilmesi çalışan katılımı uygulamalarının bir parçası olacaktır. Ayrıca, örgütsel konularda daha fazla söz hakkına sahip olacak çalışanların, karşı çıkacakları veya muhalefet edecekleri konuların sayısı da artmış olacaktır. Yazara göre, çalışan katılımına ve çalışanları güçlendirme konusuna önem veren örgütlerde, muhalefet davranışı da daha fazla görülecektir. Güçlendirilmiş çalışanların muhalefet etmeleri daha olasıdır. Diğer bir ifade ile bir örgütte muhalefet davranışı ile çalışanların kararlara katılımı arasında doğru yönlü bir ilişki olacaktır. Bu görüşün başka çalışmalarda da yinlendiği görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Elbette burada bahsi geçen, muhalif görüşlerin yöneticiler ile paylaşılması anlamına gelen açık (dikey) muhalefet davranışıdır. Zira diğer muhalefet

stratejilerinin çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişime bir katkısı olmayacak; bahsedilen aracılık görevini yerine getirerek çalışanların "kararlara katılım" göstermesine yardımcı olmaları mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla bir örgütte demokrasi düzeyinin artması, hem açık muhalefet kanallarını hem de muhalefet edilebilecek konuların sayısını artırmak sureti ile bu stratejinin kullanılma olasılığını yükseltecektir. Bu durum; görüşlerini, direkt olarak ilgili konularda düzenleme yapma yetkisine sahip kimselerle paylaşma olanağı bulan çalışanların, örtük ve dışsal muhalefet gibi diğer mekanizmaları tercih etme olasılıklarının da azalacağı düşüncesini akıllara getirmektedir.

Bir bakıma, örgütsel demokrasi ile muhalefeti birbirini karşılıklı ve sürekli olarak etkileyen olgular şeklinde düşünmek de mümkün olabilir. Demokratik yönetim anlayışının, örgüt içerisinde ifade özgürlüğünü, eşitlikçi bir yapıyı ve etkili iletişim kanallarını destekleyeceği; bunun da muhalefet için uygun koşulları sağlayacağını düşünebiliriz. Ayrıca, çalışanların karar süreçlerine katılım gösterdiği demokratik örgüt yapılarının muhalefet etmeyi anlamlı hale getireceğini de söyleyebiliriz. Literatürde, muhalefet etme özgürlüğünün beraberinde getireceği olumlu örgütsel çıktılarını, ancak çalışanların karar süreçlerine katılım göstermeleri halinde ortaya çıkabileceğini kanıtlayan araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür (De Dreu ve West, 2001). Öte taraftan, muhalif görüşleri dile getirmenin sıklığı, bir örgüte ne ölçüde demokratik olabildiği yönünde de bir geri bildirim sağlayacaktır. Demokrasinin temel kuralı olarak çok sesliliğin sağlanabilmesi, muhalefete gösterilen itibarda kendini bulacaktır. Kısacası, muhalefetin hoş karşılanmadığı bir kurumda demokrasiden bahsetmek zordur. Bununla birlikte, demokratik yönetim eğilimlerinin bulunmadığı örgüt yapılarında da muhalefetin hoş karşılanma ihtimali düşük olacaktır. Muhalefet demokrasiyi, demokrasi ise muhalefeti mümkün kılmak sureti ile birlikte var olma eğilimi gösteren iki olgu olarak algılanmalıdır.

Özetleyecek olursak, genel kanı örgütlerde demokratikleşme düzeyinin artması ile gelişim gösterecek özgür ifade ortamında muhalefet olgusunun da artış göstereceği yönündedir. Diğer taraftan bu doğru yönlü ilişkiyi besleyecek olanın temelde açık muhalefet davranışı olacağı düşünülmektedir. Demokratik bir yapıda yöneticileri ile görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyen çalışanlar için muhalefet etmenin olası diğer stratejilerinin işlevselliği ise azalacaktır. Bütün bu ilişkiler örgüsü, örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları arasındaki güçlü ilişkinin bir neticesi olarak düşünülebilir. Diğer bir ifade ile örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasiyi açıklamakta önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu bilgiler, bulgular ve fikirler; örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları arasındaki bağlantıyı merak konusu

haline getirmektedir. Alanın bakırlığının, bu konuda araştırma yapmayı daha da çekici kıldığı söylenilebilir. İki kavram arasındaki ilişkinin şeklini ortaya koymak amacıyla çalışmanın ilerleyen bölümünde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₁: Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₂: Örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₃: Örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H₄: Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H₅: Örgütsel muhalefet örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Ege ve Marmara Bölgesinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Ülkemizde bu iki sektörde istihdam edilen toplam işgören sayısının %54'ü Ege ve Marmara Bölgelerindedir. Kısacası, bu iki bölgeden seçilecek bir örneklem ile yapılacak araştırma sonuçları, işgücünün yarısından fazlası için genellenebilir olacaktır.

Araştırma kapsamında, ilgili bölge ve sektörlerden 387 kişilik bir örneklem ulaşılmıştır. Örneklem yaklaşık olarak %35'ine (137) Ege Bölgesinde, %65'ine (250) ise Marmara Bölgesinde ulaşılmıştır. Marmara Bölgesindeki çalışan sayısı toplam içerisinde daha büyük bir paya sahip olduğundan, oranlar arasındaki farklılığın makul olduğu düşünülmektedir. Örneklem verilerinin yaklaşık %46'sı (180) sanayi, %53'ü (207) ise hizmet sektöründen elde edilmiştir. Örneklem yaklaşık %34'ü (131) mikro, %34'ü (133) küçük, %17'si (65) orta ve geriye kalan %15'i (58) ise büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilen çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların da yaklaşık %21'i (83) yönetici pozisyonunda çalışırken, %79'unun (304) yönetsel olmayan pozisyonlarda istihdam edildikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 55 arasında değişmektedir. Örneklem yaş ortalaması 33,2'dir. Araştırmaya katılanların %50,4'ünün kadın (195), %49,6'sının ise erkek (192) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %8'i (30) lisansüstü, %47'si (182) lisans, %10'u (40) önlisans, %32'si (123) lise ve %3'ü (12) ilköğretim düzeyinde eğitim aldığını belirtmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Hazırlanan anketler, araştırma evreni kapsamındaki çalışanlardan ulaşılabilenlere, gönüllülük esasına dayanılarak uygulanmıştır. Anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik sorular olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" ve "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" dir. Söz konusu ölçekler ile ilgili çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Örgütsel demokrasi ölçeğinin uyarlanma sürecinde ilk olarak kapsamlı bir literatür taraması ile ölçeğin alt boyutları teorik olarak ortaya konmuştur. Ölçeğin; yapısal faktörler, kararlara katılım, iletişim, bilgi paylaşımı ve eğitim faaliyetleri olmak üzere beş boyuttan oluşması planlanmıştır. Ölçek maddelerini oluşturmak üzere ilk olarak, daha önce konu ile ilgili yapılmış anket çalışmalarına ait sorulardan bir havuz oluşturulmuş (Petersson ve Spängs, 2005; Levine, 2007; Öğretici, 2006; Şeker, 2010; Bozkurt, 2012; Yaman, 2010); bu havuzdan seçilen maddelerden esinlenmek sureti ile yeni ölçek maddeleri yazılmıştır. Bu maddelerin yanı sıra, araştırmacı tarafından ölçmede kullanılabileceği düşünülen ilave maddeler oluşturulmuştur. Bu şekilde seçilen ve araştırmacı tarafından üretilen maddelerle, yukarıda bahsedilen beş boyutu kapsayan 34 maddelik bir ölçek meydana getirilmiştir. Ölçek, beşli likert tekniği ile hazırlanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısını, geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla öncelikle küçük bir örneklemle pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla hazırlanan taslak anket formu, hem internet üzerinden elektronik posta yoluyla hem de elden dağıtılarak çok sayıda cevaplayıcıya ulaşılmış; bunlar arasından 137 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Cevaplayıcılardan, maddelere: 1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum anlamına gelecek şekilde puan vermeleri istenmiştir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla, pilot anket çalışmasından elde edilen verilerle, temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,865 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem faktör analizi için oldukça uygun

Tablo 1: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Yapısal Faktörler	İnisiyatif	Bilgi Paylaşımı	İletişim	Eğitim
1	,640				
2	,741				
5	,799				
4		,790			
7		,702			
8			,826		
9			,789		
10			,751		
11				,541	
12				,828	
13				,858	
14					,665
16					,886
17					,860
18					,880
Cronbach's Alpha Değeri	,711	,565	,814	,775	,875
Açıklanan Varyans Yüzdesi	7,999	6,678	13,676	8,864	36,156
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi			73,372		

olduğuna işaret etmektedir. Barlett Küresellik Testi sonucu (Sig.= 0,000) ise değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu göstermektedir. Keşfedici faktör analizinde, özdeğerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. İlk analizde, toplam varyansın %67,874'ünü açıklayan 8 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çapraz yükleme eğilimi gösteren ve düşük faktör yüküne sahip olduğu görülen (<0,50) toplam 16 madde ölçekten çıkarılmış ve geri kalan 18 madde ile yapılan faktör analizleri sonucu ulaşılan son durumda, toplam varyansın %66,817'sini açıklayan 5 faktörlü bir yapı ile karşılaşılmıştır. Son haliyle, ölçeğin KMO değeri 0,830 ve Barlett Küresellik Testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Yapılan güvenilirlik analizinde ölçek alt boyutlarının, araştırmaya devam etmek için yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Pilot araştırma ile son hali verilen örgütsel demokrasi ölçeğine, toplanan 387 anket formundan elde edilen verilerle tekrar keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. KMO değeri 0,832 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Yapılan ilk analizde toplam varyansın %72,487'sini açıklayan 6 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Söz konusu faktörlerden birinin Cronbach's Alpha değerinin, kabul sınırının oldukça altında olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu faktörü oluşturan iki madde (3. ve 6. maddeler) analizlerden çıkarılmıştır. Bir maddede ise çapraz yüklenme eğilimi tespit edilmiş (15. madde); böylece toplamda üç madde çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Geriye kalan 15 madde ile

gerçekleştirilen analizde KMO değeri 0,836; Bartlett testi sonucu ise anlamlıdır (Sig.= 0,000). Analiz sonucunda, toplam varyansın %73,372'sini açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

KFA sonucu ortaya çıkan faktör yapısı, başlangıçta öngörülenden önemli derecede farklı değildir. Pilot araştırmada, inisiyatif alma ve kararlara katılma olarak adlandırılan faktörden iki madde eksildiği görülmüştür. Bu durumda faktör "inisiyatif" şeklinde yeniden adlandırılmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere inisiyatif boyutu dışındaki tüm boyutların Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerindedir. İnisiyatif boyutuna ait değer ise yaklaşık 0,60 olduğu görülmektedir. Ölçeğin ilk defa kullanılmakta olan yeni bir ölçek olması ve faktördeki soru sayısının az olması nedeniyle bu değer kabul edilebilir olduğu düşünülmüştür.

Keşfedici faktör analizi ile 15 madde ve beş boyutlu olarak tespit edilen örgütsel demokrasi ölçeğinin faktöryel yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (RMSEA= .086; X²= 304.89; sd= 79; X²/df= 3.8; CFI=0.96; GFI=0.90). Bunun anlamı, araştırmadan elde edilen verilerin örgütsel demokrasi ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyduğudur.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği: Örgütsel muhalefet olgusunu ölçmek üzere Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş, 20 maddeden oluşan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"

kullanılmıştır. Ölçeğin; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek amacıyla taslak anket formu ile 137 kişilik bir örneklem üzerinde pilot bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın örnekleme ilişkin bilgiler, örgütsel demokrasi ölçeği pilot araştırmasında bahsedilenlerle aynı olduğundan burada tekrar açıklanmayacaktır.

20 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeğinin yapısal geçerliliğini ölçmek üzere, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme tekniği kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,740 ve Bartlett küresellik testinin anlamlı (Sig.= 0,000) olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analizde, toplam varyansın %58,746'sını açıklayan 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Daha sonra, çapraz yükleme eğilimi gösteren ve düşük faktör yüküne sahip (<0,50) 5 madde çıkartılarak yeniden analiz yapılmıştır. Geriye kalan 15 madde ile yapılan nihai analizde toplam varyansın %52,584'ünü açıklayan üç faktörlü yapıya ulaşılmıştır. Son durumda, ölçeğin KMO değeri 0,766 ve Bartlett küresellik testi sonucu anlamlıdır (Sig = 0,000). Analiz sonucu ortaya çıkan faktör yapısı, ölçeğin orijinaliyle örtüşmektedir. Maddelerin, öngörülen faktörler altında toplanmış olduğu görülmektedir. KFA ile elde edilen boyutlara ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda her üç faktörün de güvenilirlik düzeyleri yeterli bulunmuştur.

Pilot araştırma sonrası son şekli verilen örgütsel muhalefet ölçeğine toplanan 387 anket formundan elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,855 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Yapılan ilk analizde toplam varyansın %68,191'ini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Düşük faktör yüklemesine sahip üç madde (2, 8 ve 10) ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Geriye kalan 12 madde ile yapılan keşfedici faktör analizinde KMO değeri 0,837 ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Elde edilen dört faktörlü yapı, toplam varyansın %72,728'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucu ortaya çıkan 4 faktörlü yapı, ölçeğin 3 boyutlu orijinal halinden bir miktar farklılık göstermektedir. Analizde, açık muhalefete ilişkin ölçek maddelerinin iki faktöre bölündüğü gözlemlenmiştir. Bu durum daha önce ülkemizde aynı ölçeğin kullanıldığı bir başka araştırmanın verileri ile benzerlik göstermektedir. Ötken vd.'nin (2013) 350 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri anket çalışmasında da açık muhalefete ait maddeler, bu çalışmadakilerle örtüşecek şekilde iki faktöre ayrılmış; araştırmacılar bu faktörleri “yapıcı açık muhalefet” ve “sorgulayıcı açık muhalefet” olarak adlandırmışlardır. Literatürde devamlılık sağlamak amacıyla bu çalışmada da aynı faktör adları kullanılmıştır.

Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Sorgulayıcı Açık M.	Örtük M.	Dışsal M.	Yapıcı Açık M.
1	,832			
5	,843			
13	,777			
3		,720		
4		,847		
6			,730	
12			,801	
15			,763	
7				,809
9				,848
11				,857
14				,662
Cronbach's Alpha Değeri	,838	,754	,782	,817
Açıklanan Varyans Yüzdesi	18,871	7,189	7,987	38,681
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		72,728		

Keşfedici faktör analizi ile 12 madde ve 4 boyutlu olarak tespit edilen örgütsel muhalefet ölçeğinin faktöryel yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (RMSEA= .075; X2=

152,42; sd= 48; X2/df= 3.17; CFI=0.97; GFI=0.94). Diğer bir ifade ile araştırmadan elde edilen veriler örgütsel muhalefet ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyumaktadır.

4. Bulgular ve Yorum

4.1. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Genel Bulgular

Örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında en yüksek ortalama yapısal faktörler boyutuna aittir ($\bar{x}=3,807$; $ss=,618$). Bunu sırasıyla iletişim ($\bar{x}=3,680$; $ss=,605$), bilgi paylaşımı ($\bar{x}=3,612$; $ss=,631$), inisiyatif ($\bar{x}=3,501$; $ss=,669$) ve eğitim ($\bar{x}=3,392$; $ss=,747$) boyutları izlemektedir. Genel bir değerlendirme ile tüm boyutların ortanın üzerinde ve yüksek skorlara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Buradan yola çıkarak, demokrasiyi oluşturan unsurların, örgütlerde iyi seviyede varlık gösterdiklerini düşünmek mümkündür.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalamalarda bölgelere göre farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t-testi sonuçları tüm boyutlarda farklılık olduğunu göstermiştir. Buna göre, yapısal faktörler ($t_{(385)} = -5,372$; $p<0,05$), inisiyatif ($t_{(385)} = -11,647$; $p<0,05$), bilgi paylaşımı ($t_{(385)} = -6,059$; $p<0,05$), iletişim ($t_{(385)} = -3,339$; $p<0,05$) ve eğitim ($t_{(385)} = -2,026$; $p<0,05$) boyutlarının tümünde Marmara bölgesi ortalamaları Ege bölgesininkilere oranla istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur. Marmara Bölgesi çalışanlarının, yapısal faktörlere ilişkin maddelere daha yüksek puan vermelerine; daha fazla inisiyatif kullandıklarını, bilgi paylaşımı ve örgüt içi iletişimin daha güçlü, eğitim faaliyetlerinin ise fazla olduğunu bildirmelerine dayanarak bu bölgede, ölçümü yapılan sektörlerin, Ege Bölgesine kıyasla, çalışanlarına örgütsel demokrasi açısından daha gelişmiş bir örgüt yaşantısı sunduğunu söylemek de mümkündür.

Ortalamalarda sektör bazında bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t-testi sonuçlarına göre, eğitim boyutu dışındaki hiçbir boyutun ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Analiz sonucuna göre, hizmet sektörünün eğitim boyutu ortalaması ($\bar{x}=3,467$), sanayi sektörününkinden ($\bar{x}=3,305$) anlamlı derecede yüksektir ($t_{(385)} = -2,093$; $p<0,05$).

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamalarda cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ortalamaların, yönetim pozisyonunda çalışanlar ile yönetim dışı pozisyonlarda çalışanlar arasında farklılık gösterip göstermediği ile ilgili olarak yapılan bağımsız gruplar t testinin sonucunda iki boyutta anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre, inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında yöneticilerin ortalamaları ($\bar{x}=3,674$; $3,879$), yönetici olmayan çalışanlara göre ($\bar{x}=3,453$; $3,539$) anlamlı derecede yüksektir ($t_{(385)} = 2,686$; $4,741$; $p<0,05$). Örgütsel

demokrasinin diğer alt boyutlarında, pozisyona göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir.

Karar verme yetkisi anlamına gelen inisiyatif boyutunda, yöneticilerin kendilerini daha yetkin hissetmeleri beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte, gerekli kararları alabilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin yönetsel pozisyonlardaki insanlar arasında paylaşılması da olağandır. Demokratik yapılarda, karar verme yetkisinin ve örgüt bilgisinin tüm çalışanlar arasında olabildiğince paylaşılıyor olması gerekmektedir. Diğer taraftan, ortalamalar arasında yüksek derecede farklılık bulunmaması demokrasi açısından olumlu bir duruma işaret etmektedir. Başka bir ifade ile söz konusu boyutlar açısından yöneticilerle çalışanlar arasında belirli bir miktar farklılık görülmesi olağan; bu farklılığın düşük düzeyde olması ise demokrasi açısından olumlu kabul edilebilir.

Katılımcılar, 20-34 yaş aralığındakiler ve 35-55 yaş aralığındakiler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bu ayrımın temelinde, çalışanlar arasındaki kuşak farklılığının örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları üzerindeki etkilerini anlamak yer almaktadır. Bilindiği gibi, 1960-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-2000 yılları arasında doğanlar ise Y kuşağı olarak adlandırılmakta; bireyler arasındaki kuşak farklılıklarının işe ilişkin değer ve tutumlarında farklılıklara neden olduğu düşünülmektedir (Köse vd., 2014). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamaların yaş grubuna göre farklılaşma farkılaşmadığını anlamak üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, ölçeğin inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında anlamlı farklılık söz konusudur. Diğer üç boyutta ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ortalamalara göre, 35-55 yaş grubu çalışanların inisiyatif ve bilgi paylaşımı skorları ($\bar{x}=3,617$; $3,715$), 20-34 yaş grubununkilere ($\bar{x}=3,428$; $3,547$) kıyasla anlamlı düzeyde yüksektir ($t_{(385)} = -2,841$; $-2,570$; $p<0,05$). Bu sonucun, bireylerin yaşları ilerledikçe kariyer basamaklarında yükselmeleri; sorumluluklarının ve karar verme yetkinliklerinin artması ile bağlantısı kurulabilir. Öte taraftan, diğer alt boyutlara ait skorlarda her iki yaş grubunun da birbirine oldukça yakın değerleri aldığı görülmüştür. Bu durumda, X ve Y kuşağının örgütsel demokrasiyi algılama düzeylerinde önemli bir farklılık olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı şirket büyüklüklerinde çalışanların örgütsel demokrasinin yapısal faktörler boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlarda bazı anlamlı farklılıklar söz konusudur. Farklılıkların nereden kaynaklandığını gösteren Tamhane post hoc test sonuçlarına bakıldığında 250 kişinin üzerinde çalışanın istihdam edildiği büyük işletmelerde çalışanların yapısal faktörlere ait ortalamasının hem mikro hem küçük hem

de orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmüştür ($F=8,107$; $p=,000 <0,05$). İnisiyatif boyutunda ise 1-9 kişi arasında çalışanı bulunan mikro işletmelere ait ortalamanın, küçük, orta büyüklükte ve büyük ölçekli işletmelerde çalışanların ortalamalarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, 10-49 kişi arası çalışanı bulunan küçük ölçekli işletmelere ait ortalamanın da büyük ölçekli işletmelere ait ortalamadan anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ($F=21,929$; $p=,000 <0,05$). Bilgi paylaşımı boyutunda da mikro ölçekli işletmelerin ortalamasının küçük ve büyük ölçekli işletmelere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutta, orta ölçekli işletmelerinin ortalaması da büyük ölçeklilere oranla anlamlı derecede yüksektir ($F=9,081$; $p=,000 <0,05$). İletişim boyutunda ise mikro ve orta büyüklükteki işletmelere ait ortalamaların, büyük işletmelere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,235$; $p=,007 <0,05$). Eğitim boyutunda ise gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu bulgular, şirket büyüklüğü arttıkça örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin ortalamaların zayıflamakta olduğunu göstermektedirler. Bu durum, şirketlerin ölçek olarak büyüyüp kurumsallaştıkça, yönetimlerinin karmaşık ve zor bir hal almasına bağlanabilir. Bu durumda demokratik bir yapı olmak için ciddi ölçüde yönetsel çaba gerekecektir. Az sayıda insanın bir arada çalışması, demokratik bir yapı oluşturulmasında, çalışanların inisiyatif sahibi olmasında, örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin ve bilgi paylaşım ortamının oluşturulmasında avantaj gibi görünmektedir. Bu durum, Dahl ve Tuft'e'nin (1974) öne sürmüş olduğu demokrasi-ölçek ilişkisini örgütsel demokrasi bazında destekler görünmektedir. Şöyle ki, yazarlar, ülke ölçeğinin küçülmesinin vatandaşların demokrasiden faydalanma düzeyini artıracaklarını ifade etmektedir. Cheney (1995) ise benzer bir tespiti örgütler için dile getirerek büyüklüğün örgütsel demokrasi açısından önemine değinmiş; küçük grupların avantajına dikkat çekmiştir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, yapısal faktörler boyutunda, lise mezunu katılımcıların ortalaması lisans mezunu olanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($F=6,359$; $p=,000 <0,05$). İnisiyatif boyutunda da lise mezunu olanların ortalaması hem lisans hem de yüksek lisans mezunu olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($F=7,946$; $p=,000 <0,05$). Bilgi paylaşımı boyutunda ise lise mezunu olanların ortalamasının, lisansüstü mezunlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=3,757$; $p=,009 <0,05$).

İletişim ve eğitim boyutlarında ise herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Lise mezunlarının örgütsel demokrasinin üç boyutuna ilişkin algılamalarının lisans ve hatta lisansüstü mezunlarına oranla yüksek bulunması oldukça ilginçtir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişinin işyerindeki yetki ve sorumluluklarında da artış olacağı; dolayısıyla kendi inisiyatifi ile karar verme, bilgi paylaşımı vb. konularda daha avantajlı bir pozisyona sahip olacağını düşünmek olasıdır. Ancak sonuçlar bunun tersini göstermektedir. Bu durumun akla gelen olası sebeplerinden biri kişilerin bu gibi unsurlara duydukları ihtiyaç düzeylerinin algılamalarını etkileyebilecek olmasıdır. Şöyle ki eğitim seviyesi arttıkça kişilerin inisiyatif, bilgi paylaşımı ve demokratik bir yapının çeşitli unsurlarına duydukları ihtiyaç ve beklenti düzeyi de artabilir. Bu durumda sahip oldukları koşulları yeterli bulmayarak, ölçek maddelerine düşük puanlar vermeleri muhtemeldir. Eğitim seviyesi düşük olanların ise ihtiyaç ve beklenti düzeylerinin daha düşük olması durumunda, eldeki imkanlarla tatmin olmaları daha kolay olacaktır. Bu varsayımın dışında, gruplardaki kişi sayılarının farklılığının da sonuçları etkileme ihtimali üzerinde durmakta yarar vardır. Araştırmaya katılanların 123'ü lise, 182'si lisans ve 30'u lisansüstü mezundur. Grup büyüklüklerinin birbirine yakın olmaması, sonuçlar üzerinde etkili olmuş olabilir. Örgütsel demokrasi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi anlamak için daha büyük örneklemelerle yapılacak araştırmaların nasıl sonuç vereceğini görmekte yarar vardır.

4.2. Örgütsel Muhalefete İlişkin Genel Bulgular

Sorgulayıcı açık muhalefet boyutu ($\bar{x}=2,710$) dışındaki üç boyutun ortalamalarının da orta seviyenin üzerinde, iyi düzeyde olduğu görülmüştür. En yüksek ortalama yapıcı açık muhalefet boyutuna ($\bar{x}=3,634$) aittir. Bunu sırasıyla örtük muhalefet ($\bar{x}=3,462$) ve dışsal muhalefet izlemektedir ($\bar{x}=3,367$). Sorgulayıcı açık muhalefet ortalamasının düşük çıkması, çalışanların iş yerinde zıt fikirlerini dile getirmeye; onaylamadıkları kararları veya anlaşmazlık yaşadıkları konuları yöneticileri ile konuşmaya çekindikleri anlamına gelmektedir. Yapıcı açık muhalefet boyutunu oluşturan ölçek maddelerinin ise zıt fikirleri daha ılımlı şekilde ifade etmek ile ilgili olduğu söylenilebilir. Bu durum, açık muhalefetin bir kolunun en düşük diğer bir kolunun ise en yüksek ortalamaya sahip olmasını anlaşılır kılmaktadır. Genel bir değerlendirme ile bu bulgular, örgüt yaşamında muhalefetin her üç şeklinin de (açık, örtük, dışsal) varlığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarında coğrafi bölgeye bağlı olarak bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t testi sonuçlarına göre Ege Bölgesinde

sorgulayıcı açık muhalefet gösterme ortalaması ($\bar{x} = 3,549$), Marmara bölgesine ($\bar{x} = 2,254$) göre anlamlı derecede yüksektir ($t_{(385)} = 19,530$; $p < 0,05$). Yapıcı açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet boyutlarında ise Marmara Bölgesine ait ortalamaların Ege Bölgesine oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ($3,792 > 3,345$; $3,770 > 2,897$; $3,650 > 2,845$).

Örgütsel muhalefeti oluşturan alt boyutlara ait ortalamalarda, sektör bazında bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t testi sonucunda sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, sanayi sektörünün sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna ait ortalaması ($\bar{x} = 2,851$), hizmet sektörününinkinden ($\bar{x} = 2,589$) anlamlı derecede yüksektir ($t_{(385)} = 3,079$; $p < 0,05$). Örgütsel muhalefetin diğer alt boyutlarında ise bölgeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel demokrasi ölçeğinden elde edilen sonuçlara paralel şekilde, örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarında da cinsiyetler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bulunan pozisyonlar arası farklılığa yönelik testte ise yalnızca yapıcı açık muhalefet boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin yapıcı açık muhalefet gösterme ortalaması ($\bar{x} = 3,829$), çalışanlara oranla ($\bar{x} = 3,582$) anlamlı derecede yüksektir ($t_{(385)} = 3,475$; $p < 0,05$). Kassing vd. (2001) araştırmalarında, yönetim pozisyonunda çalışanların daha çok açık muhalefet stratejisini; diğer çalışanların ise örtük muhalefeti tercih ettikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonucun, bahsi geçen araştırma bulguları ile tam olarak örtüşmemekle birlikte bir miktar paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken bir nokta, grup büyüklükleri arasındaki farktır. Yönetici grubu 83, çalışan grubu ise 304 katılımcıdan oluşmaktadır. Aradaki büyüklük farkının sonuçları etkiliyebileceği göz önünde bulundurularak, daha denk örneklemeler ile yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenilebilir.

Yaş gruplarının örgütsel muhalefete ilişkin ortalamalarda anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını anlamak üzere yapılan t testi sonucunda yalnızca yapıcı açık muhalefet boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 35-55 yaş grubundakilerin yapıcı açık muhalefet gösterme ortalamaları ($\bar{x} = 3,748$), 20-34 yaş grubundakilere ($\bar{x} = 3,564$) nazaran anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($t_{(385)} = -3,139$; $p < 0,05$). Daha önce de ifade edildiği gibi, yaş grupları oluşturulurken örneklem X ve Y kuşağının temsilcileri şeklinde ikiye ayrılması; böylelikle kuşak farklılıklarının örgütsel demokrasi ve muhalefet üzerinde neden olabilecekleri olası farklılıkları anlamak hedeflenmiştir. Ancak, örgütsel demokrasi ile ilgili olarak da ifade edildiği gibi

örgütsel muhalefet konusunda da kuşak değişkeninin önemli bir farklılaştırıcı etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır.

Şirket büyüklüğü bazında bir farklılaşma olup olmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda, mikro ölçekli işletmelerin ortalamasının diğer hepsine oranla anlamlı derecede düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca büyük ölçekli işletmelere ait ortalama, diğer tüm şirket büyüklüklerine oranla anlamlı derecede yüksektir ($F = 58,423$; $p = ,000 < 0,05$). Sonuçlar, şirket büyüklüğü arttıkça sorgulayıcı açık muhalefet gösterme ortalamasının da arttığını ortaya koymaktadır. Yapıcı açık muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir. Mikro işletmelere ait ortalamasının küçük ve büyük ölçekli olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir ($F = 8,663$; $p = ,000 < 0,05$). Örtük ve dışsal muhalefet boyutlarında da buna paralel bulgular söz konusudur. Mikro işletmelere ait örtük muhalefet ortalamasının diğer tüm şirket büyüklüklerine kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca küçük ölçekli işletmelere ait ortalamasının büyük ölçeklilerininkine oranla anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ($F = 23,851$; $p = ,000 < 0,05$). Dışsal muhalefet boyutunda ise büyük ölçekli işletmelerin ortalaması diğer tüm gruplardan anlamlı derecede düşük çıkmıştır. Ayrıca mikro ölçekli işletmelerin skoru, küçük ölçeklilere kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($F = 16,966$; $p = ,000 < 0,05$).

Hatırlanacağı üzere, örgüt büyüklüğü arttıkça, örgütsel demokrasi boyutlarına ait ortalamaların zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, örgütler küçüldükçe demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları da yükselmekteydi. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutu dışındaki tüm muhalefet boyutlarına ait ortalamaların da benzer şekilde, ölçek küçüldükçe yükseldiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklindeki hipotezini de destekler görünmektedir. Örgüt büyüklüğünün bu ilişki üzerindeki etkisinin daha ilerideki araştırmalara konu olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna bakıldığında, lisansüstü grubuna ait ortalamasının, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca lisans grubunun ortalaması, ilköğretim ve lise grubuna; önlisans grubunun ortalaması ise ilköğretim grubuna oranla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($F = 28,734$; $p = ,000 < 0,05$). Eğitim düzeyinin artmasının sorgulayıcı açık muhalefet ortalamalarına olumlu katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni, eğitim düzeyi

yükselen çalışanın iş yerinde daha yüksek pozisyonlarda istihdam edilmesi ve dolayısıyla daha fazla söz hakkına sahip olması veya profesyonellik seviyesi artan bireyin işten çıkarılma ihtimalinin daha düşük olması olabilir. Böylece birey, yönetimi sorgulama konusunda daha rahat davranışlar sergileyebilecektir.

Örtük muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir. Analiz sonuçlarına göre, ilköğretim ve lise mezunlarına ait ortalamalar, lisans ve lisansüstü mezunlarına ait ortalamalardan anlamlı derecede yüksektir ($F=7,483$; $p=,000 < 0,05$). Bu durum, açık muhalefet göstermekte çekimser kalan düşük eğitim seviyesi gruplarının, muhalefetlerini dışa vurmak için örtük muhalefet mekanizmasını kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşamayan düşük eğitim grupları, iş arkadaşları ile iletişim kurarak muhalefet etmeyi tercih etmektedirler.

Dışsal muhalefet boyutunda da ilköğretim mezunlarının ortalamalarının lisansüstü mezunlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,403$; $p=,006 < 0,05$). Bu sonuç da örtük muhalefette olduğu gibi, açık muhalefet stratejisini kullanmakta çekimser kalan düşük eğitim grubunun muhalif düşüncelerin yarattığı gerilim ile mücadele etmek için bunları örgüt dışından kimseler (aile bireyleri veya iş dışı arkadaşlar) ile paylaşmayı tercih ediyor olması şeklinde yorumlanabilir. Öte taraftan her iki grupta yer alan kişi sayısına baktığımızda, lisansüstü grubunda yer alanların sayısının ilköğretim grubunda yer alanların iki katından fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca ilköğretim mezunlarının sayısının 12 kişi olduğu düşünülecek olursa; bu kadar küçük bir örneklemeden elde edilen verilerle yapılacak bir genellemenin ne kadar sağlıklı olacağı da tartışmaya açık bir konudur. Bu durumda daha kalabalık grupların karşılaştırıldığı daha büyük örneklemlerle araştırılardan elde edilecek verilere ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

4.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü anlamak amacıyla çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait tüm değişkenler ile yapılan çoklu korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Analiz sonucunda çok sayıda anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tablonun en alt satırında görüldüğü üzere, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ($r_{(387)}=,222$, $p<,001$). Bunun anlamı, örgütsel demokrasi düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet düzeyinin de artmakta olduğudur. İlişkinin düzeyi düşük olsa bile bu sonuç, iki kavram arasındaki aynı yönlü ilişkiyi ortaya koyuyor olması bakımından önemlidir. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel demokrasi ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif ($r_{(387)}= -,180$, $p<,001$); yapıcı açık muhalefet arasında ise pozitif ($r_{(387)}=,406$, $p<,001$) yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır. Yapıcı açık muhalefet ile olan pozitif ilişkinin gücü, sorgulayıcı açık muhalefet ile olan hafif şiddetli negatif ilişkinin gücünden oldukça fazladır. Yine de bu sonuçlardan yola çıkarak, açık muhalefetin örgütsel demokrasi ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu hipotezini tamamen kabul etmek mümkün değildir. Bu durumda, örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade eden H_2 hipotezinin kısmen kabul edildiğini söylemek daha doğru görünmektedir.

Örtük muhalefet ile inisiyatif değişkenleri arasında da orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r_{(387)}=,405$, $p<,001$). Örtük muhalefet ile örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öte taraftan, örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet değişkenleri arasında hafif şiddetli pozitif ilişki olduğu görülmektedir ($r_{(387)}=,105$, $p<,005$). Bu durumda, örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğunu öne süren H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Dışsal muhalefet ile inisiyatif ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında düşük derecede pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Dışsal muhalefet ile örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır. Bununla birlikte, dışsal muhalefet ile örgütsel demokrasi değişkenleri arasında hafif şiddetli pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir ($r_{(387)}=,112$, $p<,001$). Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğu şeklindeki H_4 hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 3'e bakıldığında örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasinin inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılması gereken temel sonuç, muhalefetin bir örgüt için endişe yaratacak bir olgu olmadığıdır. Tam aksine, yönetimin muhalif söylemlerle karşılaşmasıyla karşılaşması muhtemel sebepleri, çalışanların örgüt içinde etkin bir bilgi paylaşımı ve iletişim ortamının var olduğunu düşünmeleri; yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif düzeylerinin yüksek olması ve/veya eğitim faaliyetlerine ilişkin olumlu algılamaları olabilir. Bütün bunların ise günümüz örgütleri için oldukça arzu edilir durumlar olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen düşünceleri destekleyen bir diğer araştırma sonucu da yapıcı açık muhalefet ile örgütsel demokrasi arasında görülen yakın ilişkidir. Şöyle ki analiz sonuçları, örgütsel demokrasinin alt boyutları olan yapısal faktörler, inisiyatif, iletişim, bilgi paylaşımı ve eğitim değişkenlerinin tümü ile yapıcı açık muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar olduğunu

göstermiştir. Kısaca, yöneticilere karşı dile getirilen muhalefetin düzeyi, aynı zamanda o örgütün demokratikleşme düzeyini gösteren bir işaret olarak, birçok örgütsel sürecin sağlıklı işlediğinin de bir göstergesi olabilir. Bu durumda, örgütsel muhalefetin örgütler ve yöneticiler tarafından üzerinde önemle

durulması gereken bir konu olduğu açıktır. Muhalefetin, örgütsel iletişimin önemli bir parçası ve bir geri bildirim mekanizması olarak kabul edilmesi; muhalif seslerin susmasının olası bazı sorunların semptomu olarak algılanmasında yarar vardır.

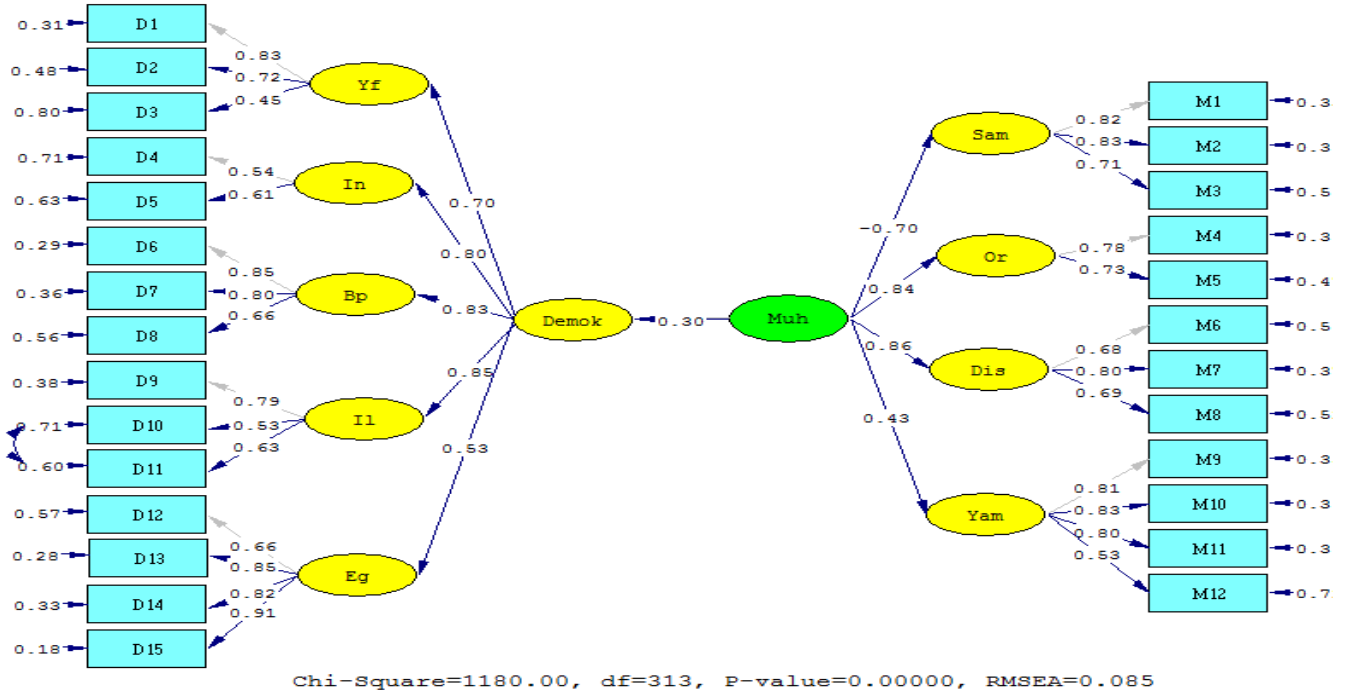
Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yapısal Faktörler	1										
2. İnişiyatif	,323**	1									
3. Bilgi Paylaşımı	,399**	,466**	1								
4. İletişim	,437**	,239**	,487**	1							
5. Eğitim	,370**	,152**	,341**	,465**	1						
6. Sorgulayıcı Açık Muhalefet	-,138**	-,394**	-,180**	,012	-,056	1					
7. Yapıcı Açık Muhalefet	,274**	,360**	,329**	,333**	,213**	-,142**	1				
8. Örtük Muhalefet	,020	,405**	,064	-,027	,028	-,525**	,312**	1			
9. Dışsal Muhalefet	,020	,229**	,131**	,015	,081	-,545**	,296**	,559**	1		
10. Örgütsel Demokrasi	,703**	,527**	,734**	,747**	,763**	-,180**	,406**	,105*	,112**	1	
11. Örgütsel Muhalefet	,067	,248**	,174**	,194**	,143**	,021	,764**	,557**	,610**	,222**	1

Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını anlamak amacıyla path analizi yapılmıştır. Araştırma modeli, LISREL 8.7 programı kullanılarak test edilmiştir. 387 katılımcıdan elde edilen verilerle Maximum Likelihood yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Analiz sonucunda, değişkenler arasındaki t değerlerinin tümünün 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. X^2 değerine ilişkin p değeri de anlamlı bulunmuştur ($p < ,01$). Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına göre değerlendirildiğinde ($X^2/sd = 1224,48/314 = 3,8$) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modelin RMSEA değeri ise 0,087'dir. Analiz sonucu elde edilen çıktı dosyasındaki modifikasyon önerileri incelenmiş ve D10 ile D11 maddeleri arasında yapılacak olan bir iyileştirmenin X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacağı görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu maddeler arasında modifikasyon yapılarak analiz tekrarlanmıştır. Son durumda, değişkenler arasındaki t değerlerinin tümünün 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. X^2 değerine ilişkin p değeri de anlamlıdır ($p < ,01$). X^2/sd oranı modelin kabul edilebilir

olduğunu doğrulamaktadır ($1180/313 = 3,7$). Yapılan modifikasyon sonrası modelin RMSEA değerinde iyileşme gözlenmiştir (0,085). Diğer uyum iyiliği indeksleri de modelin kabul edilebilirliğini desteklemektedir (SRMR= 0,072; GFI= 0,85; AGFI= 0,81; NFI=0,90).

Analiz sonucunda elde edilen yol (path) diyagramı ve değişkenler arasındaki standartize yol katsayıları şekil 1'de görülmektedir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (0,30; $p < ,05$). Standardize edilmiş yol katsayılarında 0,30 değeri orta derecede bir etkiye işaret etmektedir. Modele göre örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bunun anlamı, örgütsel muhalefet düzeyindeki bir puanlık artışın, örgütsel demokraside 0,30 puanlık bir artışa neden olacağıdır. Bu durumun tersi de geçerlidir. Analiz sonucu, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda H_5 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 1: Path (Yol) Diyagramı ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Analiz sonucu elde edilen regresyon katsayısı (R^2), örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasideki varyansın %9'unu açıkladığını göstermektedir. Demokrasinin, bir örgüt yapısı içerisinde çok sayıda faktörden etkilenmesi muhtemel, oldukça geniş bir konu olduğu düşünülecek olursa %9'luk bir oranın da önemsiz olmadığı sonucuna varılabilir.

Demokrasi, toplumsal kültür ile çok yakından ilişkili bir kavramdır. Her toplumun demokrasi kültürü birbirinden farklılık gösterdiği gibi bu durumun muhalefet olgusuna yansımaları olması da kaçınılmazdır. Şöyle ki demokrasi kültürünün yerleşik ve güçlü olduğu toplumlarda muhalefet etmek, sosyal yaşamın olağan bir parçası olarak kabul ediliyor ve muhalif tutumlar saygı görüyor olabilir. Bunun tersine, uyum göstermenin yüceltildiği ve muhalefet etmenin hoş karşılanmadığı kültürlerin varlığından da bahsedilebilir. Kısacası, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisinin gücünün toplumun demokrasi kültüründen etkileneneğini düşünmek de olasıdır. Türk toplumunun demokrasi kültürü ile ilgili saptamalarda bulunmak bu araştırmanın sınırlarını aşmakla birlikte, örgütsel demokrasi ve muhalefet arasındaki ilişkinin gücü ile ilgili olarak elde edilen sonucu, kültürel bağlamda bir ipucu şeklinde yorumlamak da mümkündür.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi aydınlatan öncü verileri sunuyor

olması bakımından önemlidir. Bundan sonraki araştırmaların, varlığı ispatlanmış bir ilişki üzerinden formüle edilmeleri mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkide etkili olabilecek başka kavramların da modele sokulması mümkün olabilecektir. Örgüt kültürü, örgütsel güven düzeyi, liderlik şekli gibi pek çok olgunun bu ilişki üzerindeki etkileri merak konusudur. Öte taraftan, daha önce de ifade edildiği gibi, her iki kavramın da toplumsal kültür ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi aydınlatacak araştırmaların literatüre önemli katkıları olacaktır.

Araştırma ayrıca, örgütsel demokrasinin alt boyutları ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkilere ait veriler sunuyor olması bakımından da önemlidir. Bu sayede, bir örgütte demokrasiyi meydana getiren unsurlar ile karşılaşılması muhtemel muhalefet davranışları arasındaki bağlantıyı görmek mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilere, örgütlerinin demokratikleşme düzeyi üzerinde kontrol sahibi olabilmesinde yardımcı olacak ve muhalefeti analiz ederek yönetebilmesini sağlayacak sistematik bir anahtar sunmak sureti ile araştırma sonuçlarının uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Avtgis, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E., Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational

- Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Beyme, V. K., Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. Mehmet Tuthan). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36(1-4), 187-226.
- Bowles, S., Gintis, H. (1993). A Political and Economic Case for the Democratic Enterprise. *Economics and Philosophy*, 9(1), 75-100.
- Bozkurt, S. (2012). Örgütsel Demokrasiyi Ve Akademik Özgürlüğü Benimseme Ve Türkiye’de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M., Bridge, M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of-Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279.
- Butcher, D., Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Butcher, D., Clarke, M., (2012). Good Governance: A Role for Organizational Politics and Organizational Democracy in Creating Moral Communities. *Organizational Dynamics*, 41(3), 230-235.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200.
- Clarke, M. (2011). Organizational Democracy, Ethics and Leadership: The Mediating Role of Organizational Politics. *Leadership*, 7(4), 415-433.
- Clarke, M., Butcher, D. (2006). Reconciling Hierarchy and Democracy: The Value of Management Learning. *Management Learning*, 37(3), 313-333.
- Collom, E. (2001). Clarifying the Cross-Class Support for Workplace Democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-103.
- Collom, E. (2003). Two Classes and One Vision?: Managers’ and Workers’ Attitudes Toward Workplace Democracy. *Work and Occupations*, 30(1), 62-96.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L., Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis Between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
- Croucher, S.M., Parrott, K., Zeng, C., Gomez, O. (2014). A Cross-Cultural Analysis of Organizational Dissent and Workplace Freedom in Five European Economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.
- Dahl, R. A., Tufte, E. R. (1974). *Size and Democracy*. London: Oxford University Press.
- De Dreu, C. K. W., West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- De Jong, G., Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 54-66.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Foley, J. R., Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Goldman, Z. W., Myers, S. A. (2015). The Relationship Between Organizational Assimilation and Employees’ Upward, Lateral and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. (2004). Is Organizational Democracy Worth the Effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hatcher, T. (2007). Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development. Paper Presented at the International Research Conference in the Americas of the Academy of Human Resource Development. Indianapolis: 28 Şubat – 4 Mart 2007.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.

- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-70.
- Kassing, J. W. (2000b). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., DiCioccio R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W., McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Köse, S., Oral, L., Türesin Tetik, H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas: Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 149-166.
- Landier, A., Sraer, D., Thesmar, D. (2009). Optimal Dissent in Organizations. *Review of Economic Studies*, 76(2), 761-794.
- Levine, R. L. (2007). The Effects of Organizational Democracy on Organizational Social Capital. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Boston: Boston College.
- Luhman, J. T. (2006). Theoretical Postulations on Organization Democracy. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 168-185.
- Martin, B., Rifkin, W. (2004). The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu. *Public Organizational Review: A Global Journal*, 4(3), 221-238.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior a Meta - Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Osawa, S. (2011). Workplace Democracy and Distributive Justice: On the Place of Distributive Principles of Justice in the Arguments for Workplace Democracy. *Journal of Political Science and Sociology*, 15, 51-70.
- Öğretici, R. (2006). Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ötken, A. B., Cenkcı, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Pagano, U., Rowthorn, R. (1996). *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Pateman, C. (2002). Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts. *The Journal of Political Philosophy*, 10(1), 20-53.
- Pausch, M. (2013). Workplace Democracy: From a Democratic Ideal to a Managerial Tool and Back.

- The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(1), 1-19.
- Peterson, R. S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T., Martorana, P. (1998). Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 272-305.
- Petersson, M., Spängs, A. (2005). Semco & Freys: A Multiple-Case Study of Workplace Democracy. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Huddinge-İsveç: Södertörn Üniversitesi.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barret, F. J., Bright, D. S. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation Through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80.
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Rothschild, J. (2000). Creating a Just and Democratic Workplace: More Engagement, Less Hierarchy. *Contemporary Sociology*, 29(1), 195-213.
- Russell, R. (1997). Workplace Democracy and Organizational Communication. *Communication Studies*, 48(4), 279-284.
- Sadykova, G., Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sollitto, M., Myers, S. A. (2015). Peer Coworker Relationships: Influences on the Expression of Lateral Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36-47.
- Şeker, G. (2010). Yönetici Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme Ve Uygulanabilme Düzeyi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Yaman, F. T. (2010). Belediyelerde Çalışanların Yönetime Katılımı: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Zipp, J. F., Luebke, P., Landerman, R. (1984). The Social Bases of Support for Workplace Democracy. *Sociological Perspectives*, 27(4), 395-425.