

## Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Mustafa KESEN<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel hedeflere ulaşmanın yolunun çalışanların performanslarını arttırmaktan geçtiği birçok çalışmada ifade edilmektedir. Bu sebeple birçok araştırma, çalışan performansını etkileyen faktörlerin neler olabileceğine yoğunlaşmaktadır ve bu çalışma da çalışan performansı araştırmalarına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, örgütsel demokrasi boyutları ile çalışan performansı ilişkisini belirlemek ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracılık etkisini incelemektir. Araştırma, Aydın'da faaliyet gösteren 39 perakende firmasının toplamda 174 çalışanı üzerinde anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel demokrasinin tüm boyutları çalışan performansını olumlu olarak hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme üzerinden dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin çalışan performansını arttırmak için örgütsel özdeşleşme ve örgütsel demokrasi faktörlerine önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışan Performansı, Aracılık Etkisi, Alan Araştırması

## The Effects of Organizational Democracy on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Identification

### Abstract

In many studies, it is stated that organizations can achieve their organizational goals through increasing employee performance. Therefore, many researches focus on the factors that affect employee performance and it is intended to contribute to the employee performance literature in this study. Thus the aim of this study is to determine how employee performance is related to the dimensions of organizational democracy and to analyse the mediation effect of organizational identification in this relationship. The research was done on 174 employees working in 39 different retail companies operating in Aydın by using survey technique. According to the results, all organizational democracy factors positively affect employee performance both directly and indirectly through organizational identification. These results show that organizations should give importance to organizational identification and organizational democracy factors in order to increase employee performance.

**Keywords:** Organizational Democracy, Organizational Identification, Employee Performance, Mediation Effect, Field Study

<sup>1</sup> Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın-TÜRKİYE  
E-posta: m\_kesen@hotmail.com

## Giriş

Örgütler üzerindeki artan rekabet baskısı, girişimci ve yöneticileri yeni çıkış yolları bulmaya ve örgütsel etkinliği arttırmaya zorlamaktadır. Bu sebeple araştırmacılar örgütsel amaçların daha ulaşılabilir olması için çeşitli yollar araştırmaktadırlar. Sosyal bilimciler ve özellikle insan kaynakları uzmanları, örgütsel hedeflere ulaşabilmenin yolunun işletmede çalışan bireylerden elde edilen çıktılarının nitelik ve niceliğinin artırılmasından geçtiğini ifade etmektedirler (Wall vd., 1992). Benligiray (2004: 141) da örgütler için öncelikli öneme sahip olan performansın bireysel performans olduğunu çünkü bir örgütün ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabileceğini ifade etmektedir. Bu sebeple iş görenlerin iş performanslarını arttıran uygulamaların işler hale getirilmesinin önem kazandığı görülmektedir.

Çalışanların performansını etkileyen birçok faktörün olduğu bilinmektedir. Örgüt içerisindeki demokratik uygulamalar bu faktörlerden biridir (Coşan ve Gülova, 2014: 241; Erkal, 2012) ve örgütsel demokrasinin iş gören performansını arttırabileceği ifade edilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014). Diğer taraftan örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağının performansının artışında örgütsel özdeşleşmenin de önemli bir rolünün olduğu bazı araştırmalarda ortaya konmaktadır (Tyler, 1999; Carmeli vd., 2007). Bu araştırmalara göre çalışanların kendilerini örgütleriyle bir hissetmeleri ve örgütlerinin başarılarını kendi başarıları gibi görmeleri, bireysel performansta olumlu gelişmelerin yaşanmasını sağlayabilmektedir.

Kerr (2004: 86)'e göre, bireyselleşmiş ve bire bir müşteri ilişkilerinin önemsendiği perakende sektörü gibi hizmet sektörlerinde örgüt içi demokratik uygulamalar, işgören performansının artışında önemli bir rol oynayabilir. Diğer taraftan perakende sektöründe çalışan satış elemanları müşterilere karşı firmalarını temsil ettiğinden (De Coninck, 2011: 617) örgütleriyle kimlik birliği içine girmelerinin ve örgütleriyle özdeşleşmelerinin daha kolay olacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla perakende sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki demokratik uygulamaların ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşme algılarının bireylerin iş performansı algılarını etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Araştırma değişkenleri arasındaki alan yazında bahsi geçen ilişkilerden yola çıkarak bu çalışmada, perakende sektöründeki örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve çalışanların performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin örgütsel demokrasi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü test edilmiştir. Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme duygusu sayesinde çalışanların performans algılarını hangi yönde

etkileyebileceği araştırılmıştır. İlgili alan yazında, örgütsel demokrasi ve özdeşleşmenin çalışan performansı ile ilişkilerini toplu olarak analiz eden herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırma bulgularının ilgili yazına katkıda bulunması ve pratik anlamda yöneticilere yol göstermesi beklenmektedir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### ***Örgütsel Demokrasi***

Türk Dil Kurumu (2015) demokrasiyi “halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre demokratik ilke ve kuralların hâkim olduğu yerlerde tüm bireyler, kendilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen politikaları şekillendirmede eşit haklara sahiptir. Çoğunlukla devletlerin yönetim biçimi olarak algılanan demokrasi, organizasyonlara da hâkim kılınabilir ve organizasyon üyeleri demokrasinin gereklerini yerine getirerek ortak bir yönetim sergileyebilirler.

Demokrasinin örgüt düzeyinde hayata geçirilen şekline örgütsel demokrasi denir ve örgütsel demokrasi, örgüt çalışanlarının kurumsal iradenin kullanımına katılmalarını ifade eder (Harrison ve Freeman, 2004). Endüstriyel demokrasi olarak da bilinen örgütsel demokrasi (Unterrainer vd., 2011; Verdorfer vd., 2012), örgütlerin ekonomik değer üretirken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan değerler sistemine işaret eden bir kavram şeklinde tanımlanabilir (Coşan ve Gülova, 2014: 234). Başaran (1992: 322)’ın ifadelerine göre örgüt demokrasisi, örgütün nasıl yönetileceğini, bu yönetimde hangi yöntemlerin kullanılacağını, başarıya nasıl ulaşılacağını üstlerin ve astların birlikte düşünmesi hadisesidir.

Geleneksel ve otoriter çalışma ortamları istenilen çıktıları sağlamada yetersiz hale geldiğinde örgütsel demokrasi olumlu ekonomik sonuçlar elde etmede bir çıkış yolu olabilmektedir (Bean vd., 2013: 259). Cervellati vd., (2006: 31) ve Uvalic (1996) çalışmalarında daha demokratik olan kurumların daha iyi ekonomik performans sergilediklerini ifade etmektedirler. Bu gibi sebeplerden dolayı bazı araştırmacılar politik ve hatta ahlaki olarak demokratik ilke ve kuralların organizasyonlara hâkim kılınmasının kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedirler (Kerr, 2004: 81). Coşan ve Gülova (2014: 246) ve Erkal (2012: 202) ise örgütsel demokrasiyle örgütsel yaşamın verimlilik ve performans gibi olguları arasındaki ilişkiye yönelik ampirik araştırmalara ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler.

Harrison ve Freeman (2004: 50) örgütsel demokrasinin bazı avantajlarının yanında dezavantajlarının da olduğunu ifade etmektedirler. Avantajlarını

şöyle sıralamaktadırlar: i) çalışan sesliliğinin artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılık artabilir, ii) karar sürecine müdahil olma, alınan kararları uygulamayı kolaylaştırabilir, iii) demokratik uygulamalar çalışanların örgütlerine karşı daha sorumlu hissetme ve davranmalarının önünü açabilir, iv) katılım ikliminin sağlanması ile birlikte yeniliklere ve değişime uyumun önü açılabilir, v) ortak karar verme ve eleştirel düşünme, çalışanların yeteneklerini arttırmada önemli rol oynayabilir ve vi) demokrasi ahlaki ilke ve kurallara da uygun bir yönetim biçimi olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan çalışanlara daha fazla güç ve yetki veren demokratik uygulamaların bazı dezavantajları ise şöyle ifade edilmektedir: i) karar alma becerisine sahip olmayan çalışanlar organizasyon için uygun olmayan kararlara imza atabilirler, ii) demokrasi zaman alan bir uygulamalar bütünüdür ve etkinliği azaltabilir, iii) demokrasi ilke ve kurallarının uygulanması bazı değişiklikleri zorunlu kılabilir ve bu durum da örgütsel işleyişi engelleyebilir, iv) orta ve üst kademe yöneticiler güçlerini alt kademedeki çalışanlarla paylaşmak istemeyebilirler ve alt kademe çalışanlar da sorumluluğu arttırdığı gerekçesiyle demokratik uygulamalara karşı çıkabilirler, v) demokrasi her durumda geçerli bir yönetim şekli olamayabilir örneğin hızlı karar alınması gereken bir durumda beklentileri karşılayamayabilir ve iv) örgütte demokrasinin uygulanması ahlaki açıdan doğru olmayabilir de çünkü demokrasi performansı azaltıyorsa işletmenin paydaşları bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

Demokrasinin örgütsel uygulamalara yansıyan birçok yönü bulunmaktadır. Geçkil (2013) çalışmasında örgütsel demokrasi boyutlarını katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik olarak 6 alt gruba ayırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde tam anlamıyla demokrasinin yaşanması için her bir alt gruba ayrı ayrı önem verilmesi gerektiği ve böylece demokrasinin avantajlarından yararlanılabileceği ifade edilmektedir.

Örgütsel demokrasi unsurlarından *katılım*, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerinde aktif rol oynamalarını ifade etmektedir. “İş gören katılımı” ve “katılımcı yönetim” gibi kavramlar, zaman zaman örgütsel demokrasi yerine de kullanılabilen kavramlardır. Katılımın önemsendiği firmalarda çalışanlar, örgütsel işlerde ve problemlerde tartışarak fikir birliğine varabilirler (Weber vd., 2009). *Eleştiri* örgütsel faaliyetlerin, politika ve prosedürlerin ilgili her düzeyde çalışanlar tarafından negatif veya pozitif olarak değerlendirilebilmesi ve çalışanların değerlendirmelerini rahatça ifade edebilmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Geçkil, 2013: 32). Örgütsel faaliyetler ve değerler, işletmenin iç ve dış paydaşlarınca eleştirilebilmelidir (Forcadell, 2005) ve böylece ilgili faaliyetlerde amaçlara daha kolay ve hızlı varılabilecektir. *Şeffaflık*, ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru,

eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle, kolay erişilebilir bir şekilde çalışanlara duyurulması yaklaşımıdır (Paslı, 2004: 75). Şeffaflığın temel amacı; çalışanların aydınlatılması yolu ile işletmeye ilişkin risklerin öngörülebilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesidir (Çalışkan ve Güler, 2013: 59). Adil yönetim şeklinde de açıklanabilen *adalet* ilkesi, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyumlaştırılmasının gerekliliği şeklinde özetlenebilir (Paslı, 2004: 72-74). Günümüzde sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumunu sağlamada ve örgütsel fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesinde adalet fikrinin önemli olduğunu belirtmektedirler (Erkal, 2012: 134). *Eşitlik* ilkesi, bireylerin din, dil, ırk, cinsiyet, dünya görüşü gibi konularda ayrıma tabi tutulmamasını ve tüm bireylerin aynı kaynak veya olanaklara ulaşmada şanslarının eşit olmasını içerir (Kesen, 2015). *Hesap verebilirlik*, yönetimin işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaların desteklenmesi ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir (Millstein, 2000: 27-28'den akt. Çalışkan ve Güler, 2013: 59). Bir örgütün tüm unsurları için hesap sorabilmek ve hesap sormanın sonucuna bağlı olarak yaptırımlar uygulayabilmek, o örgütün demokrasisinin açık bir göstergesidir (Geçkil, 2013: 36).

Sonuç olarak örgütsel demokrasi bu önemli uygulamalardan oluşan bir bütündür. Her bir uygulamanın etkin bir şekilde yürütülmesi sinerji oluşturabilecek ve örgütlerin paydaşlarını tatmin edecek sonuçlar elde edilebilecektir.

### ***Örgütsel Özdeşleşme***

Bireylerin kendilerini kategorize etmesi ve kendilerini, değer algılarına uyan grupların bir üyesi gibi görmesi toplumsal hayatta sıkça karşılaşılan bir durumdur ve bu durum sosyal kimlik kavramıyla açıklanmaktadır. Alanyazında sosyal kimlik “kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası” şeklinde açıklanmaktadır (Tajfel,1978: 63'den akt. Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013). Bununla ilişkili olarak örgütle özdeşleşme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Turunç ve Çelik'in (2010:187)'in ifadelerine göre Ashforth ve Mael (1989: 23) örgütsel özdeşleşmeyi, “başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı” şeklinde açıklarken Dutton vd., (1994a:193) “kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ” olarak tanımlamaktadırlar.

Sosyalleşme süreci olarak değerlendirilen örgütsel özdeşleşme (Bullis ve Bach, 1989), örgüt ile birey arasındaki etkili iletişimin bir sonucudur

(Tompkins ve Cheney, 1983). Örgütün çalışanlardaki imajı ve kimliği diğer örgütlerinkinden ne derece farklı ise örgütsel özdeşleşme o oranda artmaktadır. Aynı şekilde örgütle bireyin hedeflerinin, geçmişinin ve rakiplerinin ortak olması, birey-örgüt benzerlik ve uyumunu arttırmakta ve özdeşleşmeyi geliştirmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Patchen (1970), örgütle dayanışma içerisinde olma, örgütü destekleme ve örgütteki diğer bireylerle ortak özelliklere sahip olmanın örgütsel özdeşleşmenin karakteristik özelliklerinden olduğunu ifade etmektedir.

### ***Çalışan Performansı***

Performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi anlamlarına gelmektedir (Kesen, 2014). İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Bingöl, 1997: 223). İnsanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008: 240).

Performans kavramı amaçlara ulaşmayla doğrudan ilişkilidir. Hedeflenen sonuçlara ulaşma derecesi ile performans seviyesi arasında sıkı bir ilişki vardır. Başaran (2000: 424) performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

Bir örgütün ancak personelinin sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabileceği ifade edilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014: 107). Bununla birlikte çalışan performansının artırılmasında ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de önemli bir yerinin olduğu bilinmektedir (Turunç, 2010: 252). Sosyal faktörlerden bazıları ise örgütsel demokrasi uygulamaları ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşme algıları olabilir (Carmeli vd., 2007; Sadykova ve Tutar, 2014: 13).

### **Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri**

Örgütsel demokrasinin çalışan performansına olumlu etkileri alan yazında inceleme konusu yapılmaktadır (Erkal, 2012: 93; Coşan ve Gülova, 2014: 241). Yönetimin örgütsel her tür karar ve uygulama ile bunların sonuçlarını iş görenlerle paylaşması anlamına gelen örgütsel demokrasi, iş gören performansının artırılması bakımından önem taşımaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014: 13). Dolayısıyla örgütsel demokrasi yüksek düzeyde performansa ulaşmak için bir zorunluluk olarak düşünülmektedir (Forcadell, 2005). İş gören performansı üzerinde en etkili olan liderlik tarzını belirlemeye yönelik diğer bir çalışmada, demokratik liderliğin diğer liderlik

özellikleriyle karşılaştırıldığında, iş gören performansını en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Sikander, 2010: 34).

Bazı çalışmalarda demokrasinin performansı düşürebileceği ifade edilmektedir. Kerr (2004), gücü ellerinde bulunduran yönetici ve girişimcilerin güçlerini paylaşmak istemeyeceklerini belirtmektedir. Aksi takdirde tepeden başlayan ve aşağı kademelere doğru indikçe azalışa geçen bir performansla karşı karşıya gelmenin kaçınılmaz olabileceği ifade edilmektedir.

Örgütsel demokrasi ile alt kademelerde çalışanların zayıflamış gücü artırılabilir. Araştırmalarda artan katılımın çalışanların performanslarını yüksek seviyelere çıkarmada önemli bir faktör olduğu ortaya konmaktadır (Lansbury, 2009: 600). Çalışanların karar alma sürecine müdahil olmalarının ve bazı yetkilerin astlara göçerilmesinin bireylerin moral ve performanslarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Ağırbaş vd., 2005). Aynı şekilde örgütsel muhalefet, işgören performansının artışı bakımından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ötken, 2013). Bir başka ifadeyle örgüt içerisinde eleştiri mekanizmasının kullanılmasının önüne geçilmesi ve demokratik kurallara uymayan bir yönetim yapısının örgütte söz sahibi olması, performans düşüklüğünün sebebi olarak görülebilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014:7). Bu bilgilerden yola çıkarak ilk hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H1a: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

Yöneticilerin başkalarıyla yakın ilişkilerinde açık ve doğru olması şeklinde açıklanabilen şeffaflık (Kernis, 2003: 15) ile bireylerin performansı arasında olumlu yönde ilişkilerin olduğunu ifade eden araştırmalar mevcuttur (Gül ve Alacalar, 2014). Yöneticilerin şeffaflık ilkesine önem vermesi çalışanlarda adil olma, dürüstlük ve birliktelik ruhu gibi yüksek ahlaki standartların oluşmasının önünü açabilecek (Avolio vd., 2004) ve bu durum da çalışanların olumlu iş davranışları geliştirmelerini sağlayabilecektir (Ilies vd., 2005). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1b: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

Yönetim bilimciler çalışan performansındaki artış ya da azalışı çalışanların örgütsel uygulamalara dair adalet algıları ile ilişkilendirmekte (Aryee, 2004) ve adil ve hakkaniyetli yönetimin çalışanları daha fazla performans sergilemeye motive edeceğini ifade etmektedirler (Robbins vd., 2010). Adalet teorilerinden görelî yoksunluk teorisinde ifade edildiği gibi aynı seviyede veya daha fazla çaba sarf eden bireyler, diğerlerinin elde ettiği

sonuçları elde edemiyorsa huzursuz olacak ve bu da iş performanslarını olumsuz etkileyebilecektir (Töremen ve Tan, 2010). Örgüt içerisinde sorumlulukların ve ödüllerin çalışanlara adil bir şekilde paylaşılması gerektiğini ifade eden dağıtım adaleti teorisine göre ise bireyler adaletsizlik algısı içerisinde olurlarsa iş performanslarını arttıramayacak bilakis performans düşüşleriyle karşılaşacaklardır (İşbaşı: 2000: 52). Aynı şekilde, prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavram olarak açıklanan prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar da, işgörenlerin performanslarını düşürmelerine neden olmaktadır (Poyraz vd., 2009:77). Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle kurulmuştur:

*H1c: Örgütsel demokrasinin adalet boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

*Eşitlik*, tüm bireylerin aynı hak ve avantajlara sahip olması ve bireyler arasında ayrımcılığın yapılmaması şeklinde tanımlanabilir (Geçkil, 2013: 35). İş yerlerinde eşitlik ilkesi, bireylerin din, dil, ırk, cinsiyet, dünya görüşü gibi konularda ayrıma tabi tutulmamasını içerir. Adalet bireylere hak ettiğini vermek iken eşitlik ise hak edişlerine bakmaksızın tüm bireylere aynı şeyi vermektir (Kesen, 2015: 66). Bireylerdeki adalet algısı, emeklerinin karşılığını adil bir şekilde alabileceği beklentisini güçlendirirken eşitlik algısı tüm bireylerle eşit şartlarda yaşayabileceği veya çalışabileceğine yönelik beklentisini arttırmaktadır. Dolayısıyla eşitlik algısının güçlenmesinin çalışanlarda olumlu iş davranışlarının gelişmesini sağlayacağı ve bu durumun da çalışanların performans algılarına olumlu yansımalarının olacağı düşünülebilir. Bununla paralel olarak Abbas vd., (2011) eşitsizliğin çalışan performansını etkilediğini belirtmektedirler. Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle kurulmuştur:

*H1d: Örgütsel demokrasinin eşitlik boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hesap verebilirliğin dayandırılacağı en iyi gösterge, ortaya konulan performanstır ve hesap verebilirlik uygulamaları performansı arttırmaya odaklanmalıdır (Gedikoğlu, 2012: 142). Hesap verme duygusu, çalışan ve yöneticilerde sorumluluk bilincini arttırabilecek ve bu da beraberinde performansa olumlu etki edebilecektir (Molnár, 2008). Aynı şekilde ilgili birimlere veya yöneticilere hesap sorabileceği konusunda şüphesi olmayan çalışanlar, örgüte karşı olumlu duygular besleyecek ve iş performanslarını arttırabileceklerdir. Bu sebeple ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H1e: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.*



Ann ve Boutwell (2003: 89)'e göre çalışanların kararlara katılımı ile örgütsel özdeşleşme arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla karar süreçlerine katılan ve eleştirilerini açıkça ifade edebilen bireylerin örgütlerini daha yakından tanıyabilecekleri ve örgütleriyle daha kolay kimlik birliği içine girebilecekleri düşünülmektedir. Nitekim çalışanlara kararlara katılma fırsatının verilmesinin örgütsel özdeşleşmeyi arttırabileceği birçok çalışmada ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Mathieu ve Zajec, 1990; Cropanzano ve Folger, 1996). Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H2a: Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutu örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

Smidts vd. (2001)'ne göre örgüt içi etkin iletişim, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Örgüt içi açık iletişim, hem yönetici ve çalışanların birbirlerine karşı sorumluluklarını anlamalarını kolaylaştırmakta (Epitropaki, 2013) hem de çalışanlarda, organizasyonlarını diğer organizasyonlardan ayıran özellikler hakkında farkındalığın oluşumunu sağlamaktadır (Dutton vd., 1994b). Dolayısıyla çalışanlar tarafından daha yakından tanınan ve şeffaf olan örgütlerde özdeşleşmenin daha kolay olacağını söylemek mümkündür (Smidts vd., 2001). Bu sebeple ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H2b: Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutu örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

Çalışanların örgütsel faaliyet ve kararlara ilişkin adalet algılarının örgütlerine karşı duydukları saygıyı arttırdığı ve böylece çalışanların örgütleriyle gurur duydukları ifade edilmektedir (Chen vd., 2015). Bu saygı ve gururun ise örgütsel özdeşleşmeye olumlu yansımalarının olabileceğini söylemek mümkündür. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkilere rastlanmış ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (Tyler, 1996; Kreiner, 2004; Lipponen vd., 2004; He vd., 2014; Ateş, 2015). Lipponen ve Olkkonen (2006) de araştırmalarında dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu bilgilerden yola çıkarak ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H2c: Örgütsel demokrasinin adalet boyutu örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

Çalışanların örgüt tarafından önemsendiğini göstermede çalışanlara eşit imkân ve fırsatların sunulması önemli bir rol oynamaktadır. Bu eşitlik halinin çalışanlarda diğer bireylerin elde edeceği haklardan ve imkânlardan yoksun kalmayacağı duygusunu oluşturacağını ve örgütle özdeşleşmeye olumlu

katkıda bulunacağını söylemek mümkündür. Cho vd. (2014), diğer bireylerin sahip olduğu imkân ve haklardan yoksun kalan bireylerin örgütsel özdeşleşme algılarının negatif yönde etkileneceğini ifade etmektedirler. De Roeck vd. (2014) ise çalışanlardaki eşitlik algılarının örgütsel özdeşleşmeye olumlu yansıtacağını belirtmektedirler. Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H2d: Örgütsel demokrasinin eşitlik boyutu örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

Sorumlulukların farkında olma ile yakından ilişkili olan hesap verebilirliğin örgütsel özdeşleşme ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Morris ve Sherman (1981), sorumluluk bilincinin olmamasının örgütsel özdeşleşmeye olumsuz etki edeceğini ifade etmektedirler. Diğer taraftan hem çalışanlara haklarını arayabileceği bir örgütsel ortamın sunulmasının hem de yaptığı faaliyetlerle aldıkları kararların hesabını verebilen bir yönetimin varlığının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini kolaylaştırabileceği ifade edilmektedir (Kesen, 2015). Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*H2e: Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutu örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

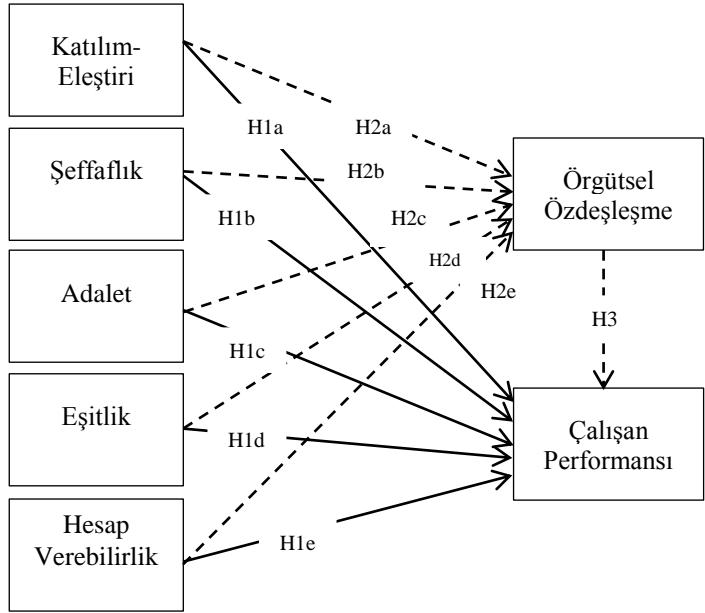
Örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansı ile ilişkili olduğunu ifade eden birçok çalışma bulunmaktadır (örn. Carmeli vd., 2007; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1011; Ashforth vd., 2008; Homburg vd., 2009). Örgütleriyle özdeşleşen ve kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak gören çalışanların, işlerin başarıyla yürütülmesi için daha fazla çaba harcayacakları ifade edilmektedir (Miller vd., 2000: 652). Carmeli vd., (2007: 985) ile Tyler (1999: 241) araştırmalarında örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler.

Günümüzün modern demokrasisine alışan bireyler, demokratik uygulamaları işyerlerinde daha sık gördükçe örgütleriyle kendilerini daha uyumlu hissedebilecek ve böylece çalışanların örgütleriyle özdeşleşme algıları daha olumlu yönde gelişebilecektir. Nitekim Weber vd. (2009: 1144) de katılımcı ve demokratik uygulamaların çalışanların işe uyumunu kolaylaştırabileceğini ve örgütsel özdeşleşmeye zemin hazırlayabileceğini belirtmektedirler. Aynı şekilde örgütsel demokrasinin unsurlarından olan ifade özgürlüğünün çalışan sesliliğinin önünü açabileceği ve bu durumun da çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini kolaylaştırabileceği ifade edilmektedir (Kassing, 2000: 393). Levine (2007) de geleneksel yönetim tarzıyla yönetilen örgütlerde özdeşleşmenin sağlanamayacağını fakat çalışanların söz sahibi olduğu modern işletmelerde ise özdeşleşmenin daha kolay olacağını ifade etmektedir. Bunlarla birlikte Ben-Ner vd. (1996) çalışan katılımına önem

veren ve çalışanlarına daha fazla söz hakkı veren işletmelerde verimin daha da arttığını belirtmektedirler. Örgütsel demokrasi sayesinde çalışanlar işyerlerinin başarılarını kendi başarıları gibi algılamaktadırlar (Wilkinson vd., 2004). Bu sebeple bu durumun örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansına olumlu yansımalarının olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel demokrasi, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki alanyazında geçen karşılıklı ilişkiler yukarıda özetlenmeye çalışılmıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak örgütsel demokrasinin, yarattığı örgütsel özdeşleşme duygusu sayesinde çalışan performansını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmüştür. Üç değişken arasındaki ilişkilere istinaden aracılık rolüne ilişkin hipotezler ise aşağıdaki gibi geliştirilmiş ve araştırmanın hipotezleri Şekil 1'deki araştırma modelinde gösterilmiştir. Şekildeki düz çizgili oklar doğrudan etkileri gösterirken kesik çizgili oklar dolaylı etkileri temsil etmektedir.

*H3: Örgütsel özdeşleşme, örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri (H3a), şeffaflık (H3b), adalet (H3c), eşitlik (H3d) ve hesap verebilirlik (H3e) boyutları ile çalışan performansı ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir.*



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

## Araştırma Metodolojisi

### *Amaç ve Yöntem*

Bu çalışmanın amacı örgütsel özdeşleşme, çalışanların performans algıları ile örgütsel demokrasi faktörleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaçla örgütsel demokrasi faktörlerinin örgütsel özdeşleşme ile çalışanların performans algıları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşmenin örgütsel demokrasi faktörleri ile çalışanların kendi performans algıları arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	Değişken Düzeyleri	Frekans	%
Pozisyon	Üst düzey yönetici	27	15
	Orta/Alt Kademe yönetici	33	19
	Çalışan	114	66
Cinsiyet	Erkek	89	52
	Kadın	85	48
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	11	6
	Lise	95	54
	Üniversite	68	40
Yaş	18-25	46	26
	26-35	84	49
	36-45	41	23
	45+	3	2
Sektör	Giyim ve Aksesuarları	51	29
	Yiyecek	28	16
	Market	58	33
	Ayakkabı	8	5
	Elektronik Ürünler	14	8
	Kozmetik	6	4
	Diğerleri	9	5

Araştırma, Aydın ilinde iki farklı alışveriş merkezinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren perakende firmalarının çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Genellikle küçük ölçekli olan 61 firmanın yöneticileri veya çalışanları ile yüz yüze irtibata geçilerek anketler teslim edilmiş ve bu firmaların toplamda 39 tanesinden 192 adet anket işaretlenmiş olarak geri alınmıştır. Bu anketlerden 18 tanesinin analizler için uygun olmadığı tespit edilmiş ve geriye kalan 174 anket üzerinden çalışmalara devam edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme metodu ile yapılan bu araştırmadan elde edilen veriler, SPSS ve AMOS istatistiksel paket programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Analizlerde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablodaki veriler kısaca özetlenirse; araştırmaya katılan çalışanların 60’ı (%34) herhangi bir kademede yönetici iken katılımcıların 89’u (%52) erkektir. Eğitim seviyesi bakımından 95 kişi ile katılımcıların çoğunluğu (%54) lise mezunudur. Yaş aralıkları incelendiğinde 84 kişi (%49) 26-35yaş aralığında iken çalışanların çoğunluğu (%29) 51 kişi ile giyim ve aksesuarları sektöründe çalışmaktadır.

### ***Kullanılan Ölçekler***

Araştırmada daha önceki çalışmalarda Türkçe dilinde geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümü örgütsel demokrasi faktörlerini, ikinci bölümü örgütsel özdeşleşmeyi ve üçüncü bölümü ise çalışan performansını ölçümleyen sorulardan oluşmaktadır. Son bölümde ise demografik değişkenlerle ilgili sorular sorulmuştur. Demografik değişkenler dışındaki tüm soruları cevaplamada 5’li Likert tipi ölçekten (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ölçmek üzere Geçkil (2013) tarafından geliştirilen 28 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği kendisi tarafından sağlanan ilgili ölçekte örgütsel demokrasi katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilme olmak üzere beş boyutta değerlendirilmiştir. Katılım ve eleştiriyi tek boyut olarak değerlendiren katılım-eleştiri boyutu 8, şeffaflık boyutu 6, adalet boyutu 5, eşitlik boyutu 6 ve hesap verebilirlik boyutu 3 madde ile ölçülmüştür. Bu çalışmada örgütsel demokrasi ölçeğinin geçerliliğini sağlamak için birincil seviye doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Keşifsel faktör analiziyle de desteklenen faktör analizinde katılım-eleştiri, adalet ve eşitlik boyutlarına ait birer maddenin değerleri olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiş ve bu maddelerin çıkarılmasına karar verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir. İlgili tablodaki

değerlerden yola çıkarak örgütsel demokrasi ölçeği geçerli bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan ölçeklerin iç tutarlılığının belirlenmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmış ve katılım-eleştiri boyutu için .854, şeffaflık boyutu için .850, adalet boyutu için .851, eşitlik boyutu için .791 ve hesap verebilirlik boyutu için .878 değerleri bulunmuştur. Genel olarak örgütsel demokrasi ölçeği için ise .954 değeri bulunmuş ve ölçeklerin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Tek boyuttan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği için Polat (2009)'ın Mael ve Ashfort (1992)'un çalışmasından uyarladığı 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerliliğini test etmek için birincil seviye tek faktörlü model analizinden yararlanılmıştır ve ilgili sonuçlar Tablo 2' de sunulmuştur. İlgili tabloda örgütsel özdeşleşmeye ait RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü) değerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde (,098>,080) olduğu görülmektedir. Iocobucci (2010:96) bu değer in örnekleme dâhil edilen birey sayısına karşı duyarlılığının yüksek olduğunu ve 250'den az örneklemlerde doğru modeller için yanlış sonuçlar verebileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmeye ait diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırların üzerinde olmasının ölçeğin geçerliliğini ortaya koyması bakımından yeterli olacağı düşünülmüştür. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme ölçeği için Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı .870 olarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Tek boyuttan oluşan ve işgörenlerin bireysel performans algılarını ölçen 4 maddelik ölçek Çöl (2008: 41)'ün çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin önce Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanıldığını ifade eden Çöl (2008: 41), çalışmasında kullandığı ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin bu çalışmadaki geçerliliğini ortaya koyan birincil seviye tek faktörlü model analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 2' de verilmiştir ve ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlar seviyesinde olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin önceki araştırmaların yapıldığı örneklemlerle uyumluluk gösterdiği tespit edilmiş ve böylece ölçek doğrulanmıştır. Diğer taraftan bu çalışmada ölçeğin güvenirlilik katsayısı için .868 değeri hesaplanmış ve güvenilir bir ölçek olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	CMIN	DF	CMIN/DF	RMR	CFI	IFI	TLI	RMSEA
Örgütsel Demokrasi	437,792	252	1,737	,059	,920	,921	,904	,065
Örgütsel Özdeşleşme	21,251	8	2,656	,029	,974	,974	,971	,098
Çalışan Performansı	1,873	1	1,873	,009	,998	,998	,985	,071

### Bulgular

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada korelasyon değerleri için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmış ve ilgili değerler ortalama ve standart sapma değerleriyle birlikte Tablo 3'te verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi tüm değişkenler arasında orta veya zayıf derecede pozitif yönlü  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 3: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Katılım-Eleştiri	3,84	,74	1						
2.Şeffaflık	3,88	,78	,691**	1					
3.Adalet	3,76	,88	,677**	,689**	1				
4.Eşitlik	4,05	,67	,559**	,651**	,628**	1			
5.Hesap verebilirlik	3,79	,96	,586**	,560**	,518**	,592**	1		
6.Örgütsel Özdeşleşme	4,04	,78	,482**	,472**	,375**	,399**	,415**	1	
7.Çalışan Performansı	4,20	,72	,353**	,362**	,308**	,330**	,272**	,672**	1

*N=174; \*\* $p < 0,01$  (Çift Yönlü)*

Araştırmada belirlenen hipotezlerin sınanması için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Örgütsel demokrasi faktörlerinin örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı üzerine etkileri ile örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi, Tablo 4'te ortaya konan değerlerle analiz edilebilmektedir.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	Bağımsız Değişkenler	1. Adım Bağımlı Değ.: Çalışan Performansı		2. Adım Bağımlı Değ.: Örgütsel Özdeşleşme		3. Adım Bağımlı Değ.: Çalışan Performansı	
		Std.β	t	Std.β	t	Std.β	t
Model 1	Katılım-Eleştiri	,353	4,94**	,482	7,22**	,038	,58
	Örg. Özdeş.	-	-	-	-	,654	10,12**
		Düz.R <sup>2</sup> =,12; F=24,49		Düz.R <sup>2</sup> =,23; F=52,18		Düz.R <sup>2</sup> =,44; F=70,71	
Model 2	Şeffaflık	,362	5,09**	,472	7,02**	,058	,90
	Örg. Özdeş.	-	-	-	-	,645	10,06**
		Düz.R <sup>2</sup> =,13; F=25,97		Düz.R <sup>2</sup> =,21; F=49,31		Düz.R <sup>2</sup> =,44; F=71,15	
Model 3	Adalet	,308	4,24**	,375	,531**	,064	1,05
	Örg. Özdeş.	-	-	-	-	,648	10,63**
		Düz.R <sup>2</sup> =,08; F=17,97		Düz.R <sup>2</sup> =,13; F=28,21		Düz.R <sup>2</sup> =,44; F=71,43	
Model 4	Eşitlik	,346	4,68**	,468	6,05**	,069	1,07
	Örg. Özdeş.	-	-	-	-	,594	10,36**
		Düz.R <sup>2</sup> =,10; F=21,06		Düz.R <sup>2</sup> =,15; F=32,61		Düz.R <sup>2</sup> =,45; F=71,72	
Model 5	Hesap Ver.	,272	3,70**	,415	5,99**	-,009	-,14
	Örg. Özdeş.	-	-	-	-	,676	10,85**
		Düz.R <sup>2</sup> =,07; F=13,71		Düz.R <sup>2</sup> =,16; F=35,88		Düz.R <sup>2</sup> =,44; F=70,43	

Örgütsel demokrasi faktörlerinin çalışan performansı üzerine etkileri 1. adımdaki değerler dikkate alınarak incelendiğinde; katılım-eleştiri ( $\beta=,353$ ;  $p<.01$ ), şeffaflık ( $\beta=,362$ ;  $p<.01$ ), adalet ( $\beta=,308$ ;  $p<.01$ ), eşitlik ( $\beta=,346$ ;  $p<.01$ ) ve hesap verebilirlik ( $\beta=,272$ ;  $p<.01$ ) boyutlarının çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yani tüm örgütsel demokrasi boyutları çalışan performansının artışında önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları, çalışan performansındaki değişimin sırasıyla % 12, 13, .08, 10, ve .07'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlar H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Örgütsel demokrasi faktörlerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri ise 2. adımdaki değerler ile incelenmiştir. İlgili sonuçlara göre katılım-eleştiri



( $\beta=,482$ ;  $p<.01$ ), şeffaflık ( $\beta=,472$ ;  $p<.01$ ), adalet ( $\beta=,375$ ;  $p<.01$ ), eşitlik ( $\beta=,468$ ;  $p<.01$ ) ve hesap verebilirlik ( $\beta=,415$ ;  $p<.01$ ) boyutları örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, tüm örgütsel demokrasi boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bunlarla birlikte katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin sırasıyla % 23, 21, 13, 15 ve 16'sını açıklamaktadır. Bu bulgular H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel demokrasi faktörleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü test etmek üzere, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmek için şu üç şart sağlanmalıdır: (1. Adım) bağımsız değişkenin (örgütsel demokrasi boyutları) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır; (2. Adım) bağımsız değişkenin bağımlı değişken (çalışan performansı) üzerinde etkisi olmalıdır; (3. Adım) aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşmeli ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Diğer taraftan bu çalışmada aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için literatürde yaygın olarak kullanılan aracılık testlerinden biri olan Sobel testinden yararlanılmıştır. Sobel testinin anlamlı olması ve z skor katsayısının 1,96'dan büyük olması, aracı etkisinin varlığını göstermektedir (Frazier vd., 2004).

Tablo 4'te Model 1'de örgütsel özdeşleşmenin örgütsel demokrasi boyutlarından katılım-eleştiri ile çalışan performansı ilişkisindeki aracılık etkisi incelenmiştir. İlk adımda katılım-eleştiri değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde etkilerken ikinci adımda çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Üçüncü adımda ise beklendiği gibi katılım-eleştiri boyutunun çalışan performansına anlamlı etkisi ortadan kalkarken örgütsel özdeşleşme çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z=6.1$ ;  $p<.000$ ). Bu sonuç örgütsel özdeşleşmenin katılım-eleştiri ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Model 2'de örgütsel özdeşleşmenin şeffaflık ile çalışan performansı ilişkisindeki aracılık etkisi incelenmiştir. Aracılık etkisinin varlığını ortaya koyan üç şartın da yerine geldiği görülmektedir. Ayrıca Sobel testi de anlamlı çıkmıştır ( $z=6$ ;  $p<.000$ ). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, şeffaflık ile çalışan performansı ilişkisinde tam aracıdır. Model 3'te örgütsel özdeşleşmenin adalet ile çalışan performansı ilişkisindeki

aracılık etkisine bakılmıştır ve aracılık için tüm şartların sağlandığı görülmüştür. Aynı şekilde Sobel testinin anlamlı çıkması ( $z=3.9$ ;  $p<.000$ ) örgütsel özdeşleşmenin adalet ile çalışan performansı ilişkisinde tam aracı olduğunu göstermektedir. Model 4'te örgütsel özdeşleşmenin eşitlik ile çalışan performansı ilişkisindeki aracılık etkisi araştırılmıştır. Benzer şekilde aracılık için tüm şartların sağlandığı görülmüş ( $z=5.3$ ;  $p<.000$ ) ve örgütsel özdeşleşmenin eşitlik ile çalışan performansı ilişkisinde tam aracı olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak Model 5'te örgütsel özdeşleşmenin hesap verebilirlik ile çalışan performansı ilişkisindeki aracılık etkisi incelenmiştir. Beklentilere uygun olarak aracılık etkisinin varlığını ortaya koyan tüm şartlar sağlanmış ( $z=5.1$ ;  $p<.000$ ) ve örgütsel özdeşleşmenin hesap verebilirlik ile çalışan performansı ilişkisinde tam aracı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezleri kabul görmüştür.

### Sonuç ve Değerlendirme

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların performansını arttırmanın önemli bir rolü olduğu birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir (Amabile vd., 1996; Oldham ve Cummings, 1996). Bu sebeple çalışanların performanslarını arttırabilecek veya performans artışının önüne geçebilecek faktörlerin neler olduğu birçok araştırmada inceleme konusu yapılmaktadır. Bu tür araştırmalara derinlik kazandırmak amacıyla bu çalışmada demokratik uygulamaların örgütsel özdeşleşme ve bireylerin performans algıları üzerindeki etkileri teorik açıdan ele alınmış ve alan araştırması ile pratik hayata yansımaları incelenmiştir. Bazı sınırlılıklara rağmen araştırma sonuçlarının yöneticilere, araştırmacılara, insan kaynakları uzmanlarına ve ilgili tüm diğer kişi ve kuruluşlara önemli ipuçları sunacağı düşünülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları çalışan performansının artışında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel kararlara katılımın ve çalışanlara eleştiri hakkının verilmesinin bireylerin performansını arttırdığı görülmektedir. Kararlara katılım, alınmasında katkısı olduğu kararların doğruluğunu ortaya çıkarmak için çalışanları daha çok çaba sarf etmeye yönltebilmektedir. Aynı şekilde eleştirmelerine izin verilen çalışanlar, kendilerini daha rahat ifade edebilmekte ve eleştirilerinin dikkate alındığını gördüklerinde örgütsel eksikliklerin giderilmesinde daha çok çaba sarf edebilmektedirler. Elde edilen bu bulguların, katılımın çalışanların performanslarını yüksek seviyelere çıkarmada önemli bir faktör olduğunu ifade eden Lansbury (2009)'nin çalışması ve eleştiri mekanizmasının engellenmesinin çalışan performansını düşürebileceğini ifade eden Sadykova ve Tutar (2014:7)'in çalışması ile uyumlu olduğu

görülmektedir. Bu sebeple yöneticilere çalışan katılımına önem vermeleri ve çalışanlardan gelen eleştirilere açık olmaları önerilmektedir. Çalışanlara düzenli olarak yapılan anketler veya çalışanlarla yapılan birebir görüşmeler, katılım-eleştiri ilkesinin etkin olarak uygulanmasında önemli araçlarından bazıları olabilir.

Bu çalışmada şeffaflık ilkesi ile yönetilen firmaların, çalışanların performansını daha kolay arttırabilecekleri gözlemlenmiştir. Gerekli bilgilerin çalışanlara tarafsız, zamanında ve eksiksiz olarak verilmesi çalışanları işletmeye karşı daha dürüst davranmaya ve performanslarını arttırmaya yöneltebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarda şüphe uyandıracak uygulama, davranış ve kararlardan kaçınmaları önemlidir.

Çalışanların performans artışında demokrasinin adalet ve eşitlik ilkelerinin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi ve izinlerde eşit hakların verilmesi gerektiren adalet (Özdevecioğlu, 2003: 78), çalışanların yüksek performans algılarını daha da güçlendirebilmektedir. Bu sebeple çalışan performansının artışından sorumlu ilgili tüm birim ve kişiler, çalışanların diğerleriyle aynı şartlar altında aynı haklara sahip olduğu algısını güçlendirmelidirler.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, yaptıkları tüm faaliyetlerin ve aldıkları tüm kararların hesabını verebilen bir yönetimin, çalışanların bireysel performans algılarını daha da güçlendirebileceği görülmektedir. İşyerinde beklenmeyen veya istenmeyen uygulama ve kararların, bunlardan etkilenen kişiler tarafından sorgulanması ve sorumlulardan bir açıklama beklenmesi olarak açıklanabilen hesap verebilirlik, bireylerde işe ve örgüte karşı daha olumlu duygular geliştirebilmekte ve bireysel performans artışının kaynağı olarak görülebilmektedir. Molnár (2008)'ın da ifade ettiği gibi hesap verme duygusu, çalışan ve yöneticilerde sorumluluk bilincini arttıracak ve bu da beraberinde performansa olumlu yansıtılabilecektir.

Araştırmanın önemli bulgularından bir diğeri ise örgütsel demokrasi faktörlerinin örgütsel özdeşleşmeye olumlu yansımalarının olmasıdır. İşyerinde demokrasinin olması, çalışanları örgüt yararına düşünmeye sevk edebilmekte ve çalıştıkları organizasyonun başarısını kendi başarıları gibi görmelerinin önünü açabilmektedir. Mael ve Ashforth (1992) da aynı konuya dikkat çekmiş ve işyeri yönetiminde aktif rol oynayan bireylerin organizasyonla özdeşleşmeye daha eğilimli olduklarını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmadan elde edilen önemli bir diğer sonuç örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel demokrasi alt boyutları ile çalışan performansı ilişkisinde tam aracı olduğudur. Başka bir ifadeyle örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları örgütsel özdeşleşme aracılığı ile dolaylı olarak çalışan performansını arttırmaktadır. Dolayısıyla

işyerinde demokrasi ilke ve kurallarının hakim olmasının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini kolaylaştıracağı ve beraberinde çalışan performansının yükselmesini sağlayacağı ifade edilebilir. Bu noktada örgütsel demokrasi uygulamaları ile çalışanların performans algılarını güçlendirmeyi hedefleyen uygulayıcı ve araştırmacılara önerilen, örgütsel özdeşleşmenin performans artışıdaki kolaylaştırıcı rolünü önemsemeleridir. Bu sonucun, diğer sonuçlar gibi çalışmayı benzer araştırmalardan farklılaştırdığı düşünülmektedir çünkü yapılan alanyazın taramasında örgütsel demokrasi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisine ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Diğer çalışmalar gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır ve bulgular bazı sınırlamalar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Gelecek çalışmaların farklı meslek grupları, sektörler ve ülkeler üzerinde yapılması, değişkenler arası ilişkileri ortaya koyma konusunda daha fazla bilgi sağlayacaktır. Çalışma kapsamının Aydın ili ile sınırlı olması nedeniyle sonraki çalışmaların farklı bölgelerde tekrarlanmasının daha genel sonuçlara ulaşmamızı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunların yanında demokrasinin ele alınmayan özgürlük, farklılıkların yönetimi, müzakere gibi diğer bazı unsurları gelecek çalışmalarda araştırma değişkenleri olarak ele alınabilir ve böylece örgütsel demokrasiyi daha geniş çerçevede anlamamızın önü açılabilir. Ek olarak çalışanların performans algılarını ölçümleyen ve madde sayısı daha fazla olan daha güçlü ölçeklerin kullanılması, daha doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlayabilecektir. Aynı şekilde sonraki çalışmalarda çalışan performansı görev performansı, bağlamsal performans, yenilikçi iş performansı gibi farklı boyutlarla ölçülebilir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, Q., Hameed, A., Waheed, A. (2011). Gender Discrimination & Its Affect on Employee Performance/Productivity. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(15): 170-176.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3): 326-350.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Ann, D., Boutwell, C. (2003). Organizational Identity, Self-Concept and Commitment among Teachers in Northwest Florida. Florida/USA: The University of West Florida Doctoral Dissertation.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Budhwar, P.S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1): 1-14.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*. 14: 20-39.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., Corley, K G. (2008). Identification in organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.
- Ateş, M.F. (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 75-95.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15: 801-823.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) : 1173-1182.
- Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaası, Ank.
- Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü). Ankara: Feryal Matbaası.

- Bean, H., Lemon, L., O'Connell, A. (2013). Organizational Rhetoric, Materiality, and the Shape of Organizational Democracy. *Southern Communication Journal*, 78(3) : 256-273.
- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi.
- Ben-Ner, A., Tzu-Shian, H., Jones, D. C. (1996). The Productivity Effects of Employee Participation in Control and in Economic Returns: A Review of Empirical Evidence. In U. Pagano, R. Rowthorn (eds) *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. London: Routledge.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bullis, C., Bach, B.W. (1989). Are Mentor Relationships Helping Organizations? An Exploration of Developing Mentee–Mentor–Organizational Identifications Using Turning Point Analysis. *Communication Quarterly*, 37: 199-213.
- Carmeli, A., Gilat G., Waldman, D.A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6): 972-992.
- Cervellati, M., Fortunato, P., Sunde, U. (2006). Consensual and Conflictual Democratization. *IZA Discussion Papers*, No. 2225.
- Chen, S.Y., Wu, W.C., Chang, C.S., Lin, C.T., Kung, J.Y., Weng, H.C., Lin, Y.Z., Lee, S.I. (2015). Organizational Justice, Trust, and Identification and their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *BMC Health Services Research*, 15(1): 363.
- Cho, B., Lee, D., Kim, K. (2014). How Does Relative Deprivation Influence Employee Intention to Leave a Merged Company? The Role of Organizational Identification. *Human Resource Management*, 53(3): 421-443.
- Coşan, P.E., Gülova, A.A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2): 231-248.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1996). Procedural Justice and Worker Motivation. In R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley (Eds), *Motivation and Leadership at Work*, pp. 72–83. New York: McGraw-Hill.
- Çalışkan, A.Ö., Güler, H. (2013). Şeffaflık ve Kamuyu Aydınlatma Ekseninde İnternette Finansal Raporlama. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, 116: 57-84.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.

- DeConinck, J.B. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6): 617-624.
- DeRoeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., Swaen, V. (2014). Understanding Employees' Responses to Corporate Social Responsibility: Mediating Roles of Overall Justice and Organisational Identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1): 91-112.
- Dutton, J., Dukerich J., Harquail, C.V. (1994a). Organizational Images and Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34: 191-206.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994b). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Erkal, P.C. (2012). Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Epitropaki, O. (2013). A Multi-Level Investigation of Psychological Contract Breach and Organizational Identification Through the Lens of Perceived Organizational Membership: Testing A Moderated-Mediated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1): 65-86.
- Forcadell, F.J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56: 255-274.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., Baron, K.E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1):115-134.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3): 142-150.
- Gül, H., Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5): 540-550.
- Harrison, J.S., Freeman, E. (2004). Special Topic: Democracy in and around Organizations. *Academy of Management Executive*, 18: 49-53.

- He, H., Zhu, W., Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 681-695.
- Homburg, C., Wieseke, J., Hoyer, W.D. (2009). Social Identity and the Service Profit Chain. *Journal of Marketing*, 73: 38-54.
- Iacobucci, D. (2010). Structural Equations Modeling: Fit indices, Sample Size, And Advanced Topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1): 90-98.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well Being: Understanding Leader– Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16: 373–394.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kassing, J.W. (2000). Exploring the Relationship between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(4): 387-396.
- Kaya, N., Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58): 97-122.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1-26.
- Kerr, A. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3): 81-97.
- Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kesen, M. (2015). Investigating the Effects of Organizational Democracy and Organizational Identification on Job Satisfaction: A Field Study on Retail Industry. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19): 61-89.
- Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.



- Kreiner, G.E., Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 1-27.
- Lansbury, R.D. (2009). Workplace Democracy and the Global Financial Crisis. *Journal of Industrial Relations*, 51(5): 599-616.
- Levine, R.L. (2007). The Effects of Organizational Democracy on Organizational Social Capital (Order No. 3283886). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (304897532). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304897532?accountid=15331>. Erişim Tarihi: 06.08.2015.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E., Moilanen, M. (2004). Perceived Procedural Justice and Employee Responses to an Organizational Merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 391-413.
- Lipponen, J., Olkkonen, M. (2006). Relationships between Organizational Justice, Identification with the Organization and the Work-Unit, and Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2): 202-215.
- Mael, F., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2): 103-123.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.
- Millstein, I. (2000). Advocacy Brief: Corporate Governance: The Role of Market Forces. *OECD Observer*, Summer, 221/222, 27-28.
- Molnár, M. (2008). The Accountability Paradigm: Standards of Excellence: Theory and Research Evidence from Hungary. *Public Management Review*, 10(1): 127-137.
- Morris, J.H., Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.

- Ötken, A.B., Cenkçi, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Öneri Dergisi*, 10(39): 41-51.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21: 77-96.
- Paslı, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Araştırması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poyraz, K., Kara, H., Çetin, S.A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9): 71-91.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Sadykova, G., Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1): 1-16.
- Sigler, T.H., Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- Sikander, W. (2010). *Impact of Leadership Styles on Employee's Performance and Their Health in SME Sector*. Superior University, Master Thesis MBA, Unpublication, 99: 20-34.
- Smidts, A., Pruyn, A., Riel, C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49: 1051-1062.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups. Study in Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tompkins, P.K., Cheney, G. (1983). *Account Analysis of Organizations: Decision Making and Identification*. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, 123-146.

- Töremen, F., Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14: 58-70.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,11(1): 251-269.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2): 183-206.
- TDK.  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_yanlis&view=yanlis&kelimez=100](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_yanlis&view=yanlis&kelimez=100) (Erişim Tarihi, 5 Ağustos 2015).
- Tüzün, İ.K., Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. Journal of Yaşar University, 3(9): 1011-1027.
- Tyler, T.R. (1999). Why People Cooperate with Organizations: An Identity-Based Perspective. Research in Organizational Behavior, 21: 201-246.
- Tyler, T.R., DeGoey, P., Smith, H. (1996). Understanding why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Groupvalue Model. Journal of Personality and Social Psychology, 70: 913-20.
- Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W.G., Iwonowa, A., Oesterreich, R. (2011). Structurally Anchored Organizational Democracy: Does it Reach the Employee?. Journal of Personnel Psychology, 10(3): 118-132.
- Uvalic, M. (1996). People's Capitalism: Profit Sharing and Financial Participation in Capitalist Enterprises. In U. Pagano and R. Rowthorn (eds) Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise. London: Routledge.
- Verdorfer, A.P., Weber, W.G., Unterrainer, C., Seyr, S. (2012). The Relationship between Organizational Democracy and Socio-Moral Climate: Exploring Effects of the Ethical Context in Organizations. Economic and Industrial Democracy, 1-27.
- Wall, T.D., Jackson, P.R., Davids, K. (1992). Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. Journal of Applied Psychology, 77: 353-362.

- 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.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. Ackers, P. (2004). Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3): 298–322.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi için Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1): 239-248.