

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ  
İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şeyma YILDIZ**

**Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ**

**OCAK - 2021**

Şeyma YILDIZ tarafından hazırlanan “Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 12/01/2021 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç. Dr. Harun KIRILMAZ

*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

*Sakarya Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ŞİMŞİR

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Oğrencinin

Adı Soyadı	:	Şeyma Yıldız
Öğrenci Numarası	:	Y176047003
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma
Benzerlik Oranı	:	%14

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

22/12/2020  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

22/12/2020  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç.Dr. Harun KIRILMAZ

Tarih: 22/12/2020

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Tez sürecimin her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren ve bu süreci en iyi şekilde geçirmemi sağlayan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Harun KIRILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan, öğrencisi olduğum için gurur duyduğum saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT'a; sorunlarımızı çözmek için gayret gösteren bölümümüzün değerli araştırma görevlilerine ayrı ayrı teşekkür ederim. Tez savunma jürimde yer alan, fikir ve önerini benimle paylaşarak tezime sağladıkları katkı için sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM'a ve sayın Dr. Öğr. Üyesi İsmail ŞİMŞİR'e çok teşekkür ederim. Analiz konusundaki yardımı için değerli hocam Arş. Gör. Dr. Ramazan KIRAÇ'a, çeviri konusundaki kıymetli desteği için sevgili kuzenim Cankat YILDIZ'a çokça teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca zorlandığım her anımda yanımda olan, stresli zamanlarda beni sakinleştiren canım arkadaşım Pelinsu Buket GÜLER'e teşekkürü borç bilirim. Bu süreçte beni dinleyen, anlamaya gayret gösteren canım kuzenim Seda ATASOY'a, sevgili kardeşlerim Eda YILDIZ'a ve Nuri YILDIZ'a gönülden teşekkür ederim.

Ve hayatımın her döneminde yanımda olan, bana daima inanan ve benim de kendime inanmamı sağlayan biricik annem Ümran YILDIZ'a ve biricik babam Ahmet YILDIZ'a sonsuz teşekkür ederim.

**Şeyma YILDIZ**

**12.01.2021**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi.....	5
1.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi.....	7
1.3. Örgütsel Güven Boyutları .....	8
1.3.1. Yöneticiye Güven .....	8
1.3.2. Çalışanlar Arasında Güven .....	9
1.3.3. Örgüte Güven.....	9
1.4. Örgüte Güven Modelleri .....	10
1.4.1. Mishra'nın Güven Modeli .....	10
1.4.2. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli .....	11
1.4.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli .....	13
1.4.3.1. Bilişsel Güven .....	14
1.4.3.2. Duygusal Güven.....	14
1.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli .....	15
1.5. Örgütsel Güven Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar .....	16
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>21</b>
2.1. Demokrasi Kavramı .....	21
2.2. Demokrasi Türleri .....	22
2.2.1. Doğrudan Demokrasi.....	23
2.2.2. Temsili Demokrasi.....	23
2.2.3. Yarı-Doğrudan Demokrasi .....	23
2.3. Örgütsel Demokrasi Kavramı ve Önemi.....	24
2.4. Örgütsel Demokrasinin Boyutları .....	26
2.4.1. Katılım .....	26
2.4.2. Şeffaflık .....	27
2.4.3. Eleştiri.....	27

2.4.4. Adalet.....	27
2.4.5. Eşitlik.....	28
2.4.6. Hesap Verebilirlik.....	28
2.5. Örgütsel Demokrasi Modelleri.....	28
2.5.1. Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli.....	28
2.5.2. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli.....	30
2.6. Örgütsel Demokrasi Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar .....	31
2.7. Güven ve Demokrasi İlişki.....	34
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>36</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	36
3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	36
3.3. Veri Toplama Aracı.....	37
3.4. Veri Toplama Süreci .....	38
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	38
3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	39
3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	40
3.8. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	41
3.9. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	42
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>44</b>
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	44
4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
4.3. Sosyo- Demografik Özelliklere İlişkin Fark Analizleri .....	46
4.4 Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi .....	53
4.5. Örgütsel Güvenin Örgütsel Demokrasiye Etkisi.....	54
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>57</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>64</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Güven Tanımları .....	6
<b>Tablo 2</b> : Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....	14
<b>Tablo 3</b> : Örgütlerde Mekanik ve Organik Yapı .....	29
<b>Tablo 4</b> : Sağlık Çalışanları ve Yapılan Anketlerin Hastanelere Göre Dağılımı .....	37
<b>Tablo 5</b> : Ölçeklerinin Madde Sayıları ve Güvenilirlik Katsayıları.....	40
<b>Tablo 6</b> : Örgütsel Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	41
<b>Tablo 7</b> : Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	42
<b>Tablo 8</b> : Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımları .....	45
<b>Tablo 9</b> : Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasiye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	45
<b>Tablo 10:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi .....	46
<b>Tablo 11:</b> Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi .....	47
<b>Tablo 12:</b> Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi .....	48
<b>Tablo 13:</b> Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi .....	49
<b>Tablo 14:</b> Unvanlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi .....	50
<b>Tablo 15:</b> Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi .....	51
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Hipotezleri Kabul Durumları .....	52
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi Arasındaki İlişkisi .....	53
<b>Tablo 18:</b> Örgütsel Güvenin Örgütsel Demokrasiye Etkisi .....	54
<b>Tablo 19:</b> Örgütsel Güvenin Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutlarına Etkisi .....	54
<b>Tablo 20:</b> Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Demokrasiye Etkisi .....	56

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli .....	13
<b>Şekil 2:</b> Mayer, Davis ve Schoorman' ın Güven Modeli.....	15
<b>Şekil 3:</b> Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli .....	30
<b>Şekil 4:</b> Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli .....	31
<b>Şekil 5:</b> Araştırmanın Modeli .....	39
<b>Şekil 6:</b> Örgütsel Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	41
<b>Şekil 7:</b> Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	42



<b>Tezin Başlığı:</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Şeyma YILDIZ	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Harun KIRILMAZ
<b>Kabul Tarihi:</b> 12.01. 2021	<b>Sayfa Sayısı:</b> vi (ön kısım) + 74 (tez) + 6 (ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> Sağlık Yönetimi	
<p>Örgütsel güven konusu örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, performans, verimlilik ve örgütsel bağlılık gibi konularda önemli görülmektedir. Literatürde örgütsel güven düzeyi ve ilişkili olduğu değişkenlerle ilgili çokça çalışma yer almaktadır. Bununla birlikte örgütlerde çalışan katılımı için önemli görülen bir diğer değişken örgütsel demokrasi algılarıdır. Bu çerçevede değişkenler arasında ilişkili olabileceği düşünülmektedir.</p> <p>Mevcut tez çalışmasında asıl amaç örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Çalışmanın diğer amaçları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel demokrasi algılarına etkisini ortaya koymak ve örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel demokrasi algılarının sosyo-demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlenmesi şeklindedir.</p> <p>Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Örgütsel güven düzeyinin belirlenmesi için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen, Türkçe çevirisi Tüzün'ün (2006) çalışmasından alınan "Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu" ve örgütsel demokrasi algısının belirlenmesi için Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" ile sosyo-demografik özelliklerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklerde t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.</p> <p>Elde edilen bulgulara göre ortalamalar örgütsel güven (3,14±0,73) ve örgütsel demokrasi (2,90±0,69) için orta düzeydedir. Katılımcıların çalışma süresi örgütsel demokrasi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel güven düzeyi ve örgütsel demokrasi algısı arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin en yüksek düzeyde ilişki bilişsel güven ve katılım-eleştiri alt boyutları arasında; en düşük düzeyde ilişki ise duygusal güven ile hesap verebilirlik alt boyutları arasındadır.</p> <p>Sonuç olarak örgütsel güven düzeylerindeki artış örgütsel demokrasi algılarını da arttırmaktadır. Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeylerini etkileyen faktörler dikkate alınmalı, örgütlerde güven ortamının oluşturulması ve örgütsel demokrasi algılarının olumlu yönde desteklenmesi için çeşitli eğitim ve programların tasarlanması önerilmektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Güven, Örgütsel Demokrasi, Sağlık Çalışanları	

**Title of the Thesis:** The Relationship between Organizational Trust and Organizational Democracy: A Study for Healthcare Employees

**Author:** Şeyma YILDIZ    **Supervisor:** Assoc. Prof. Harun KIRILMAZ

**Date:** 12.01.2021      **Nu. of Pages:** vi (pre text) + 74 (main body) + 6 (app.)

**Department:** Health Administration

Organizational trust is seen as important in matters such as the realization of organizational goals, performance, efficiency and organizational commitment. There are many studies in the literature on organizational trust level and the variables it is associated with. However, another variable that is considered important for employee participation in organizations is perceptions of organizational democracy. In this framework, it is thought that there may be a relationship between variables.

In the present thesis, the main purpose is to determine whether there is a meaningful relationship between organizational trust levels and organizational democracy perceptions. Other aims of the study are to reveal the effect of organizational trust levels on organizational democracy perceptions and to determine whether organizational trust levels and organizational democracy perceptions differ according to socio-demographic characteristics.

Questionnaire form was used as data collection tool in the study. In order to determine the organizational trust level; the Turkish translation (Tüzün 2006) of "Short Form of the Organizational Trust Inventory", which is developed by Bromiley and Cummings (1996), to determine the perception of organizational democracy; "Organizational Democracy Scale", developed by Geçkil and Tikici (2015), studies were used and a questionnaire form including demographic features was prepared. Descriptive statistical methods, t test for independent samples, one-way analysis of variance, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data.

According to the findings, the averages are moderate for organizational trust ( $3.14 \pm 0.73$ ) and organizational democracy ( $2.90 \pm 0.69$ ). When the findings obtained from the study were examined, there is no significant difference in the organizational trust and organizational democracy perceptions of the participants according to gender, age, marital status, educational status and title. However, there is a meaningful difference in perceptions of organizational democracy according to the duration of work. On the other hand, there is a high-level positive relationship between organizational trust level and organizational democracy perception. The highest correlation regarding the sub-dimensions of the scales is among the cognitive confidence and participation-criticism sub-dimensions; the lowest level of relationship is between emotional trust and accountability sub-dimensions.

As a result, the increase in organizational trust levels also increases the perceptions of organizational democracy. Factors affecting the organizational trust levels of healthcare professionals should be taken into account, it is recommended to design various trainings and programs in order to create an atmosphere of trust in organizations and to support organizational democracy perceptions positively.

**Keywords:** Organizational Trust, Organizational Democracy, Healthcare Employees

## GİRİŞ

Güven; kişiler arasında, toplumsal ilişkilerde ve örgütler açısından önemli görülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) güveni, taahhütlerin yerine getirileceği, sözlerin tutulacağı ve yüksek menfaatlere rağmen bir başkasına zarar verecek davranışta bulunulmayacağına inanma, şeklinde tanımlamaktadır. Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerin amaçlara ulaşma, yüksek düzeyde performans, verimlilik, örgütsel başarı, motivasyonlarının artacağı; güven düzeyinin düşük olması durumunda ise bunun aksi sonuçlara neden olduğu düşünülmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması konusunda örgütteki tüm çalışanların katılımı gerekli görülmektedir. Bunun için en büyük görev yönetime ve yönetimin uygulamalarına düşmektedir (Asunakutlu, 2002: 5; Eren ve Akyüz, 2014: 170).

Örgütsel güvenle ilişkili olduğu varsayılan kavramlardan biri de örgütsel demokrasidir. Demokrasi halkın kendi kendini yönettiği bir yönetim şekli olarak tanımlanmakta olan demokrasinin örgütsel açıdan değerlendirilebilmesi için çalışan faktörü önem arz etmektedir. Örgütsel demokrasiden söz edebilmek için çalışanların kararlar hakkında fikirlerini dile getirme, kararlara katılma, diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma, örgütün adaletli olduğu ve örgütün hesap verebilir olduğu inancına ihtiyaç vardır. Demokratik örgütlerde demokratik karakter gelişir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki farklılıklar göz ardı edildiğinde çalışanlar aktif olmaya yönelir ve etkileşim artar (Perry, 2014: 207).

Sağlık sektörü emek yoğun ve insan faktörünün çok önemli, risk ve belirsizliğin yoğun, hataların telafisinin güç olduğu bir sektördür. Demokratik uygulamaların yerleştiği örgütlerde çalışanlar daha özgüvenli bir şekilde görevlerini yerine getirme ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi konusunda onları teşvik etmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel güven düzeyi ve demokrasi algıları çok büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyi ile örgütsel demokrasi algılarını tespit etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak çalışma beş bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde güven kavramı ve öneminden bahsedilerek alt boyutları açıklanmış, örgütsel güven modelleri hakkında bilgi verilmiş ve son olarak literatürde yer alan örgütsel güven çalışmalarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde demokrasi kavramı ve türleri açıklanmış, örgütsel demokrasi kavramı tanımlanmış, örgütsel demokrasinin alt boyutlarından bahsedilmiş, örgütsel demokrasi modelleri modelleri hakkında bilgi verilmiş ve son olarak literatürde yer alan örgütsel demokrasi çalışmalarına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, sınırlılıklar, araştırmanın hipotezleri ve modeli, ölçeklere ilişkin geçerlilik güvenilirlik analizleri, doğrulayıcı faktör analizi ve son olarak verilerin analizlerinde kullanılan yöntemler yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde verilerin analizlerinden elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlamalar yer almaktadır. Bu bilgiler ile tartışma ve sonuç kısmındaki değerlendirme bölümü yazılmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde elde edilen bulgular değerlendirilmiş, elde edilen sonuçlar farklı çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Son olarak sağlık kurumları yöneticilerine ve araştırmacılara birtakım önerilerde bulunulmuştur.

### **Araştırmanın Amacı**

Mevcut tez çalışması kapsamında Samsun ilinde faaliyet gösteren iki kamu hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel demokrasi algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın bir diğer amacını örgütsel güven düzeyinin örgütsel demokrasiye algısına etkisini ortaya koymak oluşturmaktadır. Örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel demokrasi algılarının sosyo-demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, çalışma süresi) göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek çalışmanın amaçlarından sonuncusunu oluşturmaktadır

### **Araştırmanın Problemi ve Soruları**

Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, performans ve verimlilik ve motivasyon gibi konularda önemli görülmektedir. Örgütsel demokrasi algıları çalışanların örgüte bağlılık, yenilik, yeteneklerin gelişmesi ve denetim mekanizmasına daha az ihtiyaç duyulması açısından örgüte fayda sağlamaktadır. Sağlık çalışanlarının örgüte ilişkin rasyonel ve duygusal açıdan güvene ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip olmaları örgütün demokratik olarak değerlendirilmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmada; “Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel

demokrasi algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” anlamlı bir ilişkinin olması halinde “Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri örgütsel demokrasi algılarını etkilemekte midir” ve “Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel demokrasi algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?” sorularına cevap aranmaktadır.

### **Araştırmanın Önemi**

Örgütsel güven konusunda, literatürde farklı değişkenler ile ele alınmış çok sayıda çalışma yer almaktadır. Örgütsel demokrasi konusunda yapılan çalışmalar örgütsel güvene göre nispeten daha yeni ve sayıca azdır. Literatürde örgütsel güven ve örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan çalışmalara ayrı ayrı rastlanılmış olup iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Çalışmanın hem örgütsel güven ve örgütsel demokrasi değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelenmesi bakımından hem de alan araştırmasının sağlık kuruluşunda yapıyor olması bakımından önem taşımaktadır. Bu bağlamda literatürde var olan boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada nicel veri yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Samsun ilinde faaliyet gösteren Havza Devlet Hastanesi ve Vezirköprü Devlet Hastanesi’nde görev yapan 720 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veri elde etmek amacı ile 2 farklı ölçek ve sosyo-demografik özellikleri ortaya koyan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde sosyo-demografik özelliklere ilişkin 6 ifade, bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel güvenin ölçümü için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen, Türkçe çevirisi Kalemci Tüzün’ün (2006) çalışmasından alınan 12 ifadeli “Örgütsel Güven Envanteri’nin Kısa Formu”, son bölümde ise örgütsel demokrasinin ölçümü için Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen 28 ifadeli “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” kullanılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 26.0 ve AMOS 23.0 veri analiz programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılacak testlerin belirlenmesi için verilerin normal dağılıma uygunluğu ve gruplar arası varyansların homojenliği test edilmiştir. Daha sonra tanımlayıcı istatistikler, fark analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma, sadece Samsun il sınırları içerisinde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı iki kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yapılmıştır. Araştırma, zaman ve maddi yetersizliklerden dolayı daha fazla kamu hastanesi ve özel hastaneler araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle araştırmanın tüm sağlık çalışanlarını kapsadığı sonucuna varılması doğru olmayacaktır.

Araştırmanın sonuçları, 25 Ekim 2020 – 20 Kasım 2020 tarihleri arasında raporlu ya da izinli olmayan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden sağlık çalışanlarının anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar esas alınarak oluşturulmuştur.

Araştırma Covid-19 salgını döneminde gerçekleştirilmesi nedeniyle sağlık çalışanlarının bir bölümünün Covid-19'a ayrılan alanlarda hizmet vermeleri, bir bölümünün raporlu ya da izinli olmaları nedeniyle katılımcıların tamamına ulaşılamamıştır.

Son olarak araştırma yalnızca sağlık sektörü baz alınmış, farklı sektörler araştırma kapsam dışı tutulmuştur. Araştırma sonuçlarının sektörler arasında benzeşen ya da ayrışan yönleriyle ilgili bir değerlendirmede bulunulması bu nedenle mümkün değildir.

## BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde güven kavramı ile ilgili tanımlara ve güvenin önemine, örgütsel güven kavramına ve önemine, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güven modelleri ve son olarak literatürde örgütsel güven konusunda yapılan çalışmalara yer verilecektir.

### 1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi

Toplumsal bir düzenin sağlanması konusunda önemli bir rolü olan güven; kişilerin bir arada yaşaması, iyi ilişkiler oluşturma ve bu ilişkileri kalıcı hale getirerek beraber bir yaşam için fikir alışverişinde bulunarak ortak bir paydada buluşmaya yardımcı olmaktadır (Demirel, 2008: 180; Boztepe, 2013: 56). Soyut bir kavram olması nedeniyle güveni; yaşanan olaylar ve durumlardan çıkarım yapılması, çeşitli tutum ve davranışların gözlemlenmesi, sosyal ilişkiler ve istekler şekillendirmektedir (Asunakutlu, 2002: 2).

Güven, farklı disiplinler tarafından çalışılan ve değişik yönleriyle ele alınan bir kavramdır. Farklı bakış açılarına göre üç grupta toplanmıştır (Worchel, 1979: aktaran, Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116):

- Kişilik kuramcılarının görüşlerine göre güven; kişiliğin derinliklerine dayanmaktadır. Kişinin erken psiko-sosyal gelişimini sağlayan inanç, beklenti veya duygu olarak ifade edilmektedir.
- Sosyolog ve ekonomistlerin görüşlerine göre güven; örgüt içerisinde, örgütler arasında ve çalışanın örgüte dair güveni şeklinde kavramsallaştırılmaktadır.
- Sosyal psikologların görüşlerine göre güven; güvenin kaynağına odaklanılarak güvenin tarafları arasındaki etkileşimler, karşı taraftan beklentiler, beklentilerin gerçekleştirilmesi, olası riskler, güvenin gelişimi veya engellenmesini içeren birtakım faktörler olarak tanımlanmaktadır.

Farklı bakış açılarından ele alınan güven konulu çalışmalarda güven çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Aşağıda bu çalışmalarda yapılan tanımların bir bölümü kronolojik sıraya uygun olarak verilmektedir (Neveu, 2004: 7-9) (Tablo 1):

**Tablo 1: Güven Tanımları**

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Bir kişi ya da grubun karşı tarafın taahhütte bulunduğu vaatleri yerine getireceğine dair beklentide olması.
Luhman	1979	Kişinin olası faydadan daha fazla zararı olacak durumları kabul etmesi.
Lewis ve Weigert	1988	Bir nesneye karşı duygusal, bilişsel nedenlerle ya da her ikisiyle birlikte yoğun bir istek duyma hali.
Bromiley ve Cummings	1992	Bir kişi ya da grubun karşı tarafa açıkça ve ya dolaylı olarak yapmayı taahhüt ettiği şeyleri yerine getirmeye yönelik iyi niyeti, verdiği sözleri yerine getirmesi ve bir başkasının zarar göreceği şeylerden yarar sağlamayacağına dair beklenti.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Kişinin karşı tarafın davranışlarına müdahale etme ihtiyacı hissetmeden belirli bir görevi yerine getireceğine karşı inancı ve zarar görmeyeceği düşüncesiyle savunmasız kalma durumu.
McAllister	1995	Kişinin diğer tarafın söylem, davranışlar ve kararlarına karşı emin olma ve bu göre hareket etmeye isteklilik.
Mishra	1996	Kişinin karşı tarafın kendisine yönelik davranışlarında “yeterli, açık, ilgili ve güvenilir” olması.
Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin başka bir başkasının tutum ve davranışları konusunda olumlu bir beklenti içinde bulunmasını ve savunmasız kalma halini kapsayan psikolojik bir durum.
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner	1998	Kişinin karşı tarafa yönelik yardımsever olacağı beklentisi ve bu beklentinin gerçekleşmeme ihtimalini kabul etmesi ile karşı tarafın eylemlerinden etkilenmesine neden olacak bir bağımlılık hali.

**Kaynak:** Neveu, V. (2004). *La Confiance Organisationnelle: Une Approche En Terme De Contrat Psychologique*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris..

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak tanımların ortak özelliklerinin olduğu görülmektedir (Polat, 2009: 7):

- Güvenen kişinin daha açık ve savunmasız oluşu,
- Güvenilen tarafın davranışlarının kontrol edilmesinin güç oluşu ya da kontrol etmenin mümkün olmayacağı düşüncesi,
- Dürüst, doğru, iyi niyetli gibi özelliklerin karşı tarafa atfedilmesi ve karşı tarafın bu özelliklere sahip olduğu düşüncesiyle hareket edilmesi,
- Güvenin olumlu bir beklenti ve inanç olduğu düşüncesi,
- Risk içermesi ve risk almaya isteklilik,
- En az iki kişinin etkileşimiyle oluşması,
- Güven için beklenti, istek ve inancın gerekli olması,
- Karşılıklı mecburi bir bağımlılık içermesi,

- Gelişiminin zamanla olması.

## 1.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi

Literatürde kişiler ve örgütler açısından ilişkilerin sürekliliği konusunda ön plana çıkan güvenin, örgütsel başarı için önemli bir unsur olduğu gerekli olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Fakat çok yönlü bir süreç olması nedeniyle kişiler arasında ve örgütler bazında düşünüldüğünde güvenin oluşturulması ve devamlılığı konusunda özverili bir çaba gerektirdiği, uzun vadede gerçekleştiği kabul edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140; Yazicioğlu, 2009: 237).

Örgütsel güven, örgütteki tüm yönetici ve çalışanların birbirlerine karşı adil davranışlar sergileyeceği, hak ve çıkarlarına müdahale etmeyeceği düşünceleri içermektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 268). Başka bir ifadeyle "karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti" şeklinde ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2001: 4). Örgütlerde güven ortamının yönetim tarafından oluşturulduğu düşünüldüğü için örgütsel güvenin oluşması ya da yok olması konusunda yöneticilerin tutum ve davranışlarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. (Kalemci Tüzün, 2007: 107).

Schoorman ve arkadaşları (2007) güveni "risk almaya isteklilik" şeklinde tanımlanmaktadır. Güven düzeyi ise kişinin almak istediği risk miktarını ifade etmektedir. Örgütün amaçlarının belirlenmesi, takım çalışması, liderlik, performans ölçme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilmesi çalışanların sahip olduğu güven düzeyine bağlıdır (Eroğlu, 2014: 58; Huff ve Kelley, 2003: 82). Örgütsel güven düzeyinin yüksek, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği, değişime karşı daha az direnç gösterilen bir ortamda çalışanların sorumluluklarını benimsemeleri, üretkenlikleri, örgüte olan bağlılıkları daha yüksek düzeydedir ve örgütte uzlaşma ortamı mevcuttur (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 227). Güvenin azalması örgütlerde çatışmaların fazlaca yaşandığı, çalışanların işten kaçma, sorumluluk almama, beklenen performansın gerçekleştirilememesi, örgüt hedefleri için yapılması gereken faaliyetlerden uzaklaşmaya yol açmaktadır (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008 : 213; Biçkes ve Yılmaz, 2017: 305). Bu nedenle yönetimin güç, yetki ve sorumluluğa sahip çalışanlarına ve onların sahip olduğu yeteneğine, bilgi birikimine ve istekliliğine güvenmelidir (Mishra ve Morrissey, 1990: 453).

### **1.3. Örgütsel Güven Boyutları**

Örgütsel güven ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel güvenin yöneticiye güven, çalışanlar arasında güven ve örgüte güven boyutlarını kapsadığı ve bu boyutların boyutunun iç içe geçtiği incelenen çalışmalarda görülmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 2007: 50).

#### **1.3.1. Yöneticiye Güven**

Yönetici ile çalışanlar arasında güven oluşumu, çalışanların sonraki dönemlerdeki faaliyetlerini gerçekleştirme isteğini etkileyecektir (Biçkes ve Yılmaz, 2017: 305). Çalışanların yöneticilerine güvenmediği durumlarda yöneticilerine karşı olumlu bir beklenti içerisinde olmamasına ve daha az çaba göstermelerine neden olacaktır (Brower vd., 2009: 329). Bu durum beraberinde örgütte çatışmaların çıkmasına, çalışmalarının aksamasına ve yahut işlerin çıkmaza girmesine neden olmaktadır (Yeh, 2009: 76).

Yönetici ve çalışan arasında güvenin oluşması için yönetim davranışlarının önemli bir rol oynamaktadır (Whitener vd., 1998: 516). Çalışanların kendisine güven duymasını isteyen yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken bir takım hususlar bulunmaktadır (Shea, 1984: aktaran, Mishra ve Morrissey, 1990: 449) :

- İş analizleri olası fırsatları değerlendirmek üzerinde yapılmalıdır. Fırsatlar çalışanlara adil bir şekilde paylaşılmalı, çalışanlardan beklentilerin gerçekçi olmasına özen göstermeli ve çalışanlara önemli olduklarını hissettirmelidir.
- Çalışanlarının iyi bir eğitimden geçmesini sağlanmalı, kabul edilebilir sonuçlar ve problemler hakkında onları bilgilendirmeli ve işlerini yerine getirmeleri konusunda onları rahat bırakılmaları gerekmektedir.
- Çalışanlarının iş yapış şekillerinden ziyade yaptıkları işe odaklanmalı; politika ve prosedürlerle zaman kaybetmeden makul risk almasına müsaade etmelidir.
- Zorlayıcı güç kullanmak yerine çalışanları her zaman desteklemelidir.
- İşler aksadığında ya da çalışanların yaptığı bir hatada cezaya başvurmadan ziyade problemin çözümüne odaklanmalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- İşler yanlış gittiğinde suçlu aramak yerine bir daha olmaması için çözüm aramalıdır.

- Çalışanları destekleyerek ve kazanan kişiler olmalarını sağlanma düşüncesinde olmalıdır.

Böylece çalışanlar kendilerini ifade etmelerine fırsat tanıyan, çözüm odaklı bir tavır takınan, onları cesaretlendiren ve gelişimlerini göstermelerine yardımcı olan yöneticilerine güven duyacaklardır.

### **1.3.2. Çalışanlar Arasında Güven**

Örgüt içerisinde çalışanlar ve çalışan grupları arasındaki yatay ilişkilerdeki güveni ifade etmektedir (Polat, 2009: 13). Belirsizliğin de beraberinde olduğu güven kavramı, çalışanlar arasında iki şekilde oluşmaktadır. İlk olarak çalışma arkadaşlarının iyi niyetli olduğu düşüncesi, ikincisi de onların görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak donanıma sahip oldukları düşüncesi iledir (Cook ve Wall, 1980: 40; Huff ve Kelley, 2003: 82).

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanlar arasında işbirliği, bağlılık ve etkili iletişimin artmasına, böylelikle çalışanların sosyal ve duygusal açıdan tatmin ederek motivasyonu arttıracaktır (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004: 612). Güven düzeyinin yüksek olduğu gruplarda çalışanlar kendilerinin menfaatler doğrultusunda kullanılmayacağını ve diğer çalışanların güvenilmez olarak nitelendirmelerini gerektirecek bir durumun olmadığını düşünerek bireysel olarak daha çok çaba göstereceklerdir (Dirks, 1999: 452-453). Bununla birlikte örgütlerde anlaşmazlıkların azalarak ortak kararların alınıp ve yürütülmesini kolaylaştırmaya ve çalışana performansının artırılmasına katkı sağlayacaktır (Ergun Özler ve Bozkurt Yildirim, 2015: 166). Güvenin olmadığı durumlarda ise bu durumun tam tersi bir durum olan; çalışanlar arasında bilgi paylaşımının azalması, kararların alınmasında güvenin olmaması sorunları ortaya çıkacaktır (İslamoğlu, Birsal ve Börü 2007: 37-38).

### **1.3.3. Örgüte Güven**

Çalışanların buldukları örgüt için değerli olduğu düşüncesi örgütün kendilerinden istediği davranışları kazanmalarına ve bununla birlikte örgüt içerisinde ödüllendirilecekleri düşüncesine yol açmaktadır. Bu durum örgüte güven duyulmasını sağlayacaktır (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 83). Başka bir ifadeyle çalışanların tehlikeli ve riskli bir durumla karşılaşması durumunda örgütün taahhütlerini yerine getireceği

inancı, örgüte güveni ifade etmektedir (Matthai, 1989: aktaran, Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilen örgüte duyulan güvenin olabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Joseph ve Winston, 2005: 8):

- Çalışanlar arasında derin ve kaliteli ilişkilerin kurulması,
- Çalışanların sorumluluk ve görev tanımlarının açıkça belirlenmiş olması,
- Örgüt içerisinde doğru, zamanlı ve daimi bir iletişimin sağlanması,
- İşlerin yapılması hususunda çalışanların gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğu düşüncesi,
- Ortak amaçların herkes tarafından görülebilir ve anlaşılabilir olması,
- Örgütün vizyon ve amaçlarının bulunması.

#### **1.4. Örgüte Güven Modelleri**

Örgütlerde güven konusunda yapılan çalışmaların sayısının artması beraberinde kavramın değişik bakış açılarıyla irdelenmesini ve farkı bileşenlerin yer aldığı örgütsel güven modellerinin gelişmesini sağlamıştır. Bu bölümde örgütsel güven ile ilgili araştırmalarda en çok karşılaşılan örgütsel güven modellerine yer verilmektedir.

- Mishra'nın Güven Modeli
- Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli
- Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli
- Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

##### **1.4.1. Mishra'nın Güven Modeli**

Mishra (1996: 265) güveni, "bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğu inancına dayanarak savunmasız kalma isteği" şeklinde tanımlamaktadır. Mishra (1996) tarafından oluşturulan güven modelinde güven, dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar:

- Yeterlilik: Örgütsel ilişkilerde çalışanların yöneticilerinin bir problemi çözmek için yeterli bilgi düzeyine sahip olduğunu ve verdiği kararların fark yaratacağına inanmaları şeklinde ifade edilmektedir (Mishra, 1996: 266).

- Açıklık/Dürüstlük: Paylaşılan bilginin miktar ve doğruluğu kadar bilginin açık ve dürüst şekilde sunulmasını ifade eder (Taşkın, 2018: 58). Açıklığın fazla olması güvenin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların paylaşılan bilgilerin doğruluğuna inanmamaları örgütsel faaliyetler ve değişime ayak uydurma konusunda problemlere yol açmaktadır (Mishra, 1996: 267).
- İlgililik: Yöneticilerinin çalışanlarının refah ve menfaatlerine karşı sorumlu olması, örgüt menfaatleri ile çalışanların menfaatlerini dengelemesi ve onları yoksun bırakmama çabalarına yönelik çalışanların duyduğu güveni ifade etmektedir (Mishra, 1996: 268).
- Güvenilirlik: Etkileşimler sonucunda karşılaşılan bir problem hakkında önceden bilgilendirildiğine, tutarlı ve güvenilir davranışlar sergilendiği düşüncesidir (Kalemci Tüzün, 2007: 111; Mishra, 1996: 269).

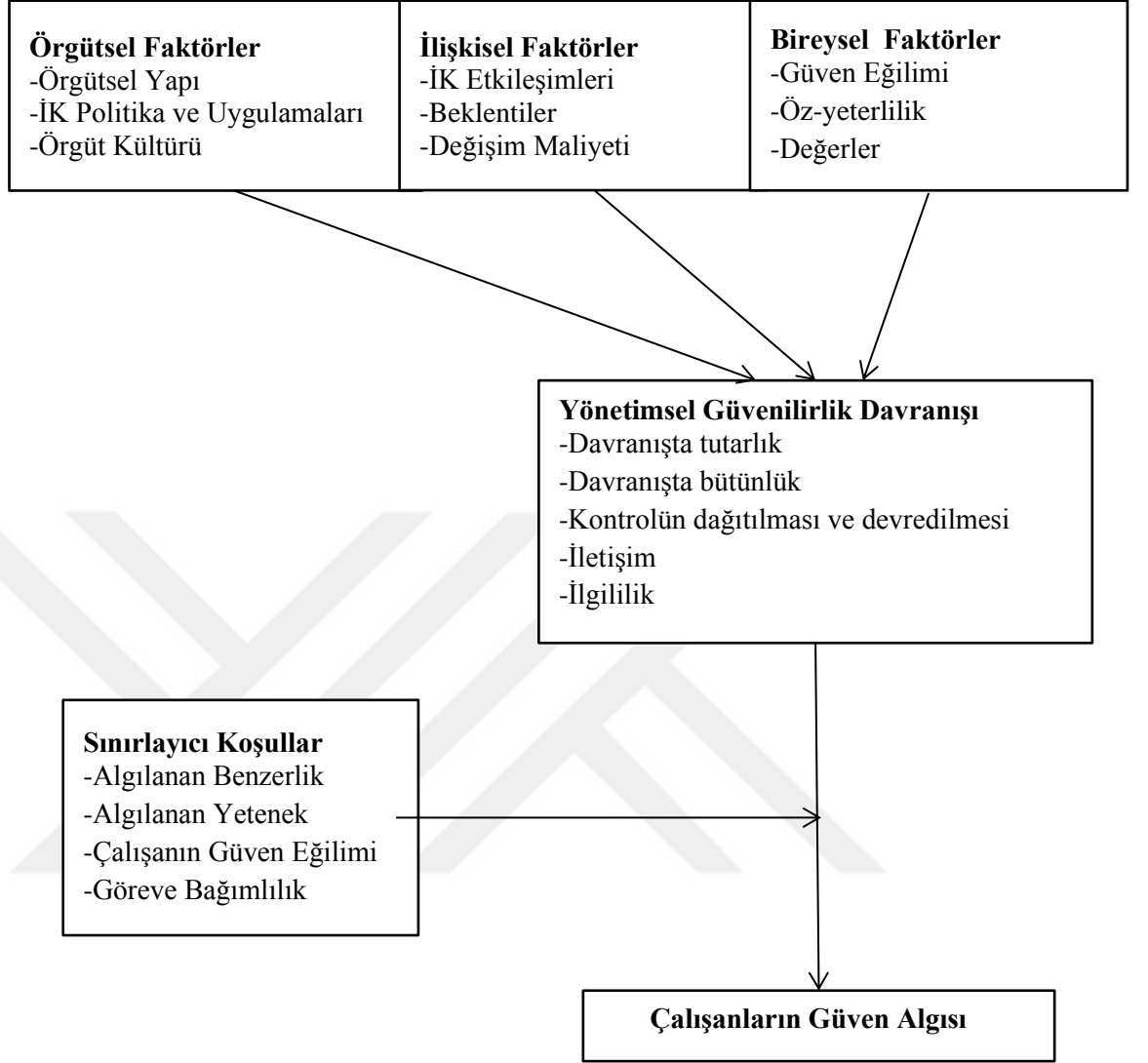
Örgütsel güvenin varlığından söz edilebilmesi için belirtilen dört boyutun da yeterli düzeyde bulunması ve birbirleriyle ilişki içerisinde olması gerekmektedir (Mishra, 1996: 269).

#### **1.4.2. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli**

Whitener ve arkadaşlarının (1998) tasarladığı yönetimsel güvenilirlik modelinde çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin oluşması ve gelişimi için yönetimin davranışları önem arz etmekte, çalışanlarla ilişkilerde güvenin oluşması için gerekli ama tam olarak yeterli görülmemesine rağmen yöneticiler tarafından gerçekleştirilen gönüllü eylemlerdir. Yönetimsel davranışları sosyal ödüllendirme olarak tanımlanmakta ve yöneticilerin bu davranışlar sonucunda çalışanlardan güven duyacaktır. Whitener ve arkadaşları (1998) tarafından oluşturulan güven modelinde yönetimsel güven algılarının oluşması için gerekli beş davranış boyutuna aşağıda yer verilmektedir (Whitener vd., 1998: 516-518):

- Davranışta Tutarlık: Yöneticilerin belirli durumlara karşısında birbiriyle çelişen tutum ve davranışlar içine girmeden her defasında tutarlı davranış sergilemeleri gelecekteki davranışlarına yönelik çalışanlara bir çıkarımda bulunma konusunda yol gösterecektir. Davranışların tahmin edilebilir olması beraberinde güvenin gelişmesini ve böylece çalışanların faaliyetlerinde ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde risk almaya gönüllü hale getirecektir.

- Davranışta Bütünlük: Yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiriyle tutarlı olması çalışanların yöneticilerini dürüst ve ahlaki niteliklere göre değerlendirme yapma imkanı sağlayacaktır.
- Kontrolün Dağıtılması ve Devredilmesi: Örgütsel güvenin oluşumu için kararlara katılımın ve kontrolün devredilmesi çalışanlarda güven oluşumunda önemli bir noktadır. Çalışanların etkileneceği durumlar karşısında söz hakkının olması güvenin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kontrolün devredilmesi çalışanların yöneticileri tarafından onay gördüğü ve onlara saygı duyulduğu imajını oluşturacaktır.
- İletişim: Yöneticilerin çalışanlarla doğru bilgilerin paylaşılması, verilen kararlara yönelik açıklamalarda ve zaman zaman geribildirimde bulunması ve zaman ayırarak çalışanlarla açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşması güvenilirlik algılarını olumlu yönde etkileyecektir.
- İlgililik: Başkalarının refahına ilişkin özen gösterilmesi güvenilir davranışı oluşturan unsurlardan biri olarak görülmekte; çalışanların gereksinimlerine ve çıkarlarına karşı hassas davranma, çıkarlarını korumaya yönelik davranışlarda bulunma ve kendi çıkarları için bir başkasını kullanmaktan kaçınma davranışlarından oluşmaktadır.



**Şekil 1:** Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli

Kaynak: Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: an Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy Of Management Review*, 23(3), 513-530.

### 1.4.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996)' in inanç olarak nitelendirdiği güven “duygusal, bilişsel ve niyetsel davranış” bileşenlerinden oluşmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1996: 303). Bromiley ve Cummings'in (1996) güven tanımlaması üç boyuttan oluşmaktadır. Tanımın ilk boyutu olan “güvenilir olma” açık ve dolaylı taahhütlere yönelik iyi niyetli davranma inancını yani taahhütleri yerine getirmesi anlamına gelmektedir. İkinci boyutu olan

“dürüst hareket etme”, söylem ve davranışlarının tutarlı olmasını ifade etmektedir. Tanımın üçüncü boyutu olan taraftan “fazla çıkar sağlamama”, imkanlara sahip olursa bile kısa vadede avantaj sağlamak için karşı tarafın aleyhinde, çıkarıcı davranışlarda bulunulmaması anlamına gelmektedir. Tanımda yer olan üç boyutun her birinin üç güven bileşenini yansıtmaya yönelik davranışlar “güvenilir davranış” olarak nitelendirilmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 303-305) (Tablo 2).

**Tablo 2:** Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Güven Matrisi		Güven Bileşenleri		
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel Davranış
Güven Boyutları	Güvenilir Olma Dürüst Hareket Etme Fazla Çıkar Sağlamama			

Kaynak: Cummings, L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (Oti): Development And Validation. In R. Kramer & T. Tyler Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research (Pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

#### 1.4.3.1. Bilişsel Güven

*Bilişsel güven*, kişinin bir başkası için yaptığı sorumluluklarını yerine getirme, bu nedenle güvenilir olma ve güvenilirlik becerisine ilişkin değerlendirme olarak ifade edilmekte; (Aryee vd., 2002: aktaran, Hopkins ve Weathington, 2006: 484) hareket noktası kime, hangi şartlar altında güvenileceği konusunda rasyonel bir seçimin yapılmasıdır (Lewis ve Weigert, 1985: 970). Bu seçimler “iyi nedenler” olarak adlandırılmaktadır. Güven için gerekli bilgi düzeyine sahip olmak karşı tarafa güven duymayı etkileyecektir. Bilgiye tamamen sahip olunması durumunda güvenmeye gerek yoktur. Bilginin olmadığı durumda ise rasyonel olarak güvenmek için geçerli bir sebep yoktur (Lewis ve Weigert, 1985: 970).

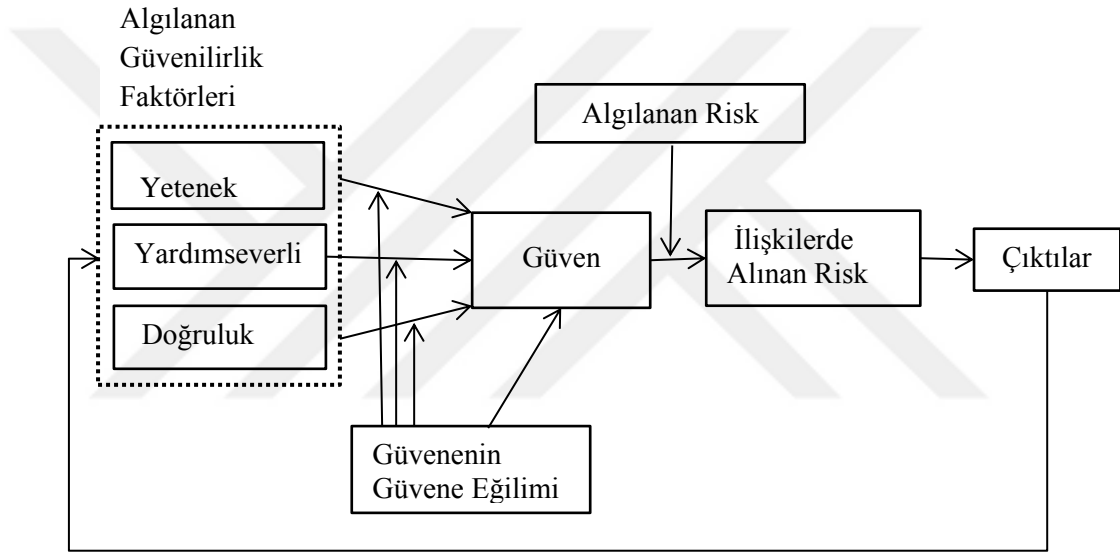
#### 1.4.3.2. Duygusal Güven

Duygusal güven, bilişsel güvenin tamamlayıcısı olarak yorumlanmakta ve oluşumu ilgi, sorumluluk ve duygusal açıdan bir ilişki kurulmasına bağlıdır (Lewis ve Weigert, 1985: 971; McAllister, 1995: 26). Duygusal güven üyelerin yeni fikirler bulmasını, kişiler arasında açık iletişime ve yapılan bir işe odaklanmaya yönlendirir ve bilgilerin daha kapsamlı işlenmesini sağlayarak üyeleri grup hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik eder (Parayitam ve Dooley, 2009: 790).

Bilişsel ve duygusal güven bir bütün olarak "başkalarının çıkarları, güvenilirliği, açıklığı ve yetkinliği ile ilgili endişeleri" yansıtmaktadır (Aryee vd., 2002: aktaran, Hopkins ve Weathington, 2006: 484).

#### 1.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995)' in güven modelinde güven ilişkisinde taraflar güvenen ve güvenilen şeklinde ve güven tek yönlü olarak ele alınmaktadır. Modelde güvenin güven eğilimi, güvenilenin sahip olduğu düşünülen özellikler ile risk-güven ilişkisi incelenmektedir.



Şekil 2: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Kaynak: Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, 20(3), 709-734.

Güven eğilimi, taraflar arasında bir ilişki olmadan önceki güvenen tarafın özelliklerini açıklamaya yardımcı olan modelin ilk unsurudur. Güvenmeye yönelik istek bireyler arasında farklılık göstermekle beraber ne kadar fazla ise güven de o kadar fazla olmaktadır. Güvenin oluşabilmesi için tek başına yeterli değildir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715).

Güvenilirlik faktörleri, taraflar arasında bir ilişki gelişmeye başladığında güvenilen tarafın sahip olduğu düşünülen -yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük- güvenin sağlanması için gerekli olan modelin ikinci unsurdur. Güvenilirlik faktörlerinden *yetenek*,

bir tarafın belirli bir alanda etkili olmasını sağlayan beceri; *yardımseverlik*, güvenilen kişinin karşılık beklemezsizin yardımda bulunması; *dürüstlük*, güvenilen tarafın faaliyetleriyle sözlerinin, geçmiş eylemlerinin, tutarlılığı, güçlü bir adalet duygusuna sahip olması güvenilen tarafın ne derece dürüst olduğunu belirlemeye yardımcı olur (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715).

Risk, modelinin önemli bir unsurudur. Güven beraberinde riski de taşır. Güven düzeyi, risk miktarını etkilemektedir. Algılanan riskin güven düzeyinden fazla ya da az olması bireyin güven ilişkisinde risk alıp almayacağını ifade eder (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715).

Yukarıda da görüldüğü üzere risk alma davranışı sonucunda güven çıktıkları güvenilen tarafın sahip olduğunu düşündüğü yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük faktörlerinin ne derece etkilediğinin değerlendirmesine ve güven düzeyinin gözden geçirmesine neden olacaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715).

### **1.5. Örgütsel Güven Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Bu bölümde literatürde örgütsel güven konusunda yapılan çalışmalar yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda örgütsel güven bağımlı veya bağımsız değişken olarak ya da aracı role ilişkin ele alınmaktadır.

Gilbert ve Tang (1998) tarafından ABD'nin büyük bir kentinde yer alan federal yönetim merkezinin bir şubesinde idari pozisyonundaki 83 çalışan ile yaptığı çalışmada yaş, medeni durum ve çalışma grubuna uyum ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Laschinger ve arkadaşları (2002) tarafından güçlendirme teorisini test etmek için Kanadalı 412 hemşire üzerinde yapılan çalışmada güçlendirilmiş çalışanların iş tutumlarında değişiklikler meydana geldiği; yönetime güven, duygusal bağlılık ve iş tatminlerinin arttığı bu durumun da örgütsel etkinliği, örgütün değer ve hedeflerinin kabul görmesini ve işyerinde kalma isteğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Demirel (2008) tarafından İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir A firmasının 141 çalışanıyla yapılan çalışmada örgütsel güvenin yöneticiye ve örgüte güven boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve zorunlu bağlılık boyutları

arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüte ve yöneticiye güvenin duygusal ve devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Halis ve arkadaşları (2007) tarafından Gaziantep'te bankacılık sektörüne yönelik çalışma özel ve kamu bankalarından rastgele seçilen 163 çalışan ile yapılmıştır. Çalışma ortamında güvenin incelendiği çalışmada, örgütsel güven ortamını sağlayan nedenler ve sonuçlar belirlenmiştir. Buna göre karar alma sürecine katılım, yetkilendirilme, performanslarına yönelik geribildirim örgüt içerisindeki güveni arttırdığı; güvenin artmasıyla örgüt performansının ve örgütsel bağlılığının arttığı tespit edilmiştir.

Ugwu ve arkadaşları (2014) tarafından Nijerya'da 7 ticari banka ve 4 ilaç şirketinde çalışan toplam 715 kişi ile yapılan çalışmada örgütsel güven ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Joseph ve Winston (2005) tarafından Batı Hint Adalarında faaliyet gösteren bir kolejdeki 69 öğrenci ve çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının liderin duyduğu güven ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre hizmetkâr liderlik algısının olduğu kuruluşlarla hizmetkâr liderlik algısının olmadığı kuruluşlar karşılaştırıldığında daha çok lider güveni ve örgütsel güven sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Benzer bir çalışma da Uğurluoğlu ve arkadaşlarının (2016) İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel hastanede çalışan 136 tıbbi ve idari personel ile yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik davranışının lider-üye etkileşim kalitesini ve örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Kickul ve arkadaşları (2005) tarafından Midwestern Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisans programına kayıtlı ve lisansüstü müfredatında yer alan yönetim kurslarıyla finans, bankacılık, satış ve pazarlama, bilgisayar bilimi, İK ve personel, muhasebe, mühendislik, sağlık ve kurumsal danışmanlık dahil bir grup meslek alanında işe alınan 246 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanların kuruluşun güvenilir ve saygın olduğunu anladığında adalet algılarına yönelik daha az duyarlılıklarının olduğu, aksi halde uyumsuz davranışlar sergilediği sonucuna varılmıştır.

Yazicioğlu (2009) Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 9 konaklama işletmesinde görev yapan 332 kişiyle yaptığı çalışmada örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten

ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu; sosyo-demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılıkların bulunduğunu gözlemlenmiştir.

İşcan ve Sayın (2010) tarafından elektrikli ürün imalatında alanında önde gelen firmalardan birinde 190 kişiyle yapılan bu çalışmada örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasında yüksek düzey ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bidarian ve Jafari (2012) İslami Azad Üniversitesi Tahran Bilim ve Araştırma Bölümünde görev yapan 250 araştırma görevlisiyle yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demirkaya ve Kandemir (2014) tarafından otomotiv sektöründe faaliyette bulunan bir şirketin İstanbul ve Gebze'deki tesislerinde ulaşılan 347 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aksoy (2017), benzer bir çalışmayı Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki illerde havacılık sektöründe faaliyet gösteren 447 çalışan ile yapmış; örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak çalışanların örgütsel güvenin örgütsel adaletin etkisi olduğu belirlenmiştir.

Büte (2011) tarafından Gaziantep'de faaliyette bulunan 437 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel güven ve bireysel performansı üzerinde etik iklimin olumlu yönde etkisinin bulunduğunu saptanmıştır. Sonuç olarak çalışanların yöneticiye ve işletmeye güvenlerinin artması bireysel performanslarını arttırmaktadır.

Hough ve arkadaşları (2020) tarafından 250 kişi üzerinde yapılan çalışmada yöneticilerin etik bir ortam yaratmalarının örgütsel güvenin gelişmesini sağladığı, etik bir ortam ve örgütsel güvenin işyeri iyimserliği aracılığıyla bireysel performansı etkilediği sonucu bulunmuştur.

Sankowska (2013) tarafından yapılan bu çalışma Varşova Borsasında yer alan Polonyalı şirketlerdeki 202 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Örgütsel güvenin bilgi transferini, bilgi yaratımı ve yenilikçilik ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur. Bununla beraber bilgi transferinin örgütsel güven ve bilgi yaratımı ilişkisinde aracı rolü olduğu ve bilgi transferi ve bilgi yaratımının da örgütsel güven ve yenilikçilik arasındaki ilişkide kısmen aracı rolünün olduğu sonucu görülmüştür.

Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan 220 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Kaygın ve Atay (2014) Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde görev yapan 72 çalışan ile yaptığı çalışmada mobbing ve sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki, mobbing ve örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kesen ve Akyüz (2016) tarafından Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde öğrenim gören 441 öğrenci ile yapılan çalışmada akademik öz yeterlilik algısı örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki söz konusudur. Akademik öz yeterlilik algısı örgütsel güvenin yönetime ve öğrencilere güven alt boyutlarını pozitif yönde etkilemekte; yönetime duyulan güven örgütsel sinizmin duyusal, davranışsal ve bilişsel alt boyutlarını negatif yönde etkilemekte; öğrenciye duyulan güven bilişsel sinizm alt boyutu dışındaki boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Yönetime güvenin akademik öz yeterlilik algısı ve örgütsel sinizm ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.

Batmantaş ve Örucü (2018) tarafından Konya'da özel bir şirkette 156 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmada örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Akmaz ve Erbaş (2017) tarafından Mersin ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 260 kişi ile yapılan çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki negatif yönlü bir ilişki ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Özgür ve Tektaş (2018) tarafından İzmir'de bir üniversite hastanesinde çalışan 155 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada tükenmişliğin alt boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile örgütsel güvenin çalışanlara arasında, yöneticiye ve örgüte duyulan güven boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Hamitoğlu (2019) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren özel şirketlerdeki çalışanlardan örneklem için G\*Power programı kullanılarak belirlenen 500 kişiye çevrimiçi olarak gönderilen ve 228 dönüş alınan anketler ile yardımıyla çalışmada örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lisansüstü eğitim

düzeyinde bulunan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğer eğitim düzeyindekilere göre daha fazla, örgütsel güven düzeylerinin daha azdır. Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve örgüte güvenin işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğu görülmüştür.

Timuroğlu ve Alioğulları'nın (2019) Erzurum Atatürk Üniversitesi ve Erzurum Teknik Üniversitesinde görev yapan 140 araştırma görevlisine yaptığı çalışmada ise örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasında ve çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyim ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin artması örgütsel sessizliğin azalmasına veya örgütsel güvenin azalması örgütsel sessizliğin artmasına neden olmaktadır.

Malak Akdağ (2020) tarafından Pamukkale Teknokent' te faaliyet gösteren ve gönüllü katılmayı kabul eden 35 firmadan 120 kişiye yapılan çalışma kapsamında örgütsel güven ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel demokrasiyi anlamak için demokrasi kavramı açıklanarak örgütsel demokrasi kavramı ve önemi, örgütsel demokrasi boyutları, örgütsel demokrasi modelleri ve son olarak örgütsel demokrasiyi etkileyen faktörlere yönelik bilgilere yer verilmektedir.

### 2.1. Demokrasi Kavramı

Örgütsel demokrasiyi anlamak için öncelikle demokrasi kavramını açıklamak gerekmektedir. Kökenleri MÖ 5. ve 4. yüzyıllarda Antik Yunan dönemine dayanan demokrasi kavramı “demos” halk ve “kratos” otorite sözcüklerinden türetilmiştir. Demos bir kentte yaşayan insanların yanı sıra alt tabakaya mensup sıradan insanları ve din adamlarını ifade ederken toplam nüfusun büyük bir kısmını oluşturan kadınlar, esir ve köleleri içermemekteydi. Kratos ise güç, otorite, iktidar gibi anlamlar taşımaktadır (Kaltsounis, 1990: 192; Beetham, 2006: 3; Dinçkol, 2017: 753; Jent, 1967: 242). Buradan hareketle demokrasi kelimesi “halk iktidarı” ya da “iktidarın halka ait olması” şeklinde tanımlanabilir (Aktaş, 2015: 89).

Demokrasinin görüldüğü ilk yer olan Antik Yunan şehir devletlerinde vatandaşlık hakkı elitlerden oluşan bir grupla sınırlıydı. Kadınlar, köleler ve yabancılar vatandaşlık haklarından mahrum bırakılması nedeniyle tam bir demokrasinin olmadığı söylenebilirdi (Finley, 1985: aktaran, Hague ve Harrop, 1998: 37). Demokrasi kavramı günümüzde temel anlamı geçerliliğini korusa da “demos” kelimesinin içeriğinde büyük değişikliklerle birlikte belirli bir yaştaki tüm vatandaşları kapsar hale gelmiştir (Jent, 1967: 245; Schmidt, 2008: 20).

Türk Dil Kurumu tarafından, Fransızca “*démocratie*” kelimesinden dilimize geçen demokrasi sözcüğü “*Halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi*” şeklinde açıklanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2020). Lincoln başka bir deyişle “halkın, halk tarafından, halkın için yönetimi” olarak tanımlamıştır (Schmidt, 2008: 19).

Demokrasi temelinde sahip olması gereken birtakım fikirler vardır (Beetham, 2006: 3):

- Tüm üyelerin ortak kararlardan etkilenen çıkarları vardır.
- Herkesin hem kendileri hem de bir bütün olarak dernek için alınacak en avantajlı ya da makul kararlar konusunda bir görüşüne ulaşabilir.

- Uzun vadede en iyi kararlar, tüm bu görüşlerin kamuya açık olarak yayınlandığı ve tartışıldığı kararlar olacaktır.
- Tartışma ve tartışmanın kararlaştırılan tek bir sonuç üretmediği durumlarda, kararlar katılımcı tüm üyelerin oyuyla alınmalıdır.
- ‘Bir kişi, bir oy, bir değer’ ilkesi ile herkesin eşit değere sahip olduğu daha geniş bir anlayışı yansıtır.

Demokrasi, “barış içinde bir arada yaşamının kurulmasına ve gelişmesine izin veren kurallar sistemi” olarak nitelendirilmektedir (Bobbio 2001: 76). Tüm üyelerin söz sahibi olduğu ve fikirlerini ifade etme hakkına eşit şekilde sahip olduğu bir kuruluş ya da toplumla ilgili izlenecek yol anlamına gelmektedir (Beetham, 2006: 2). Demokrasi, bir örgüt veya toplumun üyelerinin örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması anlamına gelir. Özünde, ait oldukları kurum ve toplumların kimliklerini belirlemeye yardımcı olmak vardır (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Birey açısından ele alındığında demokrasi, bireyin hakkını savunabiliyor olması bulunduğu toplumda demokrasinin varlığına işaret olarak yorumlanabilmektedir. Demokrasinin hangi düzeyde var olduğu ise bireyin sahip olduğu hakları kullanabilmesiyle doğru orantılıdır (Ural, 1999: 454).

Dahl (1998: 37-38) demokratik sürecin işleyebilmesi için gerekli beş ölçüt şu şekilde sıralamıştır:

- Etkin Katılım: Politikaların belirlenmesinde tüm üyelerin ifade edebilmeleri için eşit ve aynı derecede geçerli fırsatlara sahip olmalıdır.
- Eşit Oy Hakkı: Politikaların belirlenmesinde her üyenin oy hakkının bulunmalı ve oylar eşit kabul edilmelidir.
- Aydınlatılmış Anlayış: Her üyenin olağan ve ikame politikalar ve bunların olası sonuçları hakkında bilgi edinmek için eşit fırsatlara sahip olmalıdır.
- Gündem Kontrolü: Üyelerin gündeme alınacak konular belirlemede ve politikaları değiştirmede söz sahibi olmalıdır.
- Kapsam: Yukarıda yer alan dört ölçütün yerine getirilebilmesi için yetişkinlerin bu haklara sahip olmaları gerekmektedir.

## 2.2. Demokrasi Türleri

Son yarım yüzyılda demokrasi kavramına yüklenen anlamın çeşitlenmesi birçok tanımı beraberinde getirmiş ve ortak bir tanımının yapılmasını güçleştirmiştir (Beetham, 2014: 19). Fikir birliğine varılamaması beraberinde farklı sınıflandırmaların ve demokrasi

türlerin yapılmasına yol açmıştır. David Collier ve Steven Levitsky'nin yaptıkları çalışmada 550'den fazla demokrasi türleri saptamışlardır (Diamond, 1996: 21). Aşağıda, egemenliğin kullanılması bakımından doğrudan demokrasi, temsili demokrasi ve yarı doğrudan demokrasi türlerine yer verilmektedir (Tunç, 2008).

### **2.2.1. Doğrudan Demokrasi**

Doğrudan demokrasi halkın bir temsilci aracılığıyla değil bizzat kendilerinin yönettiği, demokrasi anlayışını karşılayan en iyi sistem olarak görülmektedir (Gözler, 2018. 107). Doğrudan demokrasi, siyasal kararlarda halkın bir aracıya ihtiyaç duymadan doğrudan kendilerinin oy kullandığı halkın egemenliğine dayanan bir yönetim şeklidir. İlk örnekleri Antik Yunan şehirlerinde görülen doğrudan demokraside halk “agora” veya “forum” denilen meydanlarda bir araya gelerek şehir meselelerini tartışıp karar almaktaydı (Aktaş, 2015: 187; Tunç, 2008: 1116).

Nüfusun artışı beraberinde maliyetlerin artmasına, yavaşlamaya ve verimsizliğe neden olmuştur. Bu durum doğrudan demokrasiyi çağdaş siyasette uygulanamaz hale getirmiştir (Yun, 2008: 189). Doğrudan demokrasi günümüzde yalnızca az nüfuslu birkaç İsviçre kantonunda (Glaris, Unterwald, Appenzell) uygulanmaya devam etmektedir. (Gözler, 2006: 115-116: aktaran, Tan vd., 2016: 351).

### **2.2.2. Temsili Demokrasi**

Temsili demokrasi egemenliğin halkın seçtiği temsilciler aracılığıyla kullanılmasını ifade etmektedir (Tunç, 2008: 1117). Doğrudan demokrasi ile karşılaştırıldığında temsili demokraside şu özellikleri içermektedir (Mezey, 2008: 2):

- Kamu politikalarının halkın temsilcileri tarafından yapılması,
- Temsilcilerin seçmen olarak nitelendirilen vatandaşlarca seçilmesi,
- Yetişkin tüm vatandaşların bir oy hakkı bulunması ve istisnai bir durum olmadığı takdirde bu oyunu temsilcilerini seçmek için kullanması,
- Temsilcilerin seçmenlerine karşı hesap verme sorumluluğunun olması ve seçmenlerin de bir sonraki seçimde farklı bir temsilci seçme hakları bulunmasıdır.

### **2.2.3. Yarı-Doğrudan Demokrasi**

Egemenliğin kullanılmasında halk ve temsilciler arasında paylaşıldığı demokrasinin bir uygulama türüdür. Yarı-doğrudan demokrasi, temsilcilerle yapması yönüyle doğrudan

demokrasiye “referandum, halk vetosu, halk teşebbüsü ve temsilcilerin azli” araçları kullanması yönüyle doğrudan demokrasiye benzemektedir (Gözler, 2018: 111).

### 2.3. Örgütsel Demokrasi Kavramı ve Önemi

Yabancı literatürde “organizational democracy” (Butcher ve Clarke, 2002; Whiddon ve Martin, 1989) ve “workplace democracy”(Foley ve Polanyi, 2006; Grady, 1990; Lansbury, 2009) şeklinde adlandırılan kavramın Türkçe literatürdeki karşılığı “örgütsel demokrasi” dir (Erkan Coşan ve Altın Gülova, 2014; Geçkil ve Tikici, 2015; Tutar ve Sadykova, 2014).

20. yüzyılın sonlarında teknolojik gelişmeler ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla sosyo-kültürel değişimler yönetim bilimini de etkilemiştir. Örgütlerde demokratik uygulamaların başlatılmasına ve beraberinde "örgütsel demokrasi" kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çankaya, 2018: 11).

Örgütsel demokrasi, yalnızca yöneticilerin ve hissedarların değil örgütün, performansında pay sahibi olan tüm çalışanlarla beraber yönetildiği yönetim biçimidir (Carr ve Mezillo, 2015: 424; Witteloostuijn ve Jong, 2008: 1039). Endüstriyel demokrasiyle eş anlamlı olarak da kullanılan örgütsel demokrasi çalışan katılımı, katılımcı yönetim, öz-yönetim, çalışanların güçlendirilmesi gibi farklı kavramları kapsamaktadır(Han ve Garg, 2018: 1092; Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009: 1127).

Butcher ve Clarke örgütlerin demokratikleşmesine yol açan nedenleri şu şekilde sıralamıştır (2002: 37):

- Örgütlerin sürekli olarak yenilik ve geliştirme ihtiyacı insanın bunu sağlayacak bir fikir kaynağı olduğunun fark edilmesine yol açmıştır. Örgütlerin demokratikleşmesi çalışanların sahip olduğu bilgilerden en iyi şekilde yararlanmayı sağlayacaktır.
- Müşteri memnuniyetinin örgütsel başarı için gerekli görülmesi bilgi ve otoritenin müşteride değer yaratma konusunda önemli bir unsur olarak görülmesine neden olmuştur. Bu durum çalışanların güçlendirilmesine ve hiyerarşik kademelerin azaltılması fikrine yol açmıştır.
- Çalışanların kendilerini “kulüplerin gönüllü üyeleri” gibi görmelerinin sağlanması ile mümkündür. Bu durum örgütle ilgili çalışanların kararlara katılmalarının artmasına yardımcı olacaktır.

- Örgütlerin belirli müşteri gruplarının ihtiyaçlarına yönelip uzmanlaşmaları organizasyon yapısında değişmeye ve gücün merkezden uzaklaşmasına neden olmuştur.
- Örgütler arası bağıllığının tedarikçiler, rakipler ve dış paydaşlar gibi faktörlerin örgütün rekabet avantajını etkilemesi, örgütsel sınırların geçirgenliği veya bazen tamamen ortadan kalkması demokratikleşmenin gerekliliğini vurgulayan unsurlardır.
- Örgütlerin ödüllendirme ve örgütte pay sahibi olma gibi haklarıyla demokrasinin örgütlerde kullanılarak çalışan bağıllıkları artırılmaya çalışılmaktadır.
- Örgütlerde demokratikleşme, çalışanların korunması, katılım ve iletişimi gibi yapılan çalışmalarla küresel ölçüde de desteklenmektedir.

Örgütsel demokrasi hakkında yapılan araştırmaların ortak noktasını çalışanların kararlara katılımlarının teşviki ve adil bir çalışma ortamının sağlanması ve çalışanların değerli hissettirilmesi oluşturmaktadır (Lansbury, 2009: 600). Bununla birlikte iş tatmini, çalışan performans, verimlilik ve etkinlik açısından önemli görülmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014: 13).

Demokratik örgütler çalışanlarına bağıllık ve yaratıcılık konusunda daha fazla ilham verir. Bu nedenle demokratik örgütler yeni fırsatlar bulma, üretme ve fırsatlardan yararlanma konusunda avantajlı görülmektedir. Daha verimli olmaları güven bazında çalışma, pahalı komuta ve denetim sistemlerine daha az ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Demokratik ilkeleri destekleyen bir organizasyonda çalışmak yetkinliklerinin yüksek oranda gelişmesine teşvik ederek çalışanlara yarar sağlar. Bu nedenle demokratik örgütlerde çalışanlar davranış özgürlüğü ve ortak amaç duygusu sayesinde kendilerini daha ilgili hissetmeleri sağlamaktadır (Witteloostuijn ve Jong, 2008: 1041).

Örgütsel demokrasi ile örgütsel kararlarda alt kademedeki çalışanlara daha çok güç ve sorumluluk devri kendi kendini organize eden küçük birimlerin oluşturacaktır. Örgütsel aktivitelerde psikolojik sahiplenmenin bireysel katılım, bilgi ve liderliğe bağıllık olarak yüksek düzeyde gerçekleşmesi beklenmektedir (Butcher ve Clarke, 2002: 36). Demokratik örgütlerde demokratik karakter gelişir ve karar alıcılar ile çalışanlar arasındaki farklılıklar göz ardı edildiği takdirde de çalışanlar daha aktif ve çalışanlar arasındaki etkileşim daha yüksek seviyede olur (Perry, 2014: 207).

## 2.4. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Örgütsel demokrasi boyutları çalışmasında yer aldığı şekilde katılım, şeffaflık, eleştiri, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik şeklinde ele alınmaktadır (Geçkil ve Koçyiğit: 2017).

### 2.4.1. Katılım

Katılım, “çalışan katılımı” ve “katılımcı yönetim” şeklinde de ifade edilmekte ve yer yer örgütsel demokrasi yerine kullanılmış bir kavramdır (Kesen, 2015b: 538). Örgütsel demokrasinin bir boyutu olan katılım, çalışanların karar alma süreçlerinde doğrudan ya da temsilciler yoluyla aktif katılımını ifade eder. Karar alma süreçlerinde kararların bir kişi ya da gruba bırakılmasından ziyade karardan etkilenen çalışanların da katılımının benimsenmesi çalışanların düşüncelerini daha kolay ifade etmelerini ve oylamayla kararların alınmasını sağlayacaktır. Kararların ortak alınması kabul edilmesini de kolaylaştıracaktır (Geçkil, 2013: 30).

Örgütsel demokraside çalışan katılımı hayati önem taşımaktadır (Witteloostuijn ve Jong, 2008: 1039). Örgütün karar ve faaliyetlerine yönelik herhangi bir eylem, yapı ve sürece dahil edilen kitlenin geniş olması demokrasinin sağlanmasını yolunda bir adım olarak görülmektedir. Bunun aksine bir kişiye veya küçük bir grubun eline verilmesi demokrasiden uzaklaşma olarak yorumlanmaktadır (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Çalışanların yönetim sistemine katılımı yaratıcı düşünme, yeni fikirlerin ortaya atılması ve örgüte duyulan bağlılığı arttıracaktır (Şen ve Bolat, 2015: 150).

Katılımın örgütlerde etkili bir güvenlik kültürünü geliştireceğini belirten Roughton ve Mercurio (2002: 117) çalışan katılımının neden sağlanması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

- Olası güvenlik tehlikeleriyle en çok çalışanlar temas halinde oldukları için etkili bir yönetim sisteminin olduğunu bilmek isterler.
- Karar alma sürecinde daha çok tecrübe paylaşımı alınan kararların gücünü etkileyecektir.
- Güvenlik programlarının geliştirilmesine katılan çalışanların programı kullanma durumları daha fazladır.
- Çalışanlar fikirlerinin önemsendiğini düşündüğünde motivasyon ve üretkenlikleri artacaktır.

### **2.4.2. Şeffaflık**

Şeffaflık, örgütte alınan bir kararın ticari sır niteliğinde ve kamuyla paylaşılmamış finansal ve finansal olmayan bilgilerin ilgili tüm bilgileri karar verme sürecinde yer alan ve karardan etkilenen herkesin öğrenebilmesi ve kullanabilmesini ifade eder (Forcadell, 2005: 271; Geçkil ve Koçyiğit, 2017: 337; Pamukçu, 2011: 136).

Şeffaflık ilkesi örgütlerin kendi bünyelerinde koydukları kurallara ve yönetmeliklere uygun olarak kararların alınması, uygulanmasını gerektirmektedir (Kesen, 2015a: 65-66). Kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin kolay olması, bilginin açık bir şekilde ve anlaşılabilir olması gerektirmektedir (Göker ve Gündüz, 2017: 87).

### **2.4.3. Eleştiri**

Eleştiri boyutu, örgütün politika, prosedür ve faaliyetlerinde ilgili her düzeydeki çalışan tarafından doğru, yanlış veya olumlu ya da olumsuz olması açıdan değerlendirilebilmesi ve bu değerlendirme sonucunda fikirlerin kolaylıkla dile getirebilmesini ifade etmektedir (Geçkil, 2013: 32).

Örgüte yönelik eleştirilerin ve fikirlerin bir araya getirilmesi, problemlerin ortaya çıkarılması ve çözümü için örgütlerde eleştiri yapmaya uygun ortamın yaratılması gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanları ve örgüt dışındaki kişilerin eleştirilerini dile getirebilmesi bakımından tartışma ortamına açık olmalıdır (Forcadell, 2005: 271). Çalışanlara eleştirel düşünme ve tartışma alanlarında eğitim verilerek; alınan kararlardaki etkisini anlama, bununla ilgili değerlendirme yapabilmesi ve kendi pozisyonlarını savunması konusunda katkı sağlanabilir (Hoffman, 2002: 206).

### **2.4.4. Adalet**

Adalet, Türk Dil Kurumu tarafından “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması.” şeklinde tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2020). Örgütsel açıdan çalışanların örgütte adalet algılamalarını ifade etmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel faaliyetlerin sonuçları üzerindeki etkileşimler çalışanların adalet algılarını belirlenmesinde önemlidir (İşcan ve Sayin, 2010: 195).

Örgütsel adaleti değerlendirmek için çalışanların, kaynak dağıtımında adil davranıldığını düşünmesi (dağıtım adaleti), karar alma ve uygulamaya geçme süreçlerinde söz hakkı bulunması (işlemsel adalet) ve karar alıcılar ile karardan etkilenenler arasındaki etkileşimin tutarlılığını (etkileşimsel adalet) kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78;

Thibaut ve Walker, 1975: 32; aktaran, Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267; Bağci, 2013: 166). Çalışanların örgütte adaletin olup olmadığıyla ilgili düşünceleri bu hususları değerlendirmesiyle bulunur (Crawshaw vd., 2013: 890).

#### **2.4.5. Eşitlik**

Örgütsel demokrasinin bir boyutu olan eşitlik, örgütlerde çalışanların dil, din, ırk, cinsiyet gibi farklılıklarına bakılmaksızın aynı şartlarda çalışanların istisnai bir durum olmadığı takdirde aynı haklara sahip olması ve hakkaniyetin gözetilmesidir (Bakan, Kara ve Güler 2017: 119; Kiliç, 2011: 212). Eşitlik boyutu “mutlak eşitlik” ten ziyade bir çalışma ortamında bulunna çalışanların aynı şartlarda çakarşısında bir diğeriyle aynı muameleyi görmelerini ifade etmektedir (Geçkil, 2013: 35).

#### **2.4.6. Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik “eylemlerin hesabını verme ve sorumluluk alma yükümlülüğü” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle herhangi bir kişi ya da grubun yerine getirdiği eylem ve işlemlerden dolayı yaptıklarını açıklayabilme ve sorulara cevap verebilmesidir (McNeil ve Malena , 2010: 4; aktaran, Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21). Daha önceden belirlenmiş birtakım beklentilerin karşılaması için gerekli yetki ve kaynağa sahip bireyi o taahhütleri ile elde ettiği sonuçların bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır (Gül, 2008: 74).

Hesap verebilirlik olasılık içeren bir kavramdır. Birey ve kurumların aldığı her kararda veya faaliyetlerini yerine getirirken açıklamada bulunmamasına rağmen her adımda hesap verebilme olasılığı vardır (Mulgan, 2003: 10).

### **2.5. Örgütsel Demokrasi Modelleri**

#### **2.5.1. Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli**

Yazdani (2010) örgütsel demokrasi modelini Daft'ın “Organizational Theory and Desing” adlı çalışmasını esas alarak tasarlamıştır. Bu model örgütün bağlamsal ve yapısal boyutları arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bağlamsal boyut örgütün çevresi, hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt kültürü ve örgütün büyüklüğünü kapsar. Yapısal boyut ise örgüte özgü hiyerarşik yapı, biçimsellik, uzmanlaşma ve karar almada merkezileşme özelliklerinden oluşmaktadır. Boyutlar birbirleriyle etkileşim halindedir. Büyük ölçekli, rutin teknolojiyi kullanan, istikrarlı bir ortamda bulunan örgütler daha

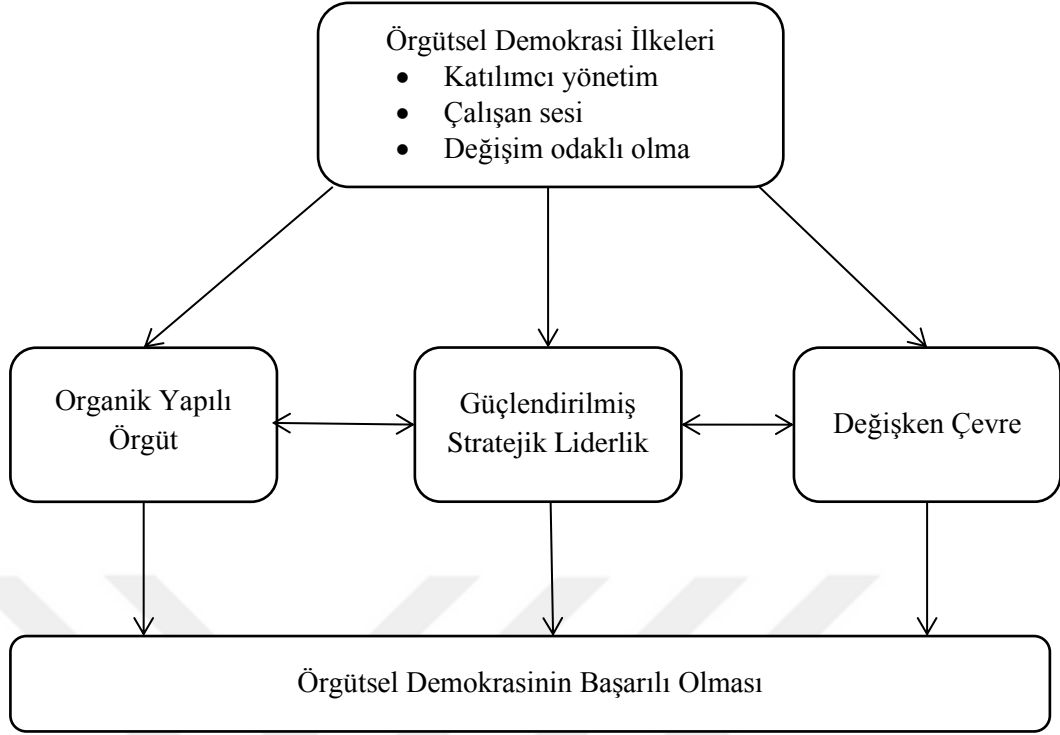
fazla biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezileşme eğilimindedir. Başka bir deyişle mekanik bir yapıdadır. Nispeten küçük ölçekli, rutin bir teknoloji kullanmayan, dinamik bir ortamda bulunan örgütler ise daha az formel ilişki, uzmanlaşma ve merkezileşmesi eğiliminde dolayısıyla organik yapıdadır (Daft, 2000: aktaran, Yazdani, 2010: 6) (Tablo 3).

**Tablo 3: Örgütlerde Mekanik ve Organik Yapı**

<b>Mekanik Yapı</b>	<b>Organik Yapı</b>
Görevler uzmanlık alanlarına göre parçalara ayrılmıştır.	Görevler aynı birimde bulunan tüm çalışanların katkılarıyla yürütülmektedir.
Görevler açıkça tanımlanmış.	Görevler ekip çalışmana göre belirlenip düzenlenir.
Sıkı bir kontrol, kurallar ve katı bir hiyerarşik yapı var.	Daha esnek kontrol, kuralların minimumda tutulması ve düşük düzeyde hiyerarşik yapı.
Bilgi ve kontrol merkezde yer alır.	Bilgi ve kontrol organizasyon herhangi bir yerinde bulunabilir.
İletişim dikeydir.	İletişim yataydır.

Kaynak: Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role Of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74.

Yazdani (2010) örgütsel demokrasinin sahip olması gereken ilkeleri katılımcı yönetim uygulamaları, çalışan sesinin arttırılması ve değişim odaklı olunması şeklinde belirlemiştir. Yazdani'nin (2010) Örgütsel demokrasi modeli organik yapıli örgüt, stratejik liderlik ve değişken çevrenin etkileşimlerinden meydana gelmektedir. Yazdani (2000) örgütsel demokrasinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi katılımcı yönetim tarzına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Katılımcı yönetim tarzı için biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezileşme gibi unsurların çokça bulunduğu mekanik yapıli örgütlerden ziyade tüm çalışanların katkı sağladığı, ekip çalışmasının esas olduğu, esnek kontrol mekanizmasının ve az sayıda kuralın olduğu organik yapıli örgütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik liderlik unsuru yöneticilerin liderlik davranışında dönüşümcü veya güçlendirici liderlik tarzını benimsemesini ifade eder. Durağan çevrede yerleşik bir düzen ve sürekli olarak uygulanan kurallar söz konusuysen değişen ve belirsizliklerin olduğu çevrede örgütün uzun ömürlü olması ve değişimler karşısında hayattta kalabilmesi için örgütsel demokrasi gerekli görülmektedir. Yazdani'nin örgütsel demokrasi modeli organik yapıli örgüt, stratejik liderlik ve değişken çevre değişkenleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Şekil 3).



**Şekil 3:** Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli

Kaynak: Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role Of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty. *Businnes Review*, 5(2), 51-74.

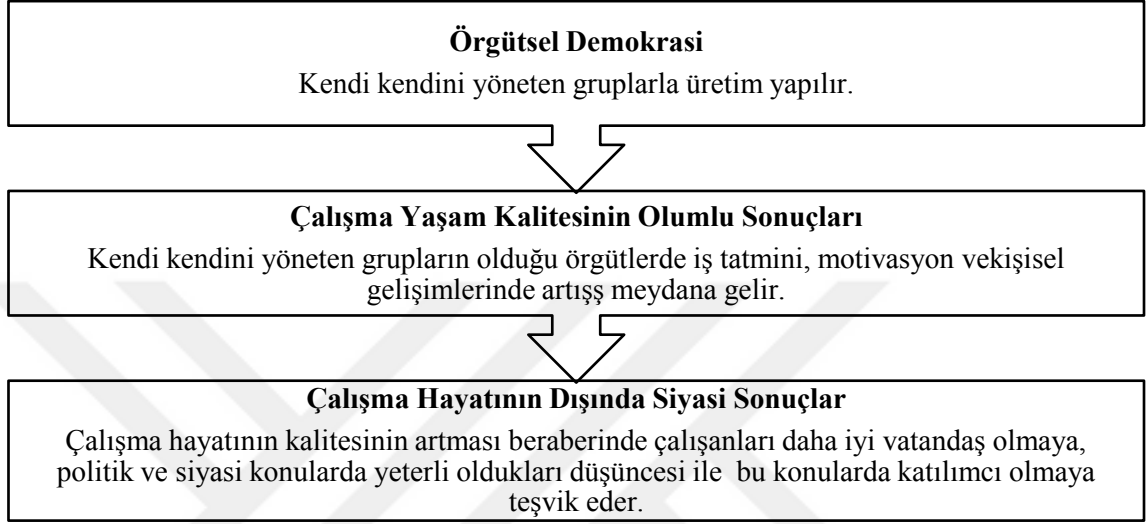
Yazdani (2010) örgütsel demokrasinin başarılı olması için gerekli koşulları şu şekilde sıralamıştır (Yazdani, 2010: 59):

- Değişken ve belirsizliklerle dolu bir çevrede oluşu ile yenilikçi ve fikir üretmeye odaklanması
- Örgüt bürokrasisinden daha esnek bir yapıda olması
- Yapıcı eleştiri ve öz eleştiriye uygun bir örgüt iklimi
- Örgütün küçük boyutta olması
- Çalışanların deneyimleri ve değerler açısından homojen bir yapının olması
- Takım kültürü
- Örgütte örgüt liderinden kaynaklanan güven ortamını ve çalışanların birbirlerine güvenmesi
- Yüksek olmayan ve yatay bir örgütsel yapı.

### 2.5.2. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli

Patermon (1970) adlı kitabında "Participation and Democratic Theory" örgütlerin katılımcı ve etkinlik unsurlarının yer aldığı demokratik uygulamalarının çalışanlarını örgüt

dışındaki siyasi yaşama katılımlarını arttıracak fikrini savunmuştur. Fakat çalışmasında bunu destekler nitelikte bulgulara ulaşamamıştır (Patermon, 1970: aktaran, Elden, 1981: 43). Elden (1981) örgütsel demokrasinin çalışanları örgüt dışında siyasi yaşama katılması konusunda katkı sağlayacağı düşüncesiyle yaptığı çalışmada ortaya bir model koymuştur (Şekil 4).



**Şekil 4:** Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli

**Kaynak:** Elden, J. M. (1981). Political Efficacy at Work: The Connection Between More Autonomous Forms of Workplace Organization and a More Participatory Politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58.

Şekil 4'de yer alan modelde örgütsel demokrasinin olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmini, motivasyon ve kişisel gelişim konularında olumlu değişimler meydana gelmektedir. Bu durum çalışanları örgüt dışındaki yaşamlarında iyi birer vatandaş olma, politik ve siyasi konularda yeterli hissetme ve katılımcı olmalarını konusunda teşvik etmektedir.

## **2.6. Örgütsel Demokrasi Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Bu bölümde literatürde örgütsel güven konusunda yapılan çalışmalar yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda örgütsel güven bağımlı veya bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır.

Geçkil (2013) tarafından çalışmanın yapıldığı dönemde TRB1 bölgesinde bulunan Malatya İnönü Üniversitesi Özel Tıp Merkezi ve Elazığ Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan 582 çalışan ile yapılan çalışmada; örgütsel demokrasi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları arasında adalet ve centilmenlik alt boyutları

haricinde anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel demokrasinin vicdanlılık, nezaket ve sivil erdemi arttırdığı belirlenmiştir.

Tutar ve Sadykova (2014) tarafından Sakarya Ticaret Borsası'nda çalışan 190 kişi ile yapılan çalışmada örgütsel demokrasinin alt boyutları kişisel değerlere saygı, demokratik yönetim ve demokratik davranış ile örgütsel muhalefetin alt boyutu açık muhalefet ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel demokrasinin alt boyutu demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ve otorite algısı boyutu ile örgütsel muhalefetin tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir.

Verdorfer ve Weber (2016) geleneksel ve demokratik olarak yönetilen toplam 10 firmada çalışan 285 çalışan ile yaptığı çalışmada demokratik örgütlerde çalışanların örgütsel demokrasi ve ahlaki gelişim düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte eğitimin ahlaki gelişimi etkilediği tespit edilmiştir. Aracı değişken olarak ahlaki gelişimin sosyo-ahlaki iklim algısını etkilemediği görülmüştür.

Akpınar ve arkadaşları (2017) tarafından Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan 405 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmada örgütsel demokrasi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel demokrasi algılarının iş tatminini olumlu yönde bir etkilediği belirlenmiştir.

Çankaya (2018) tarafından Çorum il merkezindeki bir kamu hastanesinde çalışan 200 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel demokrasi ve alt boyutları ile iş tatmini ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel demokrasinin alt boyutları olan adalet, eşitlik ve hesap verebilirliğin ile iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Oral Ataç ve Köse (2017) tarafından Ege ve Marmara'da sanayi ve hizmet sektöründe çalışan 387 çalışana ulaşılan çalışmada örgütsel demokrasinin alt boyutları olan inisiyatif, bilgi paylaşımı iletişim ve eğitim boyutları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi etkilediği görülmüştür.

Işıkgöz ve arkadaşlarının (2017) 191 beden eğitimi ve spor öğretmenine yaptığı çalışmada örgütsel demokrasi ve alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik algılarının pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Kıdem durumuna göre 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin hesap verebilirliğe ilişkin algılarının daha yüksek; görevlendirilen coğrafi bölgeye göre öğretmenlerin Ege Bölgesinde şeffaflık, adalet ve

hesap verebilirlik algılarının ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise sadece hesap verebilirlik algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Oral Ataç ve Köse (2017) tarafından Ege ve Marmara'da sanayi ve hizmet sektöründe çalışan 387 çalışana ulaşılan çalışmada örgütsel demokrasinin alt boyutları olan inisiyatif, bilgi paylaşımı iletişim ve eğitim boyutları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi etkilediği görülmüştür.

Şenol ve Aktaş (2017) tarafından İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 130 kişi ile yapılan çalışmada örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, şeffaflık, eşitlik ve adalet boyutları ile örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kuşçu Karatepe (2019) Hatay'da bulunan iki özel hastanede çalışan 300 hemşire ile yaptığı çalışmada politik duyarlılık ve örgütsel demokrasi ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Naldöken ve Limoncu'nun (2019) Sivas Numune Hastanesi'nde çalışan 326 kişi ile yaptığı çalışmada örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür.

Bozkurt ve Balcı (2020) tarafından Ankara'daki devlet üniversitelerinde çalışan 418 akademisyen ile yapılan çalışmada örgütsel demokrasi, akademik özgürlük algısı ve Türkiye'de makul düzeye yönelik akademisyen görüşlerinin ortaya konmasının amaçlandığı nitel ve nicel verilerden yararlanılmıştır. Üniversite yönetimlerinin ayrımcı tutumdan sakınmaları, faaliyetlerini şeffaflık ilkesince duyurmaları; dekan ve fakülte kurullarının seçimlerinde demokratik yöntemlerle yapılması ve bu seçimlere tüm paydaşların dahil edilmesi, adil seçim ortamının oluşturulması ve daha demokratik seçim sisteminin uygulanması gibi görüşler elde edilmiştir.

Turabik ve Baskan (2020) tarafından Ankara'daki 6 üniversitede çalışan 283 öğretim görevlisi ile yapılan çalışmada örgütsel demokrasi ve politik davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel demokrasinin uygulandığı örgütlerde çalışanların daha az siyasi davranışlarla karşılaştığı ve sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

## 2.7. Güven ve Demokrasi İlişki

Güvenin oluşması, toplumsal hayata ve toplumsal işlere katılımı kolay, risksiz ve cezbedici hale getirmekte ve örgütlerde düzenin, kalıcı olmasının ve işlevselliğin ön planda olduğu örgütlerin oluşmasını desteklemektedir (Zmerli ve Newton, 2008: 706). Güven, demokratik sistemlerin devamlılığı ve etkin bir şekilde işlemesi için önemli unsurlardan birisidir (Mishler ve Rose, 2005: 1050).

Güven ile değerlendirilen konulardan birisi de demokrasidir. Güveni ölçmeye yönelik araştırmalar yalnızca siyasetçiler ve devleti temsil edenler tarafından değil toplumun farklı kesimlerinin dikkatini çekmektedir. Kapsamlı çalışmaların demokratikleşme çabası, refah ve toplumsal düzenin sağlanması gibi konularda kaynak alınması beklenmektedir (Can, 2018: 490).

Temsilciler aracılığıyla uygulanan demokrasilerde kişiler temsilcilerin güvenilir davranışlar sergilemesini ve güven kazanmalarını beklemektedir. Bununla birlikte insanlar birbirlerine inanmak, temsilcilerin toplumun çıkarlarını zedeleyecek kural ve uygulamalardan uzak duracağını bilmek isterler (Abramson,2017: 17-18). Bu süreçte kişiler gözlem yapmakta, güvencikleri kişiler hakkında bilgi edinme çabasıdır. Böylelikle güven kişilerin değerlendirmeleriyle anlam kazanmaktadır (Müftüoğlu, 2005: 145).

Demokrasilerde güven, siyasi açıdan ele alındığında hükümetin yalnızca destekçilerinin değil tüm toplumun yararına gözeteceği düşüncesidir (Kim, 2002: 334). Devlet yönetimlerinde güvenin yalnızca siyasi açıdan değerlendirilmesi gerçekçi ve yeterli görülmemektedir. Güven toplumsal açıdan ele alındığında toplumu oluşturan kişiler arasında bir dayanışmanın ve kurumların tüm bireylere karşı iyi niyetli olması gerekmektedir (Dunn, 1988: 77 aktaran, White, 1991: 13; Can, 2015: 263). Demokrasi yalnızca toplumsal açıdan kalabalık topluluklarda değil bireylerin kendi görüşlerini ifade etme, karar verme sürecine katılım fırsatlarına sahip olduğu daha küçük alanlardaki etkileşimi de etkileşimi de ifade eder (Meikle-Yaw, 2008: 39). Toplumdaki kişilerin birbirlerine güvenmeleri toplumun kalkınması, toplumsal değerlerin oluşmasına katkı sağlaması ve sorunlu bir toplumsal yapıya engel olması beklenmektedir (Müftüoğlu, 2005:158). Kişiler arasında güvenin olmadığı toplumlarda demokrasinin yetersiz olacağı ve güçlü bir demokrasi kültürünün oluşmasının zor görülmektedir (Doğan, 2015: 60).

Demokrasinin devamlılığı ilişkilerin güvene dayalı kurulmasına bağlıdır. Kişilerin devlete ve kurumlarına güven duymaları onları kararlara katılım konusunda teşvik etmektedir. Katılım demokrasinin temel unsurlarından biri olarak görülmekte ve bu durum demokrasinin gelişmesine teşvik etmektedir (Uzar Kurtaran, 2015: 33). Bununla birlikte demokratik uygulamalar güven yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Bir örgütte çalışanların kendilerine duyduğu güven onların aidiyet bilincinin gelişmesi ile sorumluluk alma isteğinde, iş yapma becerilerinde ve nihai olarak performanslarında artışa neden olmaktadır (Diener 2011: aktaran, Kuşçu Karatepe, 2019: 51).

Güven düzeyi örgütlerdeki demokrasi algısının yerleşmesi ve demokrasinin istikrarı konusunda güvene konusunda etkiye sahiptir. Demokrasi güven verme konusunda diğer sistemlere göre daha avantajlı görülmektedir. Belirli standartların olduğu demokratik toplumlarda bireylerin belirli hakları bulunmaktadır. Ayrımcılık, saygısızlık ve ihmal gibi güven ihlaline neden olacak durumlara karşı koruma mekanizmalarının geliştirilmesi ile bireylerin diğerler örgütlere ve kişilere güvenlerini desteklemektedir (Sztompka, 1997: aktaran, Rainer ve Siedler, 2009: 253).

Örgüt ve kişiler arasındaki güven düzeyinin yüksek olduğu yerlerde demokrasiye yönelik çalışmalar büyük önem taşımaktadır (Mishler ve Rose, 2005: 1051). Güven ve demokrasi birbirlerini desteklemeyen kavramlardır. Güven düzeyinin yüksek olması uzun vadeli, başarılı bir demokratik sistemi oluşturabilmekteyken tersi bir durum ise yetersiz, işlemeyen bir demokratik sisteme zemin hazırlamaktadır (Ekmekçi, 2010: 237). Bireyler ve örgütlerin çalışması, devamlılığı ve etkileşimi noktasında güven düzeyi belirleyici olmaktadır. Güven düzeyinin yüksek olması çalışanların takım çalışması, işbirliği, bağlılık ve görev dağılımı gibi konulardaki istekliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Covey, 2005: aktaran, Çankaya, 2010: 946).

## BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaç ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, araştırmanın model ve hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri ile verilerin analizinde kullanılan yöntemlere yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma kapsamında örgütsel güven ve örgütsel demokrasi ilişkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın amacını, sağlık çalışanlarında örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algılarının sosyo-demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Konuyla ilgili literatür incelemesi sırasında örgütsel demokrasi konusunda yabancı yazında yer alan çalışmaların sayıca daha fazla, yerli yazında ise çalışmaların nispeten daha az ve yenidir (Aykanat ve Yıldız, 2018; Geçkil ve Tikici, 2015; Oral Ataç ve Köse, 2017; Şenol ve Aktaş, 2017; Turabik, 2019). Literatürde örgütsel güven ve örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan çalışmalara ayrı ayrı rastlanmış olup iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan herhangi bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Sağlık sektöründe örgütsel demokrasi konusunda az sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırma hem örgütsel güven ve örgütsel demokrasi değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelenmesi bakımından hem de alan araştırmasının sağlık sektöründe yapılıyor olması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Samsun ilinde faaliyet gösteren Havza Devlet Hastanesi ve Vezirköprü Devlet Hastanesi'nde görev yapan 720 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Bal, 2001: 113-114; Karagöz, 2014: 152).

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$
$$n = \frac{720 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{[(720 - 1) * 0,05^2] + (0,5 * 0,5 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{691,488}{2,7579} = 250,7299 \cong 251$$

N = Evren

n = Örneklem Sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 olarak baz alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemeye sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarında bulunur % 95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

Formüle göre ulaşılması gereken sağlık çalışanı sayısı 251'dir. Fakat anket çalışmasının Covid-19 pandemi dönemine denk gelmesi nedeniyle 214 katılımcıya ulaşılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4:** Sağlık Çalışanları ve Yapılan Anketlerin Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane	Sağlık Çalışanları	Yapılan Anketler
Havza Devlet Hastanesi	320	95
Vezirköprü Devlet Hastanesi	400	119
<b>Toplam</b>	<b>720</b>	<b>214</b>

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacı ile üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Tasarlanan anket formu örgütsel güven envanterinin kısa formu, örgütsel demokrasi ölçeği ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerin bulunduğu 46 ifadeden oluşmaktadır (Ek-1). Anket formuna ilişkin bilgiler sırasıyla kısaca şu şekildedir:

*Sosyo-Demografik Özellikler:* Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, iş yerinde çalışma süresine ilişkin 6 ifade yer almaktadır.

*Örgütsel Güven Envanteri'nin Kısa Formu:* Örgütsel güven ölçümü için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen, Türkçe çevirisi Kalemci Tüzün'ün (2006) çalışmasından alınan "Örgütsel Güven Envanteri'nin Kısa Formu" 12 ifadenin yer aldığı bilişsel ve duygusal güven boyutlarından oluşmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ölçek bilişsel, davranışsal ve niyetsel boyutlardan oluşmakla birlikte geçerlilik düzeyinin daha yüksek olması sebebiyle kısa formu kullanılmıştır. Kalemci Tüzün'ün (2006) çalışmasında duygusal güven boyutunda yer alan "Yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm" ifadesi iki boyuta da yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Bu çalışmada da belirtilen

ifade analiz dışında tutulmuştur. Ölçekte yer alan 4 madde ters ifadeli olduğu için ölçek puanları değerlendirme aşamasında (1=5, 2=4, 3=3, 4=2 ve 5=1 şeklinde) ters çevrilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin Türkçe uyarlaması olan Kalemci Tüzün'ün (2006) çalışmasında örgütsel güven ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik katsayısı bilişsel güven boyutu 0,85 ve duygusal güven boyutu 0,72 şeklinde bulunmuştur.

*Örgütsel Demokrasi Ölçeği:* Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” 28 ifadelik; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 21. ve 23. maddeler doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çalışmadan çıkarılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,95; boyutlarına ilişkin katılım-eleştiri 0.88, şeffaflık 0.88, adalet 0,80, eşitlik 0,83 ve hesap verebilirlik 0,74 şeklinde bulunmuştur.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırma, Ekim-Kasım 2020 tarihleri arasında Samsun ilinde yer alan iki kamu hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili alan çalışması öncesinde araştırmanın etik ilkelere uygun olduğuna dair Sakarya Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan 28.10.2019 tarihli ve 61923333/050.99/ sayılı onay belgesi (Ek-2); araştırmanın yapılabilmesi için ise Samsun İl Sağlık Müdürlüğü'nden 13/02/2020 tarihli ve 61646299-2040 sayılı onay belgesi (Ek-3) alınmıştır. İzin süreçleri sonrasında formların tamamlanması ve araştırmacıya ulaşması bir aya yakın bir sürede gerçekleşmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, sadece Samsun il sınırları içerisinde bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı iki kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yapılmıştır. Araştırma, zaman ve maddi yetersizliklerden dolayı daha fazla kamu hastanesi ve özel hastaneler araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle araştırma tüm sağlık çalışanlarını kapsamamaktadır.

Araştırmanın sonuçları, 25 Ekim 2020 – 20 Kasım 2020 tarihleri arasında raporlu ya da izinli olmayan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden sağlık çalışanlarının anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar esas alınarak oluşturulmuştur.

Araştırma Covid-19 salgını döneminde gerçekleştirilmesi nedeniyle sağlık çalışanlarının bir bölümünün Covid-19'a ayrılan alanlarda hizmet vermeleri, bir bölümünün karantina altında veya tedavi görmeleri araştırmanın tüm çalışanlara ulaşmasına engel olmuştur.

Son olarak araştırma yalnızca sağlık sektörü baz alınmış, farklı sektörler araştırma kapsam dışı tutulmuştur. Araştırma sonuçlarının sektörler arasında benzeşen ya da ayrışan yönleriyle ilgili bir değerlendirmede bulunulması bu nedenle mümkün değildir.

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

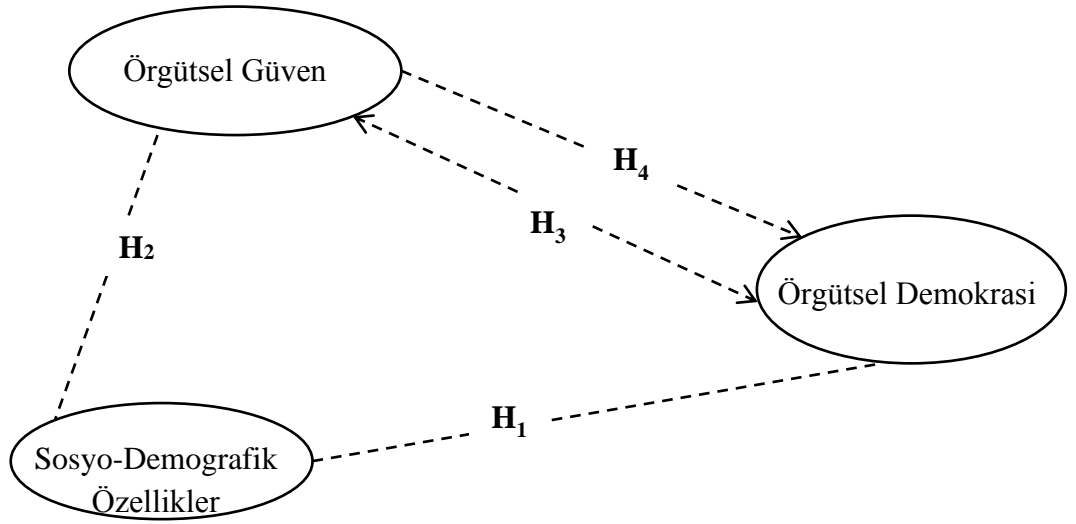
İki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve sosyo-demografik özelliklere göre bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan hipotezler ve araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri örgütsel demokrasi algılarını etkilemektedir.



**Şekil 5:** Araştırmanın Modeli

### 3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0-1 arasında değer almakta ve değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı:  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  düşük düzeyde,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında ise yüksek düzeyde kabul edilir (Kalaycı, 2014: 405). Ölçeklerin madde sayıları ve güvenilirlik katsayıları Tablo 5' de yer almaktadır.

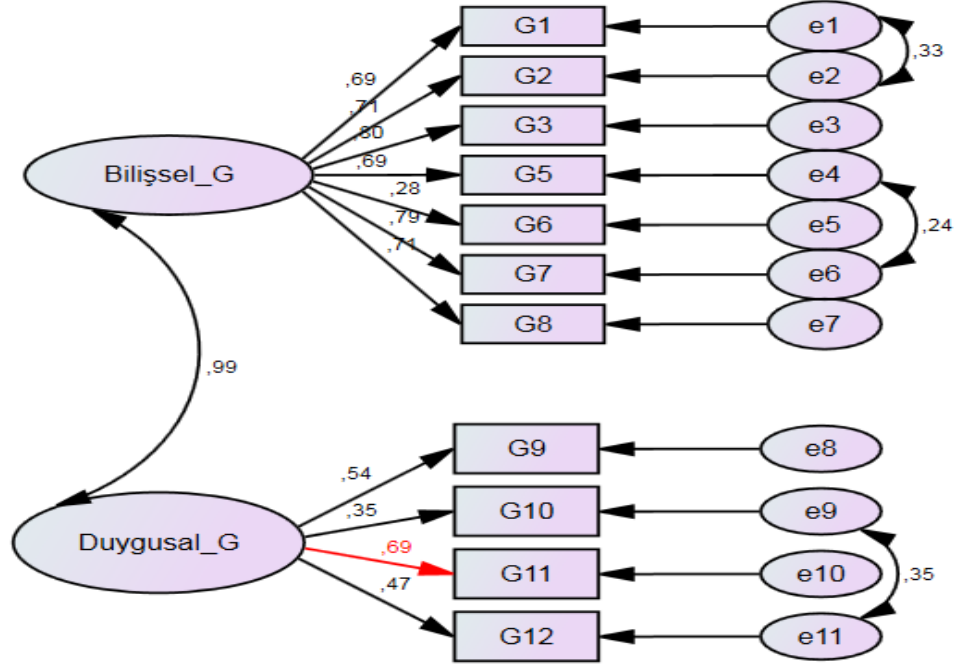
Örgütsel güven ölçeğinin 4. madde iki boyutta da yer aldığı için ölçeğin alındığı çalışmadan çıkarılmıştır. Bu nedenle mevcut çalışmada da analizlere dahil edilmemiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin 21. ve 23. madde doğrulayıcı faktör alanizini sonucunda regresyon katsayısı 0,50'nin altında kaldığı için analiz dışında tutulmuştur..

**Tablo 5: Ölçeklerinin Madde Sayıları ve Güvenilirlik Katsayıları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Örgütsel Güven</b>	11	,871
Bilişsel Güven	7	,852
Duygusal Güven	4	,623
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	26	,938
Katılım-Eleştiri	8	,869
Şeffaflık	6	,867
Adalet	5	,774
Eşitlik	4	,691
Hesap Verebilirlik	3	,762

Tablo 5'de görüldüğü gibi Cronbach Alpha değerleri örgütsel güven için 0,871, bilişsel güven boyutu için 0,852 ve duygusal güven boyu için ise 0,629 bulunmuştur. Örgütsel demokrasi ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,938 ve boyutlarının Cronbach Alpha değerleri 0,869 ile 0,691 arasında değişmektedir. Bu nedenle ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

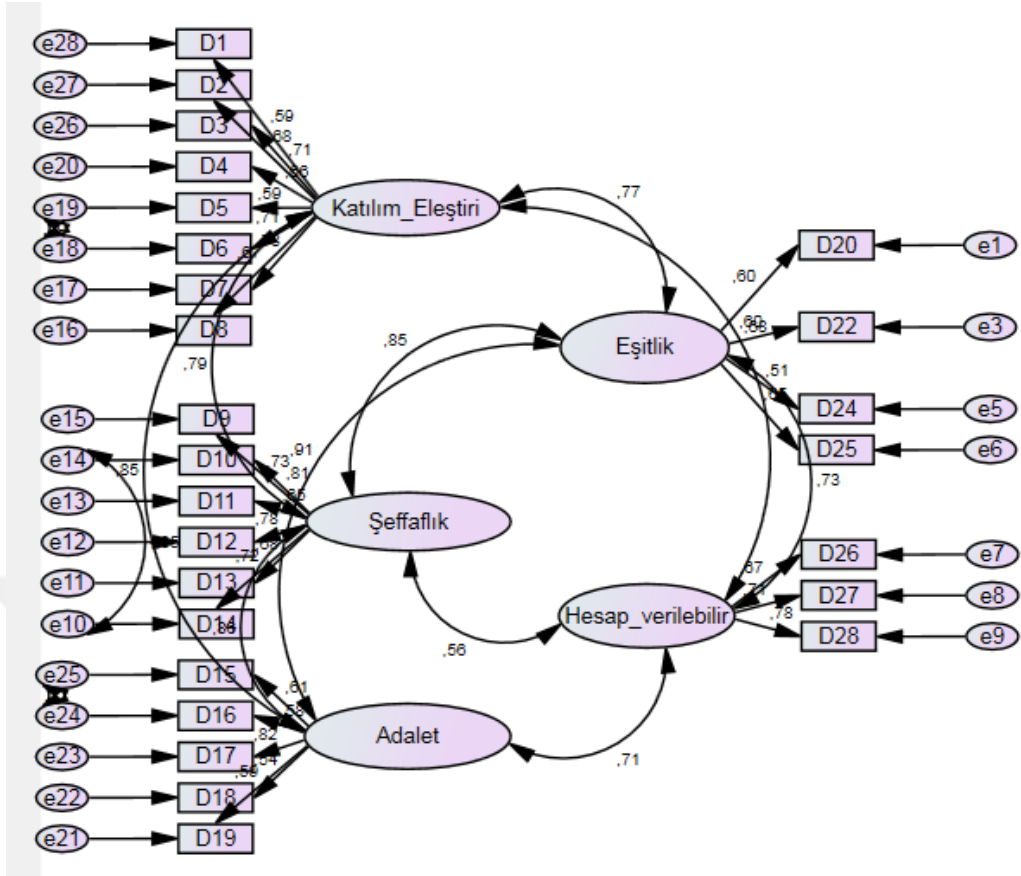
### 3.8. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 6: Örgütsel Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 6: Örgütsel Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Değerleri
$(X^2) / (df)$	$0 \leq X^2 / df \leq 3$	$3 \leq X^2 / df \leq 5$	2,285
(RMSEA)	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0,078
(CFI)	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,956
(GFI)	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,930
(AGFI)	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.885
(NFI)	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.909
(RMR)			0.071



Şekil 7: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelde 21. e 23. madde regresyon katsayısı 0,50'nin altında kalması nedeniyle çıkarılmıştır.

Tablo 7: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Değerleri
(X <sup>2</sup> ) / (df)	0 ≤ X <sup>2</sup> / df ≤ 3	3 ≤ X <sup>2</sup> / df ≤ 5	2,185
(RMSEA)	0 ≤ RMSEA ≤ 0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	0,078
(CFI)	0.97 ≤ CFI ≤ 1.00	0.95 ≤ CFI ≤ 0.97	0,956
(GFI)	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	0,920
(AGFI)	0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.872
(NFI)	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95	0.903
(RMR)			0.080

### 3.9. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 26.0 ve AMOS 23.0 veri analiz programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılacak testlerin belirlenmesi için verilerin normal dağılıma uygunluğu ve gruplar arası varyansların

homojenliği test edilmiştir. Verilerin normal bir dağılıma uygunluğunu belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bununla arpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında yer alması verilerin normal dağılım için gerekli görülmektedir (Hair vd., 2013). Ayrıca rneklem büyüklüğünün 30'un üzerinde olmasına, aritmetik ortalama ve medyanın eşit veya birbirlerine yakın olmasına bakılmıştır. Diğer bir şart olan gruplar arası varyansların homojenliği Levene's testi ile ölçülmektedir. Levene's testi gruplar arası varyansların eşit olduğu yönündeki  $H_0$  hipotezini test etmektedir (Field ve Miles, 2010: 127). Dolayısıyla Levene's testi sonucunda "p" değerinin 0.05'ten büyük olması gruplar arası varyansların homojen olduğuna dair  $H_0$  hipotezinin kabulünü gerektirmekte, diğer bir ifadeyle "p" değerinin 0.05'ten küçük olması gruplar arası varyansların homojen olmadığı anlamına gelmektedir." Varsayımlar sağlandığı için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Verilerin analizinde bağımsız gruplarda t- testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde gruplar arasında anlamlı bir farkın olması halinde farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-hoc testlerinden yararlanılmıştır.

## BÖLÜM 4: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma kapsamında sağlık çalışanlarına uygulanan anket formundan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

### 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve kurumdaki çalışma süresinden oluşan sosyo-demografik özelliklere ilişkin toplanan verilerin dağılımına yönelik bulgulara yer verilmektedir. Unvan değişkeni sonrasında üç başlık altında toplanmıştır; sağlık personeli, idari personel ile teknik ve destek personeli. Yaş değişkeni 20-24, 25-29, 30-34 ve 35 $\geq$  şeklinde; kurumda çalışma süreleri  $\leq 6$  yıl, 7-12 yıl ve 13 $\geq$  yıl olacak şekilde gruplandırılmıştır.

Tablo 8’de de yer aldığı gibi:

- Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında 124’ü (%57,9) kadın ve 90’ı (%42,1) erkeklerden oluşmaktadır.
- Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 40 kişinin (%18,7) 20-24 yaş aralığında, 63 (%29,4) kişinin 25-29 yaş aralığında, 30 kişinin (%14,0) kişinin 30-34 yaş aralığında ve 81 kişinin (%37,9) 35 $\geq$  yaş aralığında olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 123 kişinin (%57,5) evli ve 91 kişinin (%42,5) bekar olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 40 kişi (%18,7) ortaöğretim/lise, 61 kişi (%28,5) önlisans ve 113 kişi (%52,8) kişi lisans düzeyinde eğitim aldığı söylenebilir.
- Katılımcıların unvan dağılımlarına bakıldığında 139 kişinin (%65,0) sağlık personeli, 43 kişinin (%20,1) idari personel ve 32 kişinin (%15,0) teknik ve destek personeli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise 100 kişinin (%46,7)  $\leq 6$  yıl, 47 kişinin (%22,0) 7-12 yıl, 67 kişinin (%31,3) 13 $\geq$  yıl çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımları (n=214)

	Özellik	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	124	57,9
	Erkek	90	42,1
<b>Yaş</b>	20-24	40	18,7
	25-29	63	29,4
	30-34	30	14,0
	35≥	81	37,9
	<b>Medeni Durum</b>	Evli	123
	Bekar	91	42,5
<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaöğretim/Lise	40	18,7
	Önlisans	61	28,5
	Lisans	113	52,8
<b>Unvan</b>	Sağlık Personeli	139	65,0
	İdari Personel	43	20,1
	Teknik/Destek Personeli	32	15,0
<b>Çalışma Süresi</b>	≤6 yıl	100	46,7
	7-12 yıl	47	22,0
	13≥ yıl	67	31,3

#### 4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9:** Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasiye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{X}$	S.S	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Bilişsel Güven	214	3,11	,79	3,11	-,034	-,369
Duygusal Güven	214	3,21	,76	3,21	-,021	,161
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>214</b>	<b>3,14</b>	<b>,73</b>	<b>3,14</b>	<b>,086</b>	<b>-,108</b>
Katılım- Eleştiri	214	2,75	,79	2,75	-,092	-,636
Şeffaflık	214	3,27	,79	3,50	-,431	,046
Adalet	214	2,62	,80	2,60	-,008	-,660
Eşitlik	214	3,20	,69	3,33	-,521	,311
Hesap Verebilirlik	214	2,85	,91	3,00	-,078	-,665
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	<b>214</b>	<b>2,90</b>	<b>,69</b>	<b>2,92</b>	<b>-,114</b>	<b>-,541</b>

S.S: 1-2,66 düşük, 2,67-3,66 orta ve 3,67 ve üzeri yüksek düzey

Örgütsel güven ölçeğinin genel ortalaması  $3,14 \pm 0,73$ ; boyutlarına ilişkin ortalamalar bilişsel güven için  $3,11 \pm 0,79$ , duygusal güven için  $3,21 \pm 0,76$  şeklindedir. Buna göre örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin genel ortalaması  $2,90 \pm 0,69$  olarak bulunmuştur. Boyutlarına ilişkin ortalamalar; katılım eleştiri  $2,75 \pm 0,79$ , şeffaflık  $3,27 \pm 0,79$ , adalet  $2,62 \pm 0,80$ , eşitlik  $3,20 \pm 0,69$  ve hesap verebilirlik  $2,85 \pm 0,91$  şeklindedir. Örgütsel demokrasi algılarının

adalet alt boyutu dışında orta düzeyde, adalet alt boyutunda ise düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında yer almaktadır.

### 4.3. Sosyo- Demografik Özelliklere İlişkin Fark Analizleri

Örgütsel güve ve örgütsel demokrasinin sosyo-demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresi) göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız gruplarda t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algıları ile alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına Tablo 10'da yer verilmektedir.

**Tablo 10:** Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s	F	t	p																																																																																												
Bilişsel Güven	Kadın	124	3,13	,773	,493	,409	,683																																																																																												
	Erkek	90	3,08	,831				Duygusal Güven	Kadın	124	3,21	,764	,007	,141	,888	Erkek	90	3,20	,773	<b>Örgütsel Güven</b>	Kadın	124	3,16	,724	,000	,338	,736	Erkek	90	3,12	,741	Katılım-Eleştiri	Kadın	124	2,74	,783	,027	-,128	,898	Erkek	90	2,76	,816	Şeffaflık	Kadın	124	3,29	,848	2,244	,350	,727	Erkek	90	3,25	,729	Adalet	Kadın	124	2,63	,792	,085	,232	,817	Erkek	90	2,61	,829	Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689	Erkek	90	3,22	,628	Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990
Duygusal Güven	Kadın	124	3,21	,764	,007	,141	,888																																																																																												
	Erkek	90	3,20	,773				<b>Örgütsel Güven</b>	Kadın	124	3,16	,724	,000	,338	,736	Erkek	90	3,12	,741	Katılım-Eleştiri	Kadın	124	2,74	,783	,027	-,128	,898	Erkek	90	2,76	,816	Şeffaflık	Kadın	124	3,29	,848	2,244	,350	,727	Erkek	90	3,25	,729	Adalet	Kadın	124	2,63	,792	,085	,232	,817	Erkek	90	2,61	,829	Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689	Erkek	90	3,22	,628	Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693								
<b>Örgütsel Güven</b>	Kadın	124	3,16	,724	,000	,338	,736																																																																																												
	Erkek	90	3,12	,741				Katılım-Eleştiri	Kadın	124	2,74	,783	,027	-,128	,898	Erkek	90	2,76	,816	Şeffaflık	Kadın	124	3,29	,848	2,244	,350	,727	Erkek	90	3,25	,729	Adalet	Kadın	124	2,63	,792	,085	,232	,817	Erkek	90	2,61	,829	Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689	Erkek	90	3,22	,628	Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693																				
Katılım-Eleştiri	Kadın	124	2,74	,783	,027	-,128	,898																																																																																												
	Erkek	90	2,76	,816				Şeffaflık	Kadın	124	3,29	,848	2,244	,350	,727	Erkek	90	3,25	,729	Adalet	Kadın	124	2,63	,792	,085	,232	,817	Erkek	90	2,61	,829	Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689	Erkek	90	3,22	,628	Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693																																
Şeffaflık	Kadın	124	3,29	,848	2,244	,350	,727																																																																																												
	Erkek	90	3,25	,729				Adalet	Kadın	124	2,63	,792	,085	,232	,817	Erkek	90	2,61	,829	Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689	Erkek	90	3,22	,628	Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693																																												
Adalet	Kadın	124	2,63	,792	,085	,232	,817																																																																																												
	Erkek	90	2,61	,829				Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689	Erkek	90	3,22	,628	Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693																																																								
Eşitlik	Kadın	124	3,19	,746	2,628	-,400	,689																																																																																												
	Erkek	90	3,22	,628				Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822	Erkek	90	2,83	,982	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693																																																																				
Hesap Verebilirlik	Kadın	124	2,86	,861	2,594	,226	,822																																																																																												
	Erkek	90	2,83	,982				<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990	Erkek	90	2,90	,693																																																																																
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Kadın	124	2,90	,701	,183	-,012	,990																																																																																												
	Erkek	90	2,90	,693																																																																																															

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel güven ile boyutları ve örgütsel demokrasi ile boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre **H<sub>1</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) ve **H<sub>2</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezleri cinsiyete göre reddedilmiştir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algıları ile alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına Tablo 11'de yer verilmektedir.

**Tablo 11:** Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi

	Yaş	N	$\bar{X}$	s.s	F	p
Bilişsel Güven	20-24	40	3,01	,958	1,143	,333
	25-29	63	3,00	,766		
	30-34	30	3,16	,732		
	35≥	81	3,22	,752		
Duygusal Güven	20-24	40	3,11	,958	,473	,701
	25-29	63	3,19	,766		
	30-34	30	3,16	,732		
	35≥	81	3,28	,752		
<b>Örgütsel Güven</b>	20-24	40	3,05	,882	,919	,433
	25-29	63	3,07	,758		
	30-34	30	3,16	,657		
	35≥	81	3,24	,755		
Katılım-Eleştiri	20-24	40	2,77	,890	2,326	,076
	25-29	63	2,58	,715		
	30-34	30	2,62	,670		
	35≥	81	2,91	,673		
Şeffaflık	20-24	40	3,36	,808	1,424	,237
	25-29	63	3,13	,772		
	30-34	30	3,17	,765		
	35≥	81	3,38	,798		
Adalet	20-24	40	2,63	,835	,396	,756
	25-29	63	2,58	,782		
	30-34	30	2,52	,841		
	35≥	81	2,69	,770		
Eşitlik	20-24	40	3,26	,833	,624	,600
	25-29	63	3,11	,775		
	30-34	30	3,16	,868		
	35≥	81	3,26	,801		
Hesap Verebilirlik	20-24	40	2,75	,714	1,960	,121
	25-29	63	2,67	,682		
	30-34	30	2,87	,622		
	35≥	81	3,02	,731		
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	20-24	40	2,89	1,04	2,088	,103
	25-29	63	2,78	,791		
	30-34	30	2,76	,850		
	35≥	81	3,04	,932		

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel güven ile boyutları ve örgütsel demokrasi ile boyutlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre **H<sub>1</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) ve **H<sub>2</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-

demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezleri yaş gruplarına göre reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algıları ile alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına Tablo 12’de yer verilmektedir.

**Tablo 12:** Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	s.s	F	t	p																																																																																												
Bilişsel Güven	Evli	123	3,19	,731	5,004	1,731	,085																																																																																												
	Bekar	91	3,00	,869				Duygusal Güven	Evli	123	3,26	,764	,016	1,218	,225	Bekar	91	3,13	,766	<b>Örgütsel Güven</b>	Evli	123	3,22	,679	3,892	1,699	,091	Bekar	91	3,05	,786	Katılım-Eleştiri	Evli	123	2,80	,783	,040	1,046	,297	Bekar	91	2,68	,810	Şeffaflık	Evli	123	3,29	,786	,372	,311	,756	Bekar	91	3,25	,819	Adalet	Evli	123	2,59	,823	,004	-,723	,471	Bekar	91	2,67	,785	Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846	Bekar	91	3,21	,700	Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466
Duygusal Güven	Evli	123	3,26	,764	,016	1,218	,225																																																																																												
	Bekar	91	3,13	,766				<b>Örgütsel Güven</b>	Evli	123	3,22	,679	3,892	1,699	,091	Bekar	91	3,05	,786	Katılım-Eleştiri	Evli	123	2,80	,783	,040	1,046	,297	Bekar	91	2,68	,810	Şeffaflık	Evli	123	3,29	,786	,372	,311	,756	Bekar	91	3,25	,819	Adalet	Evli	123	2,59	,823	,004	-,723	,471	Bekar	91	2,67	,785	Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846	Bekar	91	3,21	,700	Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711								
<b>Örgütsel Güven</b>	Evli	123	3,22	,679	3,892	1,699	,091																																																																																												
	Bekar	91	3,05	,786				Katılım-Eleştiri	Evli	123	2,80	,783	,040	1,046	,297	Bekar	91	2,68	,810	Şeffaflık	Evli	123	3,29	,786	,372	,311	,756	Bekar	91	3,25	,819	Adalet	Evli	123	2,59	,823	,004	-,723	,471	Bekar	91	2,67	,785	Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846	Bekar	91	3,21	,700	Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711																				
Katılım-Eleştiri	Evli	123	2,80	,783	,040	1,046	,297																																																																																												
	Bekar	91	2,68	,810				Şeffaflık	Evli	123	3,29	,786	,372	,311	,756	Bekar	91	3,25	,819	Adalet	Evli	123	2,59	,823	,004	-,723	,471	Bekar	91	2,67	,785	Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846	Bekar	91	3,21	,700	Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711																																
Şeffaflık	Evli	123	3,29	,786	,372	,311	,756																																																																																												
	Bekar	91	3,25	,819				Adalet	Evli	123	2,59	,823	,004	-,723	,471	Bekar	91	2,67	,785	Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846	Bekar	91	3,21	,700	Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711																																												
Adalet	Evli	123	2,59	,823	,004	-,723	,471																																																																																												
	Bekar	91	2,67	,785				Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846	Bekar	91	3,21	,700	Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711																																																								
Eşitlik	Evli	123	3,19	,699	,016	-,194	,846																																																																																												
	Bekar	91	3,21	,700				Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337	Bekar	91	2,78	,886	<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711																																																																				
Hesap Verebilirlik	Evli	123	2,90	,930	,116	,961	,337																																																																																												
	Bekar	91	2,78	,886				<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466	Bekar	91	2,86	,711																																																																																
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Evli	123	2,93	,686	,187	,731	,466																																																																																												
	Bekar	91	2,86	,711																																																																																															

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel güven ile boyutları ve örgütsel demokrasi ile boyutlarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre **H<sub>1</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) ve **H<sub>2</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezleri medeni durumlarına göre reddedilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algıları ile alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına Tablo 13’te yer verilmektedir.

**Tablo 13:** Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>s.s</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Bilişsel Güven	Ortaöğretim/Lise	40	3,35	,716	2,623	,075
	Önlisans	61	3,11	,867		
	Lisans	113	3,02	,772		
Duygusal Güven	Ortaöğretim/Lise	40	3,25	,744	,273	,762
	Önlisans	61	3,25	,879		
	Lisans	113	3,17	,711		
<b>Örgütsel Güven</b>	Ortaöğretim/Lise	40	3,31	,625	1,627	,199
	Önlisans	61	3,16	,831		
	Lisans	113	3,07	,701		
Katılım-Eleştiri	Ortaöğretim/Lise	40	2,95	,673	1,711	,183
	Önlisans	61	2,75	,820		
	Lisans	113	2,68	,815		
Şeffaflık	Ortaöğretim/Lise	40	3,30	,736	,814	,445
	Önlisans	61	3,37	,788		
	Lisans	113	3,21	,826		
Adalet	Ortaöğretim/Lise	40	2,76	,826	,816	,444
	Önlisans	61	2,63	,808		
	Lisans	113	2,57	,799		
Eşitlik	Ortaöğretim/Lise	40	3,21	,641	,988	,374
	Önlisans	61	3,30	,681		
	Lisans	113	3,15	,725		
Hesap Verebilirlik	Ortaöğretim/Lise	40	3,11	,888	2,075	,128
	Önlisans	61	2,78	,992		
	Lisans	113	2,79	,865		
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Ortaöğretim/Lise	40	3,08	,608	2,236	,109
	Önlisans	61	2,93	,687		
	Lisans	113	2,81	,721		

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel güven ile boyutları ve örgütsel demokrasi ile boyutlarının eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre **H<sub>1</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) ve **H<sub>2</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezleri eğitim durumlarına göre reddedilmiştir.

Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algıları ile alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına Tablo 14’te yer verilmektedir.

**Tablo 14:** Unvanlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi

	Unvan	N	$\bar{X}$	s.s	F	p
Bilişsel Güven	Sağlık Personeli	139	3,12	,764	,082	,921
	İdari Personel	43	3,08	,768		
	Teknik ve Destek Personeli	32	3,07	,979		
Duygusal Güven	Sağlık Personeli	139	3,19	,739	,084	,919
	İdari Personel	43	3,23	,847		
	Teknik ve Destek Personeli	32	3,25	,790		
<b>Örgütsel Güven</b>	Sağlık Personeli	139	3,15	,706	,008	,992
	İdari Personel	43	3,14	,738		
	Teknik ve Destek Personeli	32	3,13	,838		
Katılım- Eleştiri	Sağlık Personeli	139	2,76	,799	,282	,754
	İdari Personel	43	2,78	,782		
	Teknik ve Destek Personeli	32	2,65	,812		
Şeffaflık	Sağlık Personeli	139	3,28	,796	1,232	,294
	İdari Personel	43	3,13	,827		
	Teknik ve Destek Personeli	32	3,42	,762		
Adalet	Sağlık Personeli	139	2,65	,790	,681	,507
	İdari Personel	43	2,49	,847		
	Teknik ve Destek Personeli	32	2,65	,827		
Eşitlik	Sağlık Personeli	139	3,22	,713	,651	,523
	İdari Personel	43	3,10	,730		
	Teknik ve Destek Personeli	32	3,26	,584		
Hesap Verebilirlik	Sağlık Personeli	139	2,81	,916	,625	,536
	İdari Personel	43	2,99	,895		
	Teknik ve Destek Personeli	32	2,83	,927		
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Sağlık Personeli	139	2,90	,692	,135	,874
	İdari Personel	43	2,85	,705		
	Teknik ve Destek Personeli	32	2,93	,720		

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel güven ile boyutları ve örgütsel demokrasi ile boyutlarının unvanlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre **H<sub>1</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) ve **H<sub>2</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-

demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezleri unvanlarına göre reddedilmiştir.

Katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algıları ile alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına Tablo 15’te yer verilmektedir.

**Tablo 15:** Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Fark Analizi

	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	s.s	F	p	Fark
Bilişsel Güven	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	3,07	,862	2,445	,089	-
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	2,96	,713			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,27	,729			
Duygusal Güven	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	3,20	,823	2,163	,118	-
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	3,04	,634			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,34	,747			
<b>Örgütsel Güven</b>	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	3,12	,804	2,686	,070	-
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	2,99	,605			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,30	,672			
Katılım-Eleştiri	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	2,76	,792	6,412	<b>,002</b>	<b>3&gt;2</b>
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	2,43	,727			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	2,96	,783			
Şeffaflık	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	3,26	,840	3,368	<b>,036</b>	<b>3&gt;2</b>
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	3,05	,804			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,44	,697			
Adalet	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	2,68	,807	7,917	<b>,000</b>	<b>1&gt;2</b>
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	2,23	,706			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	2,80	,791			
Eşitlik	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	3,20	,701	1,648	,195	-
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	3,07	,731			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,31	,661			
Hesap Verebilirlik	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	2,74	,938	2,147	,119	-
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	2,81	,812			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,03	,922			
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	≤6 yıl <sup>1</sup>	100	2,90	,711	7,347	<b>,001</b>	<b>1&gt;2</b>
	7-12 yıl <sup>2</sup>	47	2,61	,617			
	13≥ yıl <sup>3</sup>	67	3,10	,662			

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel demokrasi ile alt boyutları katılım-eleştiri, şeffaflık ve adaletin çalışma süresine farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan meydana geldiğinin belirlenmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda örgütsel demokrasi algılarında farklılığın, ≤6 yıl ile 7-12 yıl çalışanlar arasında ve 7-12 yıl ile 13≥ yıl çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışma süresi ≤6 yıl ( $\bar{X} = 2,90$ ) olanların 7-12 yıl ( $\bar{X} = 2,61$ ) çalışanlara göre; 13≥ yıl

( $\bar{X} = 3,10$ ) olanların 7-12 yıl ( $\bar{X} = 2,61$ ) çalışanlara göre örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Adalet alt boyutunda farklılığın  $\leq 6$  yıl ile 7-12 yıl çalışanlar arasında ve 7-12 yıl ile  $13 \geq$  yıl çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi  $\leq 6$  yıl ( $\bar{X} = 2,68$ ) olanların 7-12 yıl ( $\bar{X} = 2,23$ ) çalışanlara göre, çalışma süresi  $13 \geq$  yıl ( $\bar{X} = 2,80$ ) olanların 7-12 yıl ( $\bar{X} = 2,23$ ) olan çalışanlara göre adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Şeffaflık alt boyutunda farklılığın 7-12 yıl ile  $13 \geq$  yıl çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi  $13 \geq$  yıl ( $\bar{X} = 3,44$ ) olanların 7-12 yıl ( $\bar{X} = 3,05$ ) çalışanlara göre daha yüksek düzeyde şeffaflık algısına sahip olduğu görülmektedir.

Katılım-eleştiri alt boyutunda ise örgütsel demokrasi algılarında farklılığın 7-12 yıl ile  $13 \geq$  yıl çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Çalışma süresi  $13 \geq$  yıl ( $\bar{X} = 2,96$ ) olanların 7-12 yıl ( $\bar{X} = 2,43$ ) çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katılım-eleştiri algısına sahip olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, **H<sub>1</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezi çalışma süresi bakımından reddedilirken; **H<sub>2</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır) hipotezi eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutları haricinde çalışma süresi bakımından kabul edilmiştir.

**Tablo 16:** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Hipotezleri Kabul Durumları

	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Unvan	Çalışma Süresi
	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
1.Bilişsel Güven						
2.Duygusal Güven						
<b>3.Örgütsel Güven</b>						
Katılım-Eleştiri						✓
Şeffaflık						✓
Adalet						✓
Eşitlik						
Hesap Verebilirlik						
<b>Örgütsel Demokrasi</b>						✓

#### 4.4 Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi

Bu bölümde Pearson Korelasyon Analizi yapılarak örgütsel güven ve örgütsel demokrasi değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17:** Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi Arasındaki İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Bilişsel Güven	1								
2.Duygusal Güven	,701**	1							
<b>3.Örgütsel Güven</b>	,962**	,869**	1						
4.Katılım-Eleştiri	,628**	,481**	,620**	1					
5.Şeffaflık	,448**	,432**	,476**	,503**	1				
6.Adalet	,588**	,462**	,585**	,700**	,579**	1			
7.Eşitlik	,484**	,460**	,512**	,521**	,915**	,562**	1		
8.Hesap Verebilirlik	,421**	,345**	,424**	,569**	,428**	,542**	,486**	1	
<b>9.Örgütsel Demokrasi</b>	,706**	,572**	<b>,709**</b>	,893**	,705**	,866**	,708**	,689**	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

r: <0,20 ilişki yok/çok düşük; 0,20-0,39 zayıf; 0,40-0,59 orta; 0,60-0,79 yüksek; 0,80,1,00 çok yüksek düzeyde ilişki

Analiz sonuçlarına göre örgütsel güven düzeyi ile örgütsel demokrasi algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,709$ ;  $p<0,01$ ).

Örgütsel güven ile örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında; katılım-eleştiri alt boyutları arasında ( $r=0,620$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki; şeffaflık ( $r=0,476$ ;  $p<0,01$ ), adalet ( $r=0,585$ ;  $p<0,01$ ), eşitlik ( $r=0,512$ ;  $r<0,01$ ) ve hesap verebilirlik ( $r=0,424$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutlarında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Örgütsel demokrasi ile örgütsel güven alt boyutları arasında; bilişsel güven ( $r=0,706$ ;  $p<0,01$ ) yüksek düzeyde, duygusal güven ( $r=0,572$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven alt boyutları ile örgütsel demokrasi alt boyutları arasında pozitif yönlü en yüksek düzeyde ilişki bilişsel güven ve katılım-eleştiri alt boyutlarında ( $r=0,628$ ,  $p<0,01$ ) ve en düşük düzeyde ilişki ise duygusal güven ile hesap verebilirlik alt boyutları ( $r=0,345$ ;  $p<0,01$ ) arasındadır.

Ölçeklerin kendi içlerinde ilişkilerine bakıldığında da pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında **H<sub>3</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır) hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.5. Örgütsel Güvenin Örgütsel Demokrasiye Etkisi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki ortaya konduktan sonra örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini belirlemek için basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi ile oluşturulan model Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18:** Örgütsel Güvenin Örgütsel Demokrasiye Etkisi

Bağımsız Değişken	Std. Edilmemiş Değerler		Std. Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	P
	β	S.H.							
	Beta								
(Sabit)	,773	,149		5,173	,000	,709	,502	213,700	,000
<b>Örgütsel Güven</b>	,676	,046	,709	14,61	,000				
				8					

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Demokrasi

Görüldüğü üzere örgütsel güvenin örgütsel demokrasi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini yordamak için oluşturulan model anlamlı ( $F=213,700$ ;  $p=0,00$ ) ve modelin  $\beta$  katsayısı 0,709 olup pozitif yönlüdür. Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini gösteren modelin ilişki katsayısı ( $R=0,709$ ) olup; toplam varyansın %50,2’sini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel demokrasideki değişimin %50,2’si örgütsel güven ile açıklanmaktadır.

Örgütsel güvenin örgütsel demokrasinin alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizi ile oluşturulan modeller Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19:** Örgütsel Güvenin Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutlarına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Std. Edilmemiş Değerler		Std. Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	P
	β	S.H.							
	Beta								
(Sabit)	,626	,190		3,300	,001	,620	,384	132,260	,000 <sup>a</sup>
<b>Örgütsel Güven</b>	,675	,059	,620	11,500	,000				
(Sabit)	1,639	,214		7,669	,000	,476	,226	62,018	,000 <sup>b</sup>
<b>Örgütsel Güven</b>	,521	,066	,476	7,875	,000				
(Sabit)	,592	,199		2,975	,003	,585	,342	110,262	,000 <sup>c</sup>
<b>Örgütsel Güven</b>	,646	,062	,585	10,501	,000				
(Sabit)	1,666	,182		9,136	,000	,512	,262	75,212	,000 <sup>d</sup>

<b>Örgütsel Güven</b>	,489	,056	,512	8,673	,000				
(Sabit)	1,185	,251		4,718	,000	,424	,180	46,503	,000 <sup>e</sup>
<b>Örgütsel Güven</b>	,530	,078	,424	6,819	,000				

**Bağımlı Değişken:** a)Katılım-Eleştiri, b)Şeffaflık, c)Adalet, d)Eşitlik, e)Hesap Verebilirlik

Tabloda da görüldüğü üzere örgütsel güvenin örgütsel demokrasinin alt boyutlarına istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Örgütsel güvenin katılım-eleştiri üzerindeki etkisini yordamak için oluşturulan model anlamlı ( $F=132,260$ ;  $p=0,00$ ) ve modelin  $\beta$  katsayısı 0,620 olup pozitif yönlüdür. Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini gösteren modelin ilişki katsayısı ( $R=0,620$ ) olup; örgütsel güvenin katılım ve eleştiriye etkisini %38,4 oranında açıklanmaktadır.

Örgütsel güvenin şeffaflık üzerindeki etkisini yordamak için oluşturulan model anlamlı ( $F=62,018$ ;  $p=0,00$ ) ve modelin  $\beta$  katsayısı 0,476 olup pozitif yönlüdür. Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini gösteren modelin ilişki katsayısı ( $R=0,476$ ) olup; örgütsel güvenin şeffaflığa etkisini %22,6 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel güvenin adalet üzerindeki etkisini yordamak için oluşturulan model anlamlı ( $F=110,262$ ;  $p=0,00$ ) ve modelin  $\beta$  katsayısı 0,585 olup pozitif yönlüdür. Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini gösteren modelin ilişki katsayısı ( $R=0,585$ ) olup; örgütsel güvenin adalete etkisini %34,2 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel güvenin eşitlik üzerindeki etkisini yordamak için oluşturulan model anlamlı ( $F=75,212$ ;  $p=0,00$ ) ve modelin  $\beta$  katsayısı 0,512 olup pozitif yönlüdür. Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini gösteren modelin ilişki katsayısı ( $R=0,512$ ) olup; örgütsel güvenin adalete etkisini %26,2 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel güvenin hesap verebilirlik üzerindeki etkisini yordamak için oluşturulan model anlamlı ( $F=46,503$ ;  $p=0,00$ ) ve modelin  $\beta$  katsayısı 0,424 olup pozitif yönlüdür. Örgütsel güvenin örgütsel demokrasiye etkisini gösteren modelin ilişki katsayısı ( $R=0,424$ ) olup; örgütsel güvenin adalete etkisini %18,0 oranında açıklamaktadır.

Çalışmada örgütsel güven bilişsel ve duygusal güven alt boyutlarının örgütsel demokrasi üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır.

**Tablo 20:** Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Demokrasiye Etkisi  
Elde edilen sonuçlara göre model anlamlıdır (F=109,642; p=0,00). Bilişsel ve duygusal

Bağımsız Değişkenler	Std. Edilmemiş Değerler		Std. Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	P
	β	S.H.							
(Sabit)	,828	,152		5,459	,000	,714	,510	109,672	,000
<b>Bilişsel Güven</b>	,524	,059	,599	8,864	,000				
<b>Duygusal Güven</b>	,138	,061	,152	2,251	,025				

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Demokrasi

güven boyutları birlikte örgütsel demokrasi üzerindeki değişimin %51,0'ını açıklamaktadır.

**H<sub>4</sub>** (Sağlık çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri örgütsel demokrasi algılarını etkilemektedir) kabul edilmektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmekte, literatür doğrultusunda bulgular tartışılmakta ve sonrasında önerilerde bulunmaktadır.

### Değerlendirme

Örgütsel güven ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışma Samsun'da iki kamu hastanesinde çalışan 214 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışmada ölçeklere ilişkin ortalamalar örgütsel güven için  $\bar{X} = 3,14$  ve örgütsel demokrasi için  $\bar{X} = 2,90$  olarak bulunmuştur.
- Örgütsel demokrasi algısı çalışma süresi bakımından 7-12 yıl olanların  $13 \geq$  yıl çalışanlara ve  $\leq 6$  yıl çalışanlara göre daha düşüktür.
- Katılım- eleştiri ve şeffaflık algısı, çalışma süresi  $13 \geq$  yıl olanların 7-12 yıl çalışanlara göre daha yüksektir.
- Adalet algısı, çalışma süresi bakımından 7-12 yıl olanların  $13 \geq$  yıl çalışanlara ve  $\leq 6$  yıl çalışanlara göre daha düşüktür.
- Örgütsel güven ile örgütsel demokrasi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.
- Örgütsel güven ile katılım-eleştiri alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki; şeffaflık, adalet, eşitlik hesap verebilirlik alt boyutlarında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Örgütsel demokrasi ile örgütsel güvenin bilişsel güven alt boyutunda pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki, duygusal güven alt boyutunda pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Örgütsel güven örgütsel demokrasideki değişimin % 50'sini açıklamaktadır.
- Örgütsel güven alt boyutlarının örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.
- Örgütsel güvenin örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

## Tartışma

Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde yer alan sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %57,9'unu kadınların oluşturduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında %57,5 ile evliler çoğunluktadır. Katılımcıların %52,8'inin lisans eğitim düzeyinde olduğu, önlisans düzeyinde olanların ortaöğretim/liseye göre nispeten daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi en az olan grup %46,7 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Unvana bakıldığında oransal olarak farkın %65,0 ile en fazla sağlık personelinde olduğu göze çarpmaktadır. Çalışmanın bir sağlık kuruluşunda gerçekleştirilmiş olması nedeniyle elde edilen oranın çalışanların unvanlarıyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri göre dağılımlarından sonra değişkenlere ilişkin analizler yapılmıştır. Buna göre Örgütsel Güven Ölçeğinin genel ortalaması  $3,14 \pm 0,73$ ; boyutlarına ilişkin ortalamalar bilişsel güven için  $3,11 \pm 0,79$ , duygusal güven için  $3,21 \pm 0,76$  şeklindedir. Örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeydedir. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013: 83) ile Örucü ve Özafşarlıoğlu'nun (2020: 257) çalışmalarında da duygusal güven ortalaması bilişsel güvene göre daha yüksektir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin genel ortalaması  $2,90 \pm 0,69$ , boyutlarını ortalamaları en yüksek şeffaflık  $3,27 \pm 0,79$  ve en düşük adalet  $2,62 \pm 0,80$  şeklindedir. Örgütsel demokrasi algılarının adalet alt boyutu dışında orta düzeyde, adalet alt boyutunda ise düşük düzeydedir. Akpınar ve arkadaşları (2017: 257) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklere ilişkin fark analizleri yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyetine göre yapılan fark analizi sonucunda örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik bir fark tespit edilememiştir. Katılımcıların kadın veya erkek olmaları ile örgütsel güven düzeylerinde bir farklılık bulunmamıştır. Literatürde sonucu destekler çalışmalar yer almaktadır ( Gider, 2010: 92; Kalemci Tüzün, 2006: 135-136; Serdar, 2019: 79). Taş (2012: 108) erkeklerin kadınlara göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlenmiştir. Örgütsel demokrasi ve alt boyutları için de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Literatürde farklılığın bulunduğu çalışmalar da yer almaktadır. Akpınar ve arkadaşları ( 2017: 657) tarafından yapılan çalışmada kadınların adalet algıları erkeklerden daha yüksektir. Bununla birlikte örgütsel örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, eşitlik, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik algılarının ise erkeklerde daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çankaya'nın (2018: 416)

çalışmasında erkeklerin örgütsel demokrasi algıları kadınlara göre daha yüksek, Karatepe'nin (2019: 90) çalışmasında ise erkeklerin adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre yapılan analizde örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde edilen sonuç Kalemci Tüzün (2006: 136-137), Gider (2010: 99), Taş (2012: 105) ve Serdar (2019: 83) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte literatürde farklılığın bulunduğu çalışmalar da mevcuttur. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013: 84) tarafından yapılan çalışmada 47 yaş ve üzerinde bilişsel güven algısının daha yüksek olduğu; duygusal güven algısının ise 26-36 yaş grubundaki çalışanların 47 ve üzerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2020: 262) çalışmalarında 41 ve üzeri yaş grubunun 26-30 yaş grubuna göre daha yüksek düzeyde bilişsel ve duygusal güven algılarına sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarının örgütsel demokrasi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bununla birlikte literatürde yaş gruplarına göre farklılığın bulunduğu çalışmalar da yer almaktadır. Akpınar ve arkadaşları (2017: 660) tarafından yapılan çalışmada örgütsel demokrasi ölçeği ve eşitlik alt boyutuna ilişkin algılarının 41 ve üzeri yaştakilerin 31-40 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çankaya'nın (2018: 416) çalışmasında ise daha küçük yaş grubunda olan çalışanların demokrasi algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Işık (2017: 1668) ise eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutlarına ilişkin farklılık saptamıştır. Yaşın artması beraberinde eşitlik ve hesap verebilirlik algılarını arttırmaktadır.

Katılımcıların medeni durumları için yapılan değerlendirmede örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın bulunduğu Çankaya (2018: 416) ile Naldöken ve Limoncu'nun (2019: 27) çalışmalarda bekar çalışanların evli olanlara göre örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Karatepe (2019: 90) ise bekarların örgütsel demokrasi düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların eğitim durumları açısından bakıldığında örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde farklılığın bulunduğu çalışmalar da bulunmaktadır. Kalemci Tüzün'ün (2006: 136) çalışmasında eğitim düzeyinin düşük olduğu çalışanların, orta ve yüksek düzeydeki çalışanlara göre bilişsel güven algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tekingündüz ve

Tengilimoğlu (2013: 85) yaptıkları çalışmada ise doktora/tıpta uzmanlık ve lise düzeyinde eğitim düzeyinde olanların bilişsel güven algılarının diğer eğitim seviyelerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut çalışmada örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında eğitim durumunun bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir. Çankaya'nın (2018: 416) çalışmasında önlisans düzeyinde olanların lise düzeyindekilere göre örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek; Karatepe'nin (2019: 91) çalışmasında ise önlisans düzeyindekilerin yüksek lisans düzeyine göre eşitlik algılarının daha yüksek bulunmuştur. Işık'ın (2017: 1669) çalışmasında eğitim düzeyinin artmasının hesap verebilirlik algılarının düşmesine yol açtığı ortaya konmuştur.

Katılımcıların unvanlarına göre fark analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel güven ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Gider (2010: 94) ve Örucü ve Özafşarlıoğlu (2020: 262) tarafından sağlık kurumlarında yapılan çalışmalarda da farklılık tespit edilememiştir. Örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında unvana göre bir farklılık bulunamamıştır. Mevcut çalışmayı destekler nitelikte bir sonuç Naldöken (2019: 26) ve Çankaya (2018: 422) tarafından sağlık kurumlarında yapılan çalışmalarda da bulunmuştur. Diğer taraftan Akpınar (2017: 664) çalışmasında örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel demokrasi algısı, hekim ve büro personellerinde hemşirelere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel güven ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılığın belirlenmesi için yapılan fark analizi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışmadan elde edilen sonuç, Gider (2010: 98) ile Örucü ve Özafşarlıoğlu'nun (2020: 263) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Literatürde farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar da yer almaktadır. Taş'ın (2012: 114) çalışmasında 2-5 yıl çalışanların 6-10 yıl çalışanlara göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Duygusal güven alt boyutunda anlamlı farklılığın bulunduğu Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013: 89) çalışmasında 1-5 yıl çalışanların 16 yıl ve üzerinde çalışanlara göre güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kalemci Tüzün'ün (2006: 136) çalışmasında ise farklılık bilişsel güven alt boyutundadır. Çalışma süresi 12 yıl ve üzeri olan grubun bilişsel güven düzeyi 8-11 yıl arası çalışanlardan daha yüksektir.

Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel demokrasi ve katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet alt boyutlarında farklılıklar mevcuttur. Kurumda 7-12 yıl çalışanların daha yeni olanlar

ve uzun zamandır çalışanlara göre adalet ve örgütsel demokrasi algılarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Katılım-eleştiri ve şeffaflık algılarının da 7-12 yıla göre daha uzun çalışanlarda daha yüksek çıkmaktadır.

Literatürde örgütsel demokrasi ve alt boyutlarına yönelik çalışma süresi bakımından farklılığın bulunduğu çalışmalar yer almaktadır. Naldöken ve Limoncu'nun (2019: 24-25) çalışmasında 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip olanların katılım-eleştiri, adalet, eşitlik ve örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek bulunmuştur. Işık (2017: 1669) çalışmasında hesap verebilirlik algısının çalışma süresiyle arttığını belirlemiştir. Akpınar ve arkadaşlarının (2017: 664-665) çalışmalarında şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik algılarında bir farklılığın söz konusu olmadığı; katılım eleştiri ve örgütsel demokrasi algılarının 5 yıldan az çalışanların 11-15 yıl çalışanlara göre daha yüksek, adalet algılarının 6-10 yıl çalışanlara göre 5 yıldan az çalışanlara göre daha düşük düzeyde bulunmuştur.

Literatürde örgütsel güven ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişki ile örgütsel güvenin örgütsel demokrasi üzerindeki etkisine dair herhangi bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişki ortaya koymak ve ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre örgütsel güven ve örgütsel demokrasi ile alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven ve örgütsel demokrasi arasında pozitif yönlü anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki vardır. En yüksek düzeyde ilişki bilişsel güven alt boyutu ile örgütsel demokrasi arasında, en düşük düzeyde ilişki ise duygusal güven ile hesap verebilirlik alt boyutları arasındadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel güvenin örgütsel demokrasiyi etkilediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven ve örgütsel demokrasi arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ve örgütsel güvenin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yükselmesi beraberinde örgütsel demokrasi algılarını da yükseltecektir. Örgütsel güven düzeylerinin yükselmesi örgütsel karar ve faaliyetlere katılma, düşüncelerini ifade etme konusunda çalışanları cesaretlendirecektir. Bu durum yeni fikirlerin ortaya çıkması ve sorunların çözümü konusunda örgüte yarar sağlayacaktır. Çalışanların örgütteki işlerin şeffaf bir şekilde yönetildiği düşüncesi, öngörülemeyen durumlarda belirsizliğin ve karışıklığın önüne geçecektir. Çalışanların kendilerinin ve diğer çalışanların örgüt içerisinde eşit haklara sahip olduğu düşüncesi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanları uyum içerisinde çalışmaya teşvik

edecektir. Bununla birlikte örgütün eylemlerinin sorumluluğunu alabileceği konusundaki olumlu yönde bir değişime ve beraberinde örgütte düzenin sağlanması ve devamlılığı konusundaki inancı arttıracaktır.

### **Öneriler**

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçların araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşları ve sektördeki diğer sağlık kuruluşlarının yönetimlerine, çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel demokrasi algılarıyla ilgili değerlendirme yapmalarına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Mevcut araştırma Samsun ilinde faaliyet gösteren yalnızca iki kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçları evren ve örneklem göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Yaptığımız araştırmadan elde edilen sonuçlara göre *sağlık kurumları yöneticilerine* şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgütsel güven düzeyi ve örgütsel demokrasi algılarının yükseltilmesi için kısa, orta ve uzun vadeli programlar hazırlanabilir.
- Yöneticilerin söz, tutum ve davranışları çalışanlar tarafından bilişsel ve duygusal açıdan değerlendirilir ve örgütün tamamına ilişkin güven düzeyini etkiler. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara karşı açık ve ilgili olması, davranışlarının tutarlılık, çift yönlü iletişimi sağlaması, ve iş konusundaki yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olduğunun çalışanlarca değerlendirildiği unutulmamalıdır.
- Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini özgürce ifade etme konusunda yüreklendirilmeli; önyargıdan uzak bir şekilde fikir, öneri ve sorunları dinlenmelidir.
- Çeşitli eğitim ve aktiviteler düzenlenmeli, çalışanlar katılım için teşvik edilmelidir.

Yaptığımız araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında *araştırmacılara* şu önerilerde bulunulabilir:

- Sonraki çalışmalarda sağlık kuruluşu sayısı artırılarak araştırmanın evreni genişletilebilir.
- Kamu hastaneleri, özel hastaneler ve üniversite hastanelerinin birlikte ele alındığı çalışmalarla sağlık kuruluşlarının niteliğine göre değerlendirmede bulunulabilir.
- Örgütsel güven ve örgütsel demokrasi ilişkisi üzerinde farklı sektörlerde çalışmalar yürütülebilir ve sektörler arasında bir karşılaştırma yapılabilir.

- Nitel verilerle birlikte nicel verilerden yararlanılarak bir çalışma yapılabilir ve sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin görüşleri de çalışmaya dahil edilebilir.
- Sağlık kuruluşlarında örgütsel demokrasi konusundaki çalışmalar örgütsel güvene göre daha azdır. Örgütsel demokrasi hakkında daha kapsamlı bilgi edinilmesi için farklı değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.
- Araştırmanın Covid-19 pandemi döneminde gerçekleştirilmesinden dolayı elde edilen sonuçların bu süreçten etkilenip etkilenmediğini belirlenmek için yeni çalışmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Akmaz, A., & Erbaşı, A. (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Akpınar, A. T., Taş, Y., & Geçkil, T. (2017). Örgütsel Demokrasinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Journal of Business Research - Turk*, 9(4), 649-674.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 1(1), 1-11.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi Kavramına Eleştirel Bir Bakış. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 87-105.
- Abramson, J. (2017). *Trust and Democracy*, Erişim Adresi: <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2017/07/Abramson.Trust-and-Democracy.pdf> (15.01.2021).
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Aykanat, Z., & Yıldız, T. (2018, Nisan). *Örgütsel Demokrasi ve Sosyal Sermaye İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (A Research On The Relationship Between Organizational Democracy And Social Capital)*, 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, İzmir.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *International Journal*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ., Kara, E., & Güler, B. (2017). Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14), 115-138.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma ve Yöntemleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Batmantaş, H., & Örucü, E. (2018). Örgütsel Güven ile Sinizm Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 198-214.

- Beetham, D. (2006). *Democracy: A Beginner's Guide*. Oxford: Oneworld Publications
- Beetham, D. (2014). *Demokrasi ve İnsan Hakları*, ( Second Edition) (B. Canatan, Çev.). Ankara: Liberta Yayınları.
- Biçkes, D. M., & Yılmaz, C. (2017). Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 301-322.
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- Bobbio, N. (2001). *Old Age and Other Essays*. İçinde (A. Cameron, Çev.). Cambridge: Polity Press.
- Bozkurt, S., & Balcı, A. (2020). Academics' Opinions On Organizational Democracy And The Perception Of Academic Freedom And The Appropriate Level In Turkey. *Higher Education Studies*, 10(2), 95-106.
- Boztepe, H. (2013). Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 45, 53-74.
- Börü, D., İslamoğlu, G., & Birsal, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 27(7), 49-59.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development And Validation. İçinde R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 302-330). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look At Trust Between Managers And Subordinates: Understanding The Effects Of Both Trusting And Being Trusted On Subordinate Outcomes. *Journal Of Management*, 35(2), 327-347.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone For Organizational Democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Can, A. (2015). Türkiye'de Toplumsal ve Kamusal Güvenin İnşası. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 261-273.
- Carr, M. D., & Mezillo, P. (2015). Workplace democracy: current state and future directions of the literature. İçinde J. Davis & W. Dolfsma (Eds.), *The Elgar Companion to Social Economics*, (Second Edition) (ss. 424-445.) Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Çankaya, H. İ. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demokrasiye İlişkin Tutumlarını Etkileyen Bazı Etkenler Üzerine Bir Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 945-960.
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi ile Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(82).
- Çokluk Bökeoğlu, Ö., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Dahl, R. A. (1998). *On Democracy*. London: Yale University Press.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Demirkaya, H., & Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Diamond, L. J. (1996). Is the Third Wave Over? *Journal Of Democracy*, 7(3), 20-37.
- Dinçkol, B. (2017). Atina Demokrasısından Roma Cumhuriyetine—"Demos"Tan "Populus Romanus" A. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 23(3), 751-765.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects Of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Doğan, Ş. (2015). *Kamu Yönetiminde Güven Olgusu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ekmekçi, F. (2010). Marazi Bir Durum Olarak Türkiye'de Niyet Siyaseti: Türkiye'de Toplumsal Güven Eksikliği ve Bunun Siyasal Sonuçları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 234-246.

- Elden, J. M. (1981). Political Efficacy at Work: The Connection Between More Autonomous Forms Of Workplace Organization and a More Participatory Politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58.
- Eren, M. Ş., & Akyüz, B. (2014). Koçluk faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 167-182.
- Ergun Özler, N. D., & Bozkurt Yildirim, H. (2015). Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 5(1), 163-188.
- Erkan Coşan, P., & Altın Gülova, A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-66.
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-Worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Field, A., & J. Miles (2010). *Discovering Statistics Using SPSS (and Sex and Drugs and Rock 'n roll)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Foley, J. R., & Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, Cooperation And Business Success: The Case of Mondrago 'N Corporacio 'N Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Trbl Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Geçkil, T., & Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(65), 81-105.

- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Göker, S. D., & Gündüz, Y. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Gözler, K. (2018). *Anayasa Hukukuna Giriş: Genel Esaslar ve Türk Anayasa Hukuku* (27. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Grady, R. C. (1990). Workplace Democracy and Possessive Individualism. *The Journal Of Politics*, 52(1), 146-166.
- Gül, S. K. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(4), 71-94.
- Hague, R., & Harrop, M. (1998). *Comparative Government and Politics* (6. Baskı). New York: Palgrave.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Hamitoğlu, E. (2019). *Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Han, K.-S., & Garg, P. (2018). Workplace Democracy and Psychological Capital: A Paradigm Shift in Workplace. *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116.
- Harrison, J., & Freeman, R. (2004). Is Organizational Democracy Worth The Effort? *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 49-53.
- Hoffman, M. F. (2002). "Do All Things With Counsel" : Benedictine Women and Organizational Democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal Of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Hough, C., Sumlin, C., & Green, K. W. (2020). Impact of Ethics, Trust, and Optimism On Performance. *Management Research Review*, 43(9), 1135-1155.
- Türk Dil Kurumu (TDK).* (2020.) <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi (14.08.2020).
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.

- Işık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1661-1672.
- İslam, C. (2018). Güven Araştırmaları Güvenilir Mi?: Sosyal Güven Araştırmalarının Yöntemine İlişkin Eleştirel Bir Yaklaşım. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 48- 496.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M., & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güv Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-213.
- İşıkgöz, E., Esentas, M., & Dincer, N. (2017). Physical Education and Sport Teachers' Organizational Democracy Perceptions. *Türk Spor Egzersiz Dergisi*, 19(2), 296-306.
- Jent, H. C. (1967). Demos Kratos: Democracy, Old and New. *The Social Studies*, 58 (6), 242-245.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 93-118.
- Kaltsounis, T. (1990). Democracy and Democratic Citizenship Education. *The Social Studies*, 81(5), 190-193.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaygin, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Kesen, M. (2015a). Investigating The Effects Of Organizational Democracy And Organizational Identification On Job Satisfaction: A Field Study In Retail Industry. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 19, 61-89.

- Kesen, M. (2015b). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kesen, M., & Akyüz, B. (2016). Akademik Özyeterlik Algısı, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 47-66.
- Kickul, J., Gundry, L. K., & Posig, M. (2005). Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 205-218.
- Kiliç, E. (2011). İşverenin Eşit Davranma Borcu Açısından Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 1(6), 211-240.
- Kim, U., Helgesen, G., & Ahn, B.M. (2002). Democracy, Trust, and Political Efficacy: Comparative Analysis of Danish and Korean Political Culture. *Applied Psychology*, 51(2), 318-353.
- Kuşçu Karatepe, H. (2019). *Hemşirelerde Politik Duyarlılık ve Örgütsel Demokrasi Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Lansbury, R. D. (2009). Workplace Democracy and The Global Financial Crisis. *Journal Of Industrial Relations*, 51(5), 599-616.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. İçinde *Advances in Health Care Management* (ss. 59-85). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. 114-139.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967.
- Malak Akdağ, Z. (2020). *Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy Of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mcneil, M., & Malena, C. (2010). Social Accountability in Africa: An Introduction. İçinde M. Mcneil & C. Malena (Eds.), *Demanding Good Governance: Lessons From Social Accountability Initiatives in Africa* (ss. 1-28). Washington, DC: World Bank.

- Meikle-Yaw, P. (2008). Democracy Satisfaction: The Role of Interpersonal Trust. *Community Development*, 39(2), 36-51,
- Mezey, M. L. (2008). *Representative Democracy: Legislators and Their Constituents*. Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. İçinde R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 261-287). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mishler, W., & Rose, R. (2005). What Are the Political Consequences of Trust?: A Test of Cultural and Institutional Theories in Russia. *Comparative Political Studies*, 38(9), 1050-1078.
- Mulgan, R. G. (2003). *Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Müftüoğlu, Ö. (2005). Güven Ortamının Bir Toplum İçin Önemi ve Bunu Engellleyen Faktörler. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 5(2), 143-159.
- Naldöken, Ü., & Limoncu, G. (2019). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3, 15-29.
- Neveu, V. (2004). *La Confiance Organisationnelle: Une Approche En Terme De Contrat Psychologique*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris.
- Oral Ataç, L., & Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2020). Sağlık Kurumlarında Çalışanların Adalet Algılarının ve Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Journal Of Business Research - Turk*, 12(1), 249-268.
- ÖzdeveciOğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özgür, G., & Tektaş, P. (2018). An Examination of the Correlation Between Nurses' Organizational Trust and Burnout Levels. *Applied Nursing Research*, 43, 93-97.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.

- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The İnterplay Between Cognitive- And Affective Conflict And Cognition- And Affect-Based Trust in İnfluencing Decision Outcomes. *Journal Of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Perry, F. (2014). Reducing Racial Prejudice Through Workplace Democracy: Reducing Racial Prejudice. *Journal Of Social Philosophy*, 45(2), 203-227.
- Polat, S. (2009). *Örgütsel Güven: Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye* (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Rainer, H. & Siedler, T. (2009). Does Democracy Foster Trust? *Journal of Comparative Economics*, 37, 251–269.
- Roughton, J. E., & Mercurio, J. J. (2002). Employee Participation. İçinde J. E. Roughton & J. J. Mercurio (Eds.), *Developing An Effective Safety Culture* (ss. 116-138).
- Sankowska, A. (2013). Relationships Between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation, And Firm's İnnovateness. *The Learning Organization*, 20 (1), 85-100.
- Schmidt, M. G. (2008). *Demokratietheorien: Eine Einführung* (4. Auflage). Wiesbaden: Verl. Für Sozialwiss.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present, And Future. *Academy Of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Serdar, A. (2019). *Sivil Toplum Örgütlerinde Gönüllü Çalışanların Örgüt İklimi Algılarının Örgütsel Güven Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, E., & Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Şenol, S., & Aktaş, H. (2017). Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850.
- Tan, M., Çiçek, Y., & Koçar, H. (2016). Siyasi Partiler ve Türkiye'de Parti İçi Demokrasi Sorununa İlişkin Çözüm Önerileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 347-366.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Bir Özel Hastane Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, A. (2018). *Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. Mersin İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Tekingündüz, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 0(91), 77-103.
- Timuroğlu, M. K., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tunç, H. (2008). Demokrasi Türleri Ve Müzakereci Demokrasi Kavramı. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1113-1132.
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turabik, T., & Baskan, G. A. (2020). Üniversitelerde Örgütsel Demokrasi ile Siyasi Davranışlar Arasındaki İlişki. *Journal Of Applied Research In Higher Education*, 12(5), 1135-1146.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking Organizational Trust With Employee Engagement: The Role Of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Uğurluoğlu, Ö., Durukan Köse, S., & Köse, T. (2016). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Ural, Ş. (1999). Demokrasi Kavramı, Toplumsal Değerler ve Birey. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 40(1), 451-459.
- Uzar Kurtaran, M. (2019). *15 Temmuz 2016 Sonrasında Kurumlara Güven Algısının Araştırılması: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Verdorfer, A., & Weber, W. G. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees' moral development. *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

- 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.
- Whiddon, B., & Martin, P. Y. (1989). Organizational Democracy and Work Quality In A State Welfare Agency. *Social Science Quarterly (University Of Texas Press)*, 70(3), 667-686.
- White, P. (1991). Humanisation, Democracy and Trust: The Democratisation of the School Ethos. *Studies in Philosophy and Education*, 11(1), 11-16.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: an Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy Of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Witteloostuijn, A. V, & Jong, G. D. (2008). Organizational Democracy. İçinde S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia Of Organization Studies* (ss.1040-1042). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role Of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty. *Businnes Review*, 5(2), 51-74.
- Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yeh, T.-J. (2009). The Relationship Between Organizational Trust and Occupational Commitment Of Volunteers. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(1), 75-83.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2012). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Trust And Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools in Turkey. İçinde I. Duyar & A. H. Normore (Eds.), *Advances in Educational Administration*, 13th Edition (ss. 223-248). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Yun, H. J. (2008). Direct Democracy. İçinde L. Kaid & C. Holtz-Bacha (Eds.), *Encyclopedia of Political Communication* (ss. 189). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zmerli, S., & Newton, K. (2008). Social Trust and Attitudes Toward Democracy. *Public Opinion Quarterly*, 72(4), 706-724.

## EKLER

### EK-1 Çalışmada Kullanılan Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket “Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişki: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmayı ölçme amacıyla hazırlanmış olup bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır.

Şeyma YILDIZ

Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

#### Bölüm 1: Kişisel ve Demografik Bilgiler

<b>Cinsiyetiniz:</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Yaşınız:</b>
<b>Medeni Durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>Eğitim Durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> Ortöğretim/Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans
<b>Unvanınız:</b>
<b>Çalışma Süreniz:</b>

**Bölüm 2: Sayın katılımcı, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra her bir ifadeye uygun gördüğünüz katılma derecelerinden birisini işaretleyiniz.**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Aşağıda yer alan soruları kendinize göre göre cevaplayınız.					
1	Müzakerede yönetimin doğruyu söylediğini düşünürüm.					
2	Yönetimin bölümümüze ilişkin müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünürüm.					
3	Yönetim bana göre güvenilirdir.					
4	Yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm.					
5	Yönetimin yardım elini uzatmaya çalıştığını hissedirim.					
6	Yönetimin bizim sorunlarımızdan yararlandığını düşünürüm.					
7	Yönetimin bizimle dürüstçe müzakere ettiğini hissedirim.					
8	Yönetimin sözünü tutacağını hissedirim.					
9	Yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm.					
10	Yönetimin sorumluluklarından kaçtığını düşünürüm.					
11	Yönetimin ortak beklentiler konusunda adil müzakere yaptığına inanırım.					
12	Yönetimin savunmasız kişilerden yarar sağladığını hissedirim.					

**Bölüm 3: Sayın katılımcı, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra her bir ifadeye uygun gördüğünüz katılma derecelerinden birisini işaretleyiniz.**

	Aşağıda yer alan soruları kendinize göre göre cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
2	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
3	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
4	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
5	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
6	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
7	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
8	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
9	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
10	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
11	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
12	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
13	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
14	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					
15	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
16	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
17	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
18	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
19	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
20	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
21	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					

22	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
23	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
24	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
25	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
26	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
27	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
28	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					



## EK-2 Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/11/2019-E.14137



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/  
Konu :17/19 Şeyma YILDIZ

Sayın Şeyma YILDIZ

İlgi : Şeyma YILDIZ 28/10/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 06.11.2019 tarihli ve 17 sayılı toplantısında alınan "19" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof. Dr. Bayram TOPAL**  
Etik Kurulu Başkanı V.

19. Şeyma YILDIZ'ın "Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Şeyma YILDIZ'ın "Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKVLSJP>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31  
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK-2 İl Sağlık Müdürlüğü Onay Belgesi



T.C.  
SAMSUN VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

SAMSUN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - SAMSUN İDARI  
HİZMETLER BİRİMİ  
26/06/2020 16:29 - 26521195 - 604.02 - E.103  
00119926049

Sayı : 26521195-604.02  
Konu : Şeyma YILDIZ'ın Tez Çalışması  
Onayı

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 13/02/2020 tarihli ve 61646299-2040 sayılı yazı.

İlgi tarih ve sayılı yazıya istinaden Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Şeyma YILDIZ'ın Doç.Dr. Harun KIRILMAZ danışmanlığında yürüteceği "Örgütsel Güven ve Örgütsel Demokrasi İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi için izin istenmiştir.

İlgili Tez çalışması izni için Müdürlüğümüz komisyonu tarafından yapılan değerlendirmede; çalışmanın 04.05.2020-31.12.2020 tarihlerinde Vezirköprü ve Havza Devlet Hastanelerinde sağlık çalışanlarına anket uygulaması şeklinde yapılabilmesi uygun görülmüştür.

İl Sağlık Müdürlüğümüz ile ilgili kişi arasında imzalanan "Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü" yazımız ekinde sunulmuştur.

Gereğini arz ve rica ederim

e-İmzalıdır.  
Dr. Yusuf GÜNEY  
İl Sağlık Müdürü V.

### Ek: Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü

Bafra Devlet Hastanesi  
Vezirköprü Devlet Hastanesi  
Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü

Adalet Mah.100.yıl Bulvarı No:232 İlkadım/SAMSUN

Telefon: Faks No:

e-Posta: seda.hakyemez@saglik.gov.tr İnternet Adresi: S.HAKYEMEZ

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 3c46e0cd-370c-4285-bef0-a8bc27967c5e kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: SEDA HAKYEMEZ

HEMŞİRE

Telefon No: (0 362) 311 25 00

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Şeyma Yıldız

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Sağlık Yönetimi	2021
Lisans	Selçuk Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Fakültesi/ Sağlık Yönetimi	2016
Lise	Vezirköprü Anadolu Lisesi	2012

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2021- Halen	Reeder- Select Bilgisayar	Üretim Personeli

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

Akbolat, M., & Yıldız, Ş. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Yöneticiye Güvenin Çalışan Sesliliğine Etkisi*. 3. Uluslararası 13. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Sakarya.