

**Geliş Tarihi / Received Date**  
13.03.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date**  
20.05.2022

## Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma <sup>1</sup>

*The Effect of Organizational Democracy on Organizational Commitment: A Research on Education Workers*

**Mustafa ALTINTAŞ <sup>2</sup>**

**Musa ÖZATA<sup>3</sup>**

### Öz

Bu çalışmanın amacı, Yozgat ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenlerde örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık algı düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Nicel araştırma deseninde planlanan çalışmaya, Yozgat ilinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 392 öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22.00 ve AMOS 24.00 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre eğitim çalışanlarının örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri orta seviyededir. Ayrıca örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ( $r=0,281$ ;  $p<0,001$ ). Elden edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar eğitim kurumlarında örgütsel demokrasinin artmasının, örgütsel bağlılık düzeyini de artıracakını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler** Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Bağlılık, Eğitim Çalışanları, Yönetim, Organizasyon

<sup>1</sup> Araştırmanın bilimsel etik kurallara uygunluğu için, Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 26.05.2021 tarihli 22/23 Karar nolu izin alınmıştır.

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar, Öğr. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Yozgat/ TÜRKİYE, E-mail: mustafaltintas40@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9846-5513

<sup>3</sup> Prof. Dr. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Kırşehir / TÜRKİYE, E-mail: musaozata@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1742-0215



## Abstract

*The aim of this study is to determine the perception levels of organizational democracy and organizational commitment among teachers working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in Yozgat province and to reveal the relationship between these two variables. 392 teachers working in primary, secondary and high schools in Yozgat province participated in the study, which was planned in a quantitative research design. The data obtained from the study were analyzed with SPSS 22.00 and AMOS 24.00 package program. According to the findings obtained from the research, the organizational democracy and organizational commitment levels of education employees are at a moderate level. In addition, a positive and significant relationship was found between organizational democracy and organizational commitment ( $r=0.281$ ;  $p<0.001$ ). According to the results obtained, organizational democracy affects organizational commitment positively. These results show that the increase in organizational democracy in educational institutions will also increase the level of organizational commitment.*

**Keywords** Organizational Democracy, Organizational Commitment, Education Staff, Management, Organization .

## Giriş

Giderek artan rekabet ortamı, küreselleşme, teknolojinin gelişimi, dış çevrenin yarattığı durumlar ve benzeri birçok faktör, çalışma yaşamını zorlaştıran unsurlardandır. Günümüzde kurum ve kuruluşlar faaliyetlerini gerçekleştirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için birçok zorlukla başa çıkmak zorundadır. Her ne kadar kurum ve kuruluşlar bir düzen içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirse de hedeflere ulaşmakta bazı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Örgütlerin bu zorluklardan farklı olarak çeşitli ihtiyaçlarının olduğu ise uygulamalar ile anlaşılmaktadır.

Örgütlerin ihtiyaçları birçok faktör sonucunda değişmekte ve artmaktadır. Değişen bu ihtiyaçların temelini hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bir örgütün en önemli ihtiyacı varlığını devam ettirmek, sürekli kâr elde etmek ve uzun dönemde hayatta kalmaktır. Bu durum örgütlerin stratejik kararlarının en başında gelmektedir. Kısacası varlık nedenlerinin en temelidir (Koçel, 2013, s. 178). Piyasalar için mal ve hizmet üreten ve diğerlerinden bağımsız olan örgütlerin temel amaçları dışında bütün alanlarda mevcut gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamaları, geleceğe yönelik hedefler belirlemeleri ve bunların gerçekleştirilebilmesi için somut adımlar atılması gibi düşünceleri bulunmaktadır. Bunlar, stratejik olarak bir örgütün idare edilmesini ifade etmektedir (Güney, 2020: 492).

Örgütlerin çeşitli hedef ve amaçları olduğu gibi örgüt içerisinde görev yapan personelin de çeşitli hedef ve amaçları bulunmaktadır. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe çalışanların yaptıkları iş her ne olursa olsun çalışma şartlarının iyileştirilmesi, ücretlerinin artması, yükselme imkânı varsa terfi, sağlıklı örgüt iklimi gibi isteklerinin olması muhtemeldir. Örgütler, kendi hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların hedefleri ile kendi hedeflerini bir amaç birliği içerisinde gerçekleştirmek zorundadır. Bu durum genellikle işin personele uygunluğu ve personelin işe uygunluğu şeklinde gerçekleştirilmektedir

(Eren, 2020: 319). Bu şartlar yerine geldiğinde çalışanların daha verimli şekilde çalışması, örgütüne sadakati, bağlılığı ve örgütünü sahiplenmesi daha kolay şekilde gerçekleşebilmektedir.

Çalışma yaşamında özgür hissetme, adaletli bir ortamın sağlanması, çalışanların fikirlerine önem verilmesi gibi unsurlar örgütsel demokrasiye işaret etmektedir. Örgütsel demokrasi kavramına bakıldığında demokrasi kavramından ortaya çıktığı görülmektedir. Bir ortamda kişisel özgürlüğün bulunması, akılcılık, eşitlik ve adalet, yasalara uyma, insan haklarına saygı, çoğunluğun sözünün geçmesi gibi durumlar demokrasinin temel unsurlarıdır (Yılmaz, 2000). Bunun yanında örgütsel demokrasi ise örgüt çalışanlarının örgütte kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olabilmesi ve gücün yeniden dağıtılması şeklinde tanımlanmaktadır (Hatcher, 2006: 77). Temelinde eşitlik, katılım, fikir beyanı, paylaşılan örgüt değerleri bulunan örgütsel demokrasi, insanlığın ortak değerlerine karşı saygı duyulan bir uygulamadır (Hoffman, 2002: 211). Örgütsel düzeyde demokrasinin bir diğer yönü de yönetime katılma uygulamasıdır (Eren, 2020: 404). Hatta politik anlamda demokrasi ile örgütsel bağlamda demokrasinin birbirinden ayrıldığı yönler bulunmaktadır. Örneğin bir örgütte bilgi akışı örgüt yönetiminin kontrolünde iken politik anlamda demokrasilerde bazı bilgiler yasalar ile korunmaktadır (Kerr, 2004: 84).

Bir örgütte etkin ve verimli bir çalışmanın öncülünün örgütsel bağlılık olduğu alan yazında kabul edilen bir durumdur. Örgütsel bağlılık, bir örgütte görev yapanların isteklerine, amaçlarına ve değerlerine katkı sağlayan ve bunların meydana gelmesine yardımcı olan, örgütün lehine davranma, kendini örgütüne adanmış duygusudur (Eren, 2020: 555). Bir çalışan açısından örgüte bağlı olmanın çeşitli sebepleri olduğu gibi çeşitli sonuçları da olmaktadır. Örneğin bir örgütün üyesi olmak, örgütten tatmin olmak, örgütü aile ortamı gibi benimsemek örgütsel bağlılığın sonucunda çalışana sağlanan psikolojik ödüllerdir (Güney, 2020: 365). Bu psikolojik ödüllere sahip olmak için çalışanlar örgütün değerlerine inanmakta ve beklentileri karşılamak için çaba sarf etmektedirler (Güney ve Turan, 2021: 359). Bir örgütte çalışanlar çeşitli şekillerde örgütlerine bağlılık göstermektedirler. Bunlar duygusal şekilde devam niteliğinde ve normatif bir biçimde meydana gelmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı yakınlık hissetmesi iken; (Güney, 2017: 289) devam bağlılığı çalışanın örgütte kalıp kalmamanın doğruluğuna karar verme sürecini ifade etmektedir (Pelit vd., 2007: 3). Normatif bağlılık ise çalışanların örgütte ayrılmalarının doğru olup olmadığına ilişkin ahlaki değerleri düşünmektedir (Polat ve Meyda, 2011: 158).

Bu araştırmanın problemini ise örgütlerde önemli yere sahip olan örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi oluşturmaktadır. Bir örgütte demokratik yönetim, kararlara çalışanların katılımı, çok yönlü iletişim, ahlaki ve etik ilkelere uygun davranışlar, eşitlik ve adalet, fikirlerin özgürce ifade edilmesi gibi durumlar örgütsel demokrasinin varlığına işaret etmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014, s. 4). Dolayısıyla böyle bir örgüt ikliminde çalışanlar örgütlerine bağlılığı devam ettirme eğilimi içerisinde olabilir. Bu araştırma kapsamında eğitim çalışanlarının örgütlerinde demokrasinin olup olmadığı ve bu durumun örgütsel bağlılığa etkisi incelenmek istenmektedir.



## Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde, incelenen değişkenlere ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgiler sunulmaktadır.

### *Örgütsel Demokrasi*

Demokrasi kavramı Yunanca’da “demos” ile “kratos” kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşan bir kavramdır. “Demos” kelimesi halk anlamına gelmekte iken, “kratos” ise yönetimi ve iktidarı temsil etmektedir. Dolayısıyla demokrasi kavramı halk tarafından yönetim anlamına gelmektedir (Heywood, 2011: 56). Geçmişten günümüze devlet yönetimlerinde kullanılan demokrasi kavramı, seçme ve seçilme, denetim olarak ifade edilmektedir. Ayrıca eşitlik, barış, özgürlük, vicdan, kardeşlik, adalet gibi kavramlar, demokrasinin etrafında şekillendiği kavramlardır (Sönmez, 2008: 439). Demokrasi, Türk Dil Kurum Sözlüğüne (2022) göre “halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi” olarak ifade edilmektedir.

Demokrasi kavramının gelişim sürecine baktığımızda siyaset bilimi açısından, olması gerekeni ve ideali arayan bir kavram olarak gelişim gösterdiği görülmektedir (Birch, 2007: 112). Demokrasi, alan yazın incelendiğinde kendiliğinden ortaya çıkmış bir kavram olmadığı, demokrasinin ve demokratik yönetimin temelinin bireylerin ve dolayısıyla toplumun oluşturduğu görülmektedir (Demirbolat, 1999: 2).

Demokrasi kavramı ilk olarak Atina kent devletlerinde uygulanmaya başlayan bir kavramdır (Yağcı, 1998: 16). Tarihsel süreçte insanların anlam ve adalet arayışlarının sonucunda ortaya çıkan demokrasi kavramı, sadece Atina kent devletleri ile sınırlı kalmamış ve tüm dünyaya yayılmıştır. Toplumsal olayların sonucunda gelişen demokrasi, geçmiş dönemlerdeki soylular, tüccarlar ve zanaatkarlar birleşerek zengin ile yoksul arasındaki adaletsizliğin giderilmesi için bir devrim niteliğindedir (Özdemir vd., 2006: 262). Geçmişten başlayan eşitlik, adalet, barış gibi kavramların çatısı olan demokrasi, 20. Yüzyılın temel yapı taşı olmuştur. Otoriter uygulamaların ve yönetimlerin yerini katılımcı unsurlar, katılımcı kültürler almaya başlamıştır. Sadece devlet yönetimleri değil birçok alanda özgürlükçü idolojiler yaygınlaşmaya başlamıştır (Yazdani, 2010: 52).

Demokrasi kavramı, birçok alanda bireysel ve toplumsal yaşamı düzenleyen bir kavram olduğu gibi organizasyonlarda da önem verilen bir konudur. Örgütsel düzeyde demokrasi, kavramın aslına benzer şekilde yönetimde kararlara katılım, faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulanmasında çalışanların söz sahibi olmasını ifade etmektedir (Cheney vd., 1998: 39). Demokratik karar verme, destekleyici organizasyon yapısı, kalıcı talepler örgütsel demokrasinin temellerini oluşturmaktadır (Jong & Witteloostuijn, 2007: 1).

Literatür incelendiğinde örgütsel demokrasinin heterojen bir yapıya sahip olduğu ve örgütsel demokrasi yerine kullanılan kavramların varlığı göze çarpmaktadır. Örneğin; endüstriyel demokrasi, iş yerinde demokrasi, katılımcı yönetim, çalışan katılımı, ekonomik demokrasi, kendi kendine yönetim

gibi kavramlar bunlardan birkaçıdır (Collom, 2001; Mcgregor, 2005; Weber vd., 2009; Geçkil, 2013; Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014 vb). Örgütsel demokrasi, birçok kavramla benzer şekilde kullanılsa da ortak noktası yönetime herhangi bir unsurdan katılım sağlamayı ifade etmektedir. Cheney (1995), örgütsel demokrasinin yönetim şekli olduğunu ifade etmiş ve işgörenlerin amaçlarını ve duygularını bir arada dikkate almanın bu yönetim şekli olduğunu dile getirmiştir. Collom (2001) ise işgörenlerin kararlara katılım noktasında söz sahibi olmasının örgütsel demokrasinin başlangıcı olduğunu belirtmiştir. Hoffman (2002) ise eşit düşünce, ortak hareket, katılım ve tartışma sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin örgütsel demokrasiyi oluşturduğunu ifade etmiştir. Weber (2009) ise örgütsel demokrasinin sadece basit kararlarda değil taktiksel, stratejik ve operasyonel kararlara katılımı kapsadığını ortaya koymaktadır.

Fenton (2002); amaç ve misyon, şeffaflık, diyalog ve dinleme, adalet ve itibar, hesap verebilirlik, bireysel ve toplu katkı, seçenek sunma, dürüstlük, özerk yönetim ve değerlendirme gibi prensiplerin örgütsel demokrasinin prensipleri olduğu ifade etmektedir. Bununla beraber ilgili literatürde örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik, şeffaflık, eşitlik, adalet, eleştiri, katılım gibi boyutlarının olduğu görülmektedir. Katılım; karar alma süreçlerinde çalışanların bilgi düzeylerini artıran ve olumsuz düşüncelerden uzaklaşmalarına yol açan bir kavram olmakla birlikte (Witt vd., 2000: 345); bir örgütte daha az güce sahip olan çalışanların o örgütün yönetimi konusunda daha fazla güç sahibi olmalarını sağlayan bir kavramdır (Bilge, 2008: 19). Örgütsel demokrasinin eleştiri boyutu ise örgütün faaliyetlerinin, uygulamalarının, çalışanlarının ve yönetiminin eleştirilmeye açık olmasını ifade etmektedir (Forcadell, 2005: 271). Şeffaflık, paylaşılan bilgilerin algılanan kalitesi olarak ifade edilmektedir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1788). Şeffaflık; örgüt yapısının, kaynakların ve faaliyetlerin yürütülmesinden ve sonuçlarından herkesin bilgisinin olmasıdır (Poroy Arsoy, 2008: 20). Örgütsel demokrasinin adalet boyutu, örgütsel adalet kavramına atıfta bulunmaktadır. Bilindiği üzere örgütsel adaletin var olması pozitif çıktılar olduğunu göstermektedir (Ülgen vd., 2019). Bir örgütte demokrasinin var olabilmesinin bir öncülü de adalettir. Bu adalet dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olarak ifade edilmekte ve bu türler demokrasinin öncülü olmaktadır (Gilliand & Chan, 2009: 169). Bir diğer boyut olan eşitlik örgütsel demokrasinin özünü oluşturmakta; çalışanların tamamının eşit olmasını ve çalışanların örgütte eşit çıktılar elde etmesini ifade eder (Ahmed vd, 2019: 206). Hesap verebilirlik ise eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmaktır (Lindkvist & Llewellyn, 2003). Örgütsel düzeyde örgütte çalışan personelin hem kendi arasında hem dış çevreye hem yönetime, aynı şekilde yönetimin de personele ve diğerlerine karşı sorumlu olmasıdır (Fenton, 2002: 16).

Örgütsel demokrasinin belirli başlı öncüllerinin yanı sıra bazı araştırmacıların ortaya koyduğu örgütsel demokrasi modelleri bulunmaktadır. Örneğin Elden (1981)'in örgütsel demokrasi modelinde üç aşama bulunmakta ve bunlar örgüt içi demokrasi, çalışma yaşamının kalitesi ve siyasi yaşama ilişkin sonuçlardır. Araştırmacı bu modeli, örgüt içerisindeki siyasi ve politik araştırma yapan bilim insanlarından esinlenerek oluşturmuştur. Yazdani (2010) ise örgütsel demokrasinin yapısal ve bağlamsal olarak iki boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu boyutların içerisinde uzmanlaşma, merkezileşme, profesyonellik, çevre, değerler, inançlar, hedef ve stratejiler gibi çeşitli unsurlar



bulunmaktadır. Son olarak Cloke ve Goldsmith (2002)'in örgütsel demokrasi modeli geleneksel yönetim anlayışına bir antitez olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve McGergor'un X ve Y teorisinden ilham alarak demokratik yönetimin çalışanların demokrasiyle bütünleşmesi sonucunda sağlanacağını belirtmişlerdir.

### **Örgütsel Bağlılık**

Bir organizasyonun personelinin organizasyon içerisinde kendisini bir üye olarak hissetmesi ve o organizasyonun amaçlarını, hedeflerini kabul etmesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bahsi geçen bu bağlılık psikolojik bağlılığı tanımlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Ayrıca örgütsel bağlılık bireylerin çalıştıkları örgütle özdeşleşmesi ve örgütüyle ilgilendiğini göstermektedir (Mowday vd., 1979: 224). Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine bakıldığında 20. Yüzyılda ortaya çıktığı ve günümüzde kadar gelen süreçte geliştiği, birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış çalışmaların fazla olmasının altında birçok sebep yatmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık ile çalışan davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların devamlılığı örgütsel bağlılığın öncüllerindedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe çalışan performansı artmaktadır. Ayrıca örgütsel etkinlik için faydalı bir kavram olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı fedakâr davranması için önemli bir etkidir (Özsoy vd., 2004: 14).

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk araştırmaların Becker (1960)'in "side-bed" teorisi temel alınarak oluşturulduğu ifade edilmektedir. İlgili teoriye göre örgütsel bağlılık, net olarak belirli olmayan çıkarlar için gösterilen bir kavramdır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalar 1960'lı yıllarda Grusky tarafından yapıldığı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne olan bağının gücü şeklinde ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 3).

Örgütsel bağlılıkla ilgili geçmişten günümüze birçok tanımlama yapılmış ve bu tanımlamaların çoğunun sadakat, özdeşleşme, bütünleşme, uyum, işe bağlanma, örgütte kalma isteği, olumlu hisler, inanç gibi kavramlar etrafında toplandığı görülmektedir (Hall vd., 1970: 176; Buchanan, 1974; Rusbult ve Farrel, 1983; Schwenk, 1986: 299; Heshizer vd., 1991; King, 1996; Celep, 1996; Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005; Luchak & Gellatly, 2007). Geçmişte yapılan tanımlamalardan dikkat çeken bir tanım ise Weiner (1982: 418)'in yapmış olduğu tanımlamadır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt çalışanı tarafından içselleştirilen normatif baskıların örgütün çıkarlarının sağlanmasına yönelik hareketlerin toplamı olarak ifade edilmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu kavramlar olduğu görülmektedir. Bu kavramlar örgütsel bağlılık kavramına benzemekte fakat aynı anlama gelmemektedir. Bunlardan birisi olan mesleki bağlılık, bir bireyin seçtiği mesleğin değerlerini kabul etme ve inanma, çaba harcama, kendini geliştirme isteği ve mesleğe olan üyeliğini sürdürme kararlılığı olarak tanımlanmaktadır (Benligiray ve Sönmez, 2011: 28). Diğer yandan işe bağlılık kavramı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili bir kavram olup, iş ile ilgili gereklilikleri gözlemlemek amacıyla çalışanın yeteneklerini örgüt için



kullanması anlamına gelmektedir (Moeen, 1981: 63). Ayrıca işe bağlılık, merkezi yaşam ile ilgilidir ve bireyin yaptığı iş ihtiyaçlarını karşılamanın temel kaynağı olarak görülmektedir (Lawler & Douglas, 1970: 305). Örgütsel bağlılığa benzer bir kavram olan çalışma ya da iş arkadaşlarına bağlılık ise çalışanların, çalıştıkları örgütte bulunan çalışma arkadaşları ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu durum yine çalışan için gerekli bir durum olarak kabul edilmektedir (Randall & Cote, 1991: 195). Son olarak örgütsel bağlılık ile ilişkili olan kavram sadakattir. Sadakat, Lee (1971) tarafından yapılan tanımlamaya göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutunu oluşturduğu ve işe devam etmeye yönelik olarak örgüte olumlu geri bildirimler vermeyi kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili alan yazında yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarının olduğu görülmektedir. Tutumsal bağlılıkta bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılım düzeyi ifade edilmektedir (Lam & Zhang, 2003: 217). Birey ve örgüt birbiri arasında bir çıkar ilişkisi kurmakta ve bu bağlamda örgütsel bağlılık artmaktadır (Timuroğlu ve Gürkan, 2016: 120). Tutumsal bağlılık konusunda alan yazında birçok araştırmacının sınıflandırma yaptığı görülmektedir (Etzioni, 1967-1968; Kanter, 1968; O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988; Allen & Meyer, 1990). Bu alanda en çok Allen ve Meyer (1990)'in yaptığı sınıflandırma literatürde en çok kullanılan sınıflandırmadır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Diğer yandan davranışsal bağlılık yaklaşımı ise bağlılığın açığa çıkartılması veya normatif beklentileri aşan durumlar şeklinde değerlendirilmektedir (Mowday vd., 1982: 25). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise alan yazına Reichers tarafından eklenmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bireyler tek bir sebepten dolayı bağlılık duymamakta, bağlılıkları birçok sebebe bağlanmaktadır. Her insanın birbirinden farklı kişisel, maddi ve manevi özelliklere sahip oldukları düşünüldüğünde bu durum oldukça mantıklı görünmektedir (Çoban, 2016: 82).

### ***Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi***

Bilindiği üzere örgütsel demokrasi, çalışanların örgütlerinde kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olabilmesi ve stratejik öneme sahip kararlarda hiyerarşik seviyedeki personelin güçlendirilmesi, gücün tüm örgüte dağıtılması şeklinde tanımlanmaktaydı (Hatcher, 200: 77). Hatta örgütsel demokrasi modellerinde katılımcı yönetim, danışmalı yönetim ve öz yönetim şeklinde modeller bulunmaktaydı. İşte bu modeller tam olarak bir örgütte neden örgütsel demokrasinin olması gerektiği sorusuna cevap vermektedir. Bir örgütte demokrasinin olması örgüte birçok fayda sağlamaktadır.

Örgütlerde demokrasinin olmasının faydalarından birisi, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasıdır. Çünkü düşünüldüğünde bir çalışan örgütünde yetkisi olmadığı halde kararlara katılıyorsa, fikirleri önemseniyorsa ve bunun sonucunda değerli hissettiriliyorsa o örgüte karşı herhangi bir bağlılık türünü gösterebilir. Örgütlerdeki katılımcı yönetim anlayışı demokrasinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Argry (1955: 1) çalışmasında katılımcı yönetim anlayışının çalışanlarda "biz" duygusunun artmasına yardımcı olmakta ve dolayısıyla örgüte bağlılık eğiliminin artmasına imkân sağlamakta olduğunu ifade etmektedir.



Örgütsel demokrasi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyen bir kavramdır. Bir örgütte eğer demokratik bir anlayış varsa o örgütte çalışan bireyler sadece kendi amaçlarına değil aynı zamanda örgütsel amaçlar için de bağlılık hissetmektedirler. Çalışanlar görev yaptıkları kurumlarına yönelik olarak faydayı veya zararı içselleştirerek, örgütlerinin başarısını kendi başarısı, başarısızlıklarını da kendi başarısızlığı olarak görmektedirler (Benlioğlu, 2021: 71).

Diğer yandan örgütsel bağlılığın sonucunda meydana gelen durumlar vardır. Bunlar örgütsel etkinlik, iş tatmini, işgücü devri, güven, adalet, örgütsel vatandaşlık, işe devamlılık olarak ifade edilebilir. Eğer bir örgütte çalışanlar bağlılık gösteriyorsa o örgütte pozitif davranışların ve durumların ortaya çıkması olası bir durumdur. Özellikle soyut anlamda bakıldığında Chen ve arkadaşları (2015) örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın olumlu bir ilişki içerisinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Güven düşünceleri içerisinde olan bir çalışan bağlılık eylemini gerçekleştirme potansiyeline sahiptir. Diğer yandan örgütsel adalet kavramı da bir örgütte bağlılığın gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilmesi noktasında önemli bir yere sahiptir. Literatüre bakıldığında adaletin, çalışanların algılama biçimlerini etkilediği kanıtına ulaşılmaktadır. Örgütlerdeki adalet çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve liderlerine olan güvenlerini etkilemektedir (Suliman & Kathairi, 2013). Örgütsel demokrasinin literatürde kabul edilen ön koşullarına bakıldığında katılım, adalet, şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bir kuruluştaki örgütsel adalet ve örgütsel güvene dair unsurların bulunması o örgütte demokratik yönetimin ayak seslerinin olduğuna işaret edebilir.

Bu çalışma örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesini amaçlayan bir çalışmadır. Literatürde örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık ilişkisini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Teorik anlamda alt yapısı güçlü olan bu ilişkinin birbiri ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Çalışmaların sınırlı sayıda yapılmasının bir sonucu da eğitim çalışanları ile çalışmanın sınırlı olmasıdır. Bu çalışmanın örneklem kısmını oluşturan eğitim çalışanları, örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık kavramlarının yoğun bir şekilde yaşandığı eğitim kuruluşlarında görev yapmaktadır. Diğer yandan öğretmenlik mesleği maddi bir kazanç elde etmenin ötesinde görev yaptığı örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemek suretiyle bir bağlılık göstermesi gereken bir meslektir (Balay, 2014: 127). Öğretmenler yaptıkları işe, çalıştıkları eğitim kurumuna ve öğrencisine olan bağlılığının artması, eğitim kurumunun da başarısının artıracığı ifade edilmektedir (Hoy vd., 1993: 33).

Araştırma konusu olarak belirlenen örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi, ilgili literatüre katkı sağlama noktasında değerli görülmektedir. Alan yazında ilgili konularla ilgili araştırmalar yapılmış olmakla birlikte bu çalışma, farklı bir pencerede bakma imkânı sunacaktır. Araştırmanın amacına uygun bir şekilde sınırlanmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>a</sub>: Örgütsel demokrasi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>b</sub>: Örgütsel demokrasi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.



H1<sub>c</sub>: Örgütsel demokrasi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>d</sub>: Örgütsel bağlılık ile katılım-eleştiri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>e</sub>: Örgütsel bağlılık ile şeffaflık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>f</sub>: Örgütsel bağlılık ile adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>g</sub>: Örgütsel bağlılık ile eşitlik adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>h</sub>: Örgütsel bağlılık ile hesap verebilirlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>a</sub>: Katılım-eleştiri boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>b</sub>: Katılım-eleştiri boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>c</sub>: Katılım-eleştiri boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>d</sub>: Şeffaflık boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>e</sub>: Şeffaflık boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>f</sub>: Şeffaflık boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>g</sub>: Adalet boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>h</sub>: Adalet boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>i</sub>: Adalet boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>j</sub>: Eşitlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>k</sub>: Eşitlik boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>l</sub>: Eşitlik boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>m</sub>: Hesap verebilirlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>n</sub>: Hesap verebilirlik boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2<sub>o</sub>: Hesap verebilirlik boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

## **Yöntem**

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, modeli, araştırmadaki evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve bu araştırmadan elde edilen veriler sonucunda yapılan analizlere yer verilmektedir.

### ***Araştırmanın Problemi, Amacı, Önemi ve Modeli***

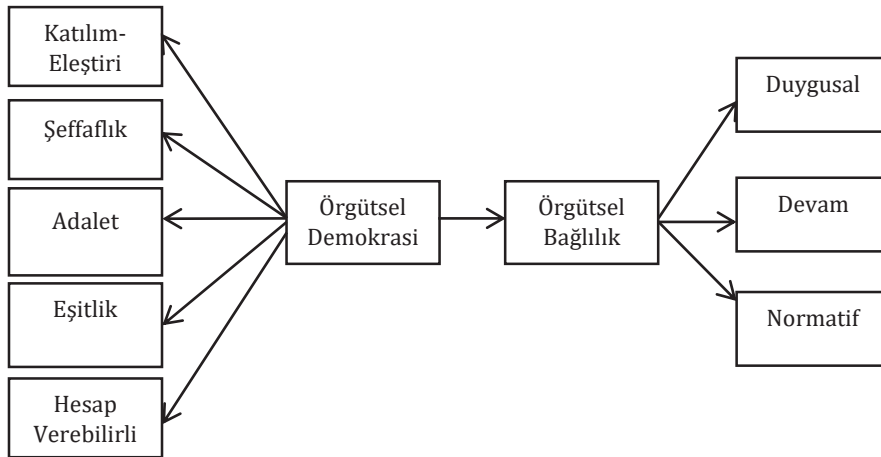
Bu araştırmanın problemi, örgütsel davranış alanında önemli yere sahip olan örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık konuları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu probleme bağlı olarak örgütsel bağlılık geçmişte günümüze birçok araştırmada bir değişken olarak yer almış ve örgütlerin önem verdiği bir

konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık; liderlik, memnuniyet, motivasyon, performans, duygular gibi birçok değişkenden etkilenmekte ve örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığı etkileyebileceği düşünülmektedir. Örgüt içinde var olan demokrasi, demokratik yönetim ve demokratik liderlik gibi unsurlar örgütsel bağlılığı etkileme kapasitesine sahiptir.

Bu araştırma betimsel nitelikte, kesitsel bir alan araştırması olarak planlanan ve amacı, örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Nicel araştırma deseninde planlanan çalışmada örnekleme eğitim çalışanları oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın bilimsel etik kurallara uygunluğu için, Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 26.05.2021 tarihli 22/23 karar nolu etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmanın önemi noktasında, alan yazında örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma bulunurken örgütsel demokrasi konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca iki değişkenin bir arada incelendiği çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışma hayatında bireylere büyük ölçüde önem atfedilmekte, onların çalıştıkları kurumlarda motivasyonu ve memnuniyeti konusunda bilimsel çalışmalar yapılmakta, çalışanların bir entelektüel sermaye olarak görüldüğü bilinmektedir. Bu doğrultuda bir örgütte var olan demokratik ortamın çalışanların bağlılıklarını ne yönde etkileyeceğini belirlemek, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uygun bir şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca araştırmanın modeli Görsel 1'de verilmektedir. Görsel 1'de gösterilen araştırma modeline göre örgütsel demokrasi ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını etkilemektedir.



**Görsel 1.** Araştırmanın Modeli

### ***Araştırmanın Evren ve Örnekleme***

Nicel araştırma deseninde planlanan çalışmada araştırmanın evrenini eğitim çalışanları oluşturmaktadır. Eğitim çalışanlarını ise Yozgat ilinde devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme yönteminin seçildiği çalışmada, araştırmaya katılmayı kabul eden 450 eğitim çalışanı ile online platformlardan anketler dağıtılarak geri dönüş yapmaları istenmiştir. Geri

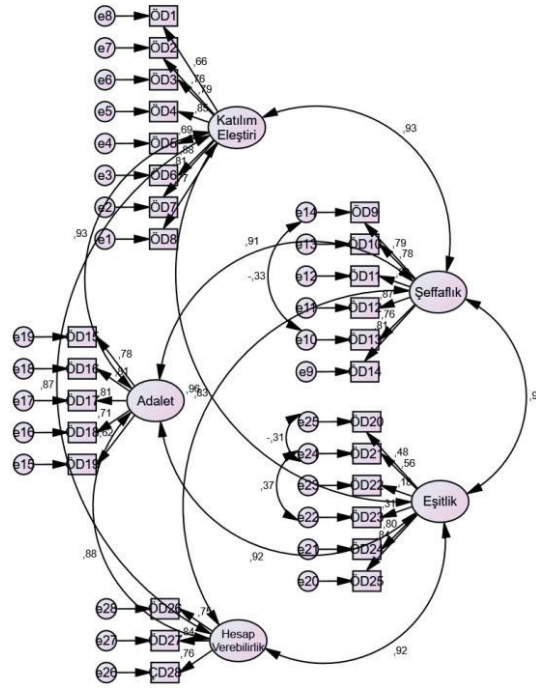
dönüşlerden elde edilen anketlerden analize uygun olmayanlar çıkartılmış ve analize 392 adet anket analize tabi tutulmuştur. Coşkun ve arkadaşlarının (2019: 164) ifade ettiğine göre 10.000.000 kişilik bir evrende 384 örneklem sayısı, araştırma için yeterli bir sayıdır. Bireysel ve toplumsal yaşamda eğitim-öğretiminin çok önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Özellikle de ilk ve orta öğrenim bunun temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla eğitim kurumlarından hizmet alanların memnun kalması, o kurumu tercih etmesi, o kurumun çalışanlarının çalıştıkları kuruma bağlı kalması çeşitli unsurlara bağlıdır. Dolayısıyla Yozgat ili özelinde bu durumun değerlendirilmesi, örneklem olarak eğitim çalışanlarının kullanılması önem arz etmektedir. Ayrıca eğitim kuruluşları özellikle pandemi dönemiyle beraber online eğitim dönemi ve sonrasında bir dönüşüm içerisine girmiş ve pandemi süreci kuruluşları köklü değişikliklere yöneltmiştir. Bu durumda değişen ve gelişen faktörlerin oluşabileceği varsayılarak bu örneklem seçilmiştir.

### ***Araştırmada Kullanılan Ölçekler***

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacının oluşturduğu sosyo-demografik bilgiler formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Demokrasi Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilmiş, Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerliliği ve güvenilirliği yapılmıştır. Ölçek duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyuttan ve 18 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçme aracı hesap verebilirlik, şeffaflık, eşitlik, adalet ve katılım-eleştiri olmak üzere beş boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin değerlendirilmesi ise 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

### ***Ölçeklerin Geçerlilik Analizi***

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini belirlemek amacıyla SPSS AMOS 24.00 programında Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak Örgütsel Demokrasi Ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce Türkçeye uyarlanarak yapıları keşfedilen ölçekler olması nedeniyle Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Diğer yandan bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa değerleri; Örgütsel Demokrasi Ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,95 olarak bulunurken, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,77 olarak belirlenmiştir. Değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin olarak Cronbach Alfa katsayıları Tablo 4'te verilmektedir. Güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha üzeri bir puanda çıkması ölçme aracı puanlarının geçerliliği için yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 108).



**Görsel 2.** Örgütsel Demokrasi Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

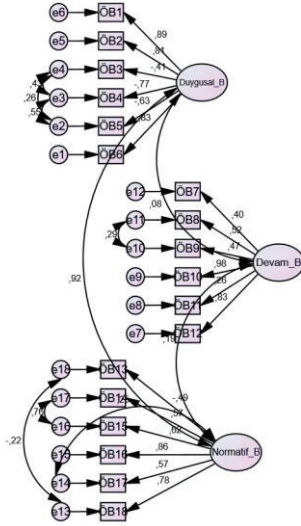
Görsel 2’de görüldüğü üzere Örgütsel Demokrasi Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı verilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel Demokrasi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Değerleri

Değişken	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	SRMR	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Demokrasi	2,216	0,890	0,903	0,07	0,071	28	0,95

Tablo 1 incelendiğinde örgütsel demokrasi ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından elde edilen değerlerin, ölçeğin kabul edilebilir sınırlarda olduğu anlaşılmıştır. Güvenirlik analizine göre ise yeterli güvenirlik değerine sahip olduğu görülmüştür. Güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha üzeri bir puanda çıkması ölçme aracı puanlarının geçerliliği için yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014, s. 108). Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeks değerleri Meydan ve Şeşen (2015: 37)’e göre  $\chi^2/df$  değeri  $\leq 5$ ; GFI değeri,  $\geq 0,85$ ; CFI değeri,  $\geq 0,90$ ; RMSEA değeri 0,06-0,08; SRMR/RMR değeri 0,06-0,08 olarak ifade edilmiştir. Yapısal eşitlik modellerinin raporlanmasında hangi uyum indekslerinin raporlanacağı kesin olarak belirlenmemiştir. Bu durum çoğunlukla yapılan araştırmaların amacına bağlı olmaktadır. Ancak, ki-kare, SD ve iyilik uyum indeksi değerleri verilmeli, araştırma

amaçlarına göre diğer indekslerden bir-iki tanesinin sonucu paylaşılmalıdır. Ayrıca verilen değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. İyi uyum değerleri ise  $\chi^2/df$  değeri  $\leq 3$ ; GFI değeri,  $\geq 0,90$ ; CFI değeri,  $\geq 0,95$ ; RMSEA değeri  $\leq 0,05$ ; SRMR/RMR değeri  $\leq 0,05$  olarak ifade edilmiştir.



**Görsel 3.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Görsel 3'te görüldüğü üzere Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı verilmiştir. İlgili ölçek daha önce keşfedilmiş olduğu için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Değerleri

Değişken	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	SRMR	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Bağlılık	2,549	0,860	0,909	0,080	0,088	18	0,77

Tablo 2 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından elde edilen değerlerin, ölçeğin kabul edilebilir sınırlarda olduğu anlaşılmıştır. Güvenirlik analizine göre ise yeterli güvenirlik değerine sahip olduğu görülmüştür. Güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha üzeri bir puanda çıkması ölçme aracı puanlarının geçerliliği için yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014, s. 108). Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeks değerleri Meydan ve Şeşen (2015: 37)'e göre  $\chi^2/df$  değeri  $\leq 5$ ; GFI değeri,  $\geq 0,85$ ; CFI değeri,  $\geq 0,90$ ; RMSEA değeri 0,06-0,08; SRMR/RMR değeri 0,06-0,08 olarak ifade edilmiştir. Ayrıca verilen değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. İyi uyum değerleri ise  $\chi^2/df$  değeri  $\leq 3$ ; GFI değeri,  $\geq 0,90$ ; CFI değeri,  $\geq 0,95$ ; RMSEA değeri  $\leq 0,05$ ; SRMR/RMR değeri  $\leq 0,05$  olarak ifade edilmiştir.



## Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde sosyo-demografik bilgiler, araştırmadan elde edilen veriler üzerinde uygulanan tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir.

### Sosyo-Demografik Bilgiler

Çalışmadan elden edilen sosyo-demografik değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Sosyo-Demografik Bilgiler

		n	%
Yaş	25-31 Yaş Arası	95	24,2
	32-38 Yaş Arası	138	35,2
	39 Yaş ve Üzeri	159	40,6
Cinsiyet	Kadın	272	69,4
	Erkek	120	30,6
Medeni Durum	Evli	185	47,2
	Bekâr	207	52,8
Öğrenim Durumu	Lisans	317	80,9
	Lisansüstü	75	19,1
Öğretmenlik Yapılan Alan	Ana Okulu	56	14,3
	Sınıf Öğretmeni	164	41,8
	Branş Öğretmeni	172	43,9
İdari Göreviniz Var Mı?	Evet	72	18,4
	Hayır	320	81,6
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 Yıl Arası	164	41,8
	6-11 Yıl Arası	127	32,4
	12-17 Yıl Arası	71	18,1
	18-23 Yıl Arası	22	5,6
	24 Yıl ve Üzeri	8	2,0
Öğretmenlik Yapma Süreniz	0-5 Yıl Arası	118	30,1
	6-11 Yıl Arası	119	30,4
	12-17 Yıl Arası	89	22,7
	18-23 Yıl Arası	44	11,2
	24 Yıl ve Üzeri	22	5,6
Örgütsel Demokrasi Kavramını Duyma Durumu	Evet	184	46,9
	Hayır	208	53,1
Örgütsel Bağlılık Kavramını Duyma Durumu	Evet	155	39,5
	Hayır	237	60,5
Toplam		392	100

Tablo 3'te eğitim çalışanlarına ilişkin sosyo-demografik bilgiler verilmektedir. Tablo 3'e göre 25-29 yaş aralığında 95 kişi (%24,2), 32-38 yaş aralığında 138 (%35,2) ve 39 yaş ve üzerinde 159 kişinin (%40,6)



olduğu görülmektedir. Katılımcıların 272'si (%69,4) kadın ve 170'i (%30,6) erkektir. Katılımcıların 185'i (%47,2) evli ve 207'si (%52,8) bekârdır. 317 (%80,9) kişi lisans öğrenimine sahipken, 75 (%19,1) kişi lisansüstü öğrenim durumuna sahiptir. Branş ayrımında 56 (%14,3) kişi ana okulu öğretmenliği yaparken, 164 (%41,8) kişi sınıf öğretmeni ve geriye kalan 172 (%43,9) kişi branş öğretmenidir. 72 (%18,4) kişinin eğitim kurumlarında idari görevi bulunurken; 320 (%81,6) kişinin herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır. Katılımcılara yöneltilen şu anki kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde 164 (%41,8) kişinin yaklaşık 5 yıldır aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. Aynı şekilde öğretmenlik yapma sürelerinde yaklaşık 5 yıldır öğretmenlik yapan 118 (%30,4) kişinin olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasi kavramını 184 (%46,9) kişi duymuş iken, örgütsel bağlılık kavramını 155 (%39,5) duymuştur.

**Tablo 4.** Betimleyici İstatistikler

	n	Min.	Max.	Ortalama	ss.	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	<b>392</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,15</b>	<b>0,85</b>	<b>-0,34</b>	<b>-0,52</b>
Katılım-Eleştiri	392	1,00	5,00	3,11	0,94	-0,35	-0,14
Şeffaflık	392	1,00	5,00	3,25	0,98	-0,50	-0,50
Adalet	392	1,00	5,00	3,03	0,97	-0,11	-0,30
Eşitlik	392	1,00	5,00	3,24	0,73	-0,21	-0,45
Hesap Verebilirlik	392	1,00	5,00	3,05	0,04	-0,24	0,83
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>392</b>	<b>1,56</b>	<b>4,50</b>	<b>3,02</b>	<b>0,46</b>	<b>-0,16</b>	<b>-0,44</b>
Duygusal	392	1,33	5,00	3,02	0,42	0,22	0,86
Devam	392	1,00	5,00	3,08	0,82	-0,21	0,11
Normatif	392	1,00	5,00	2,95	0,71	-0,15	-0,15

Tablo 4'te örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin olarak betimleyici istatistikler yer almaktadır. Araştırma verilerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları verilmiştir. Örgütsel Demokrasi Ölçeği için çarpıklık değeri -0,34 ve basıklık değeri -0,52 olarak belirlenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin çarpıklık değeri -0,16 iken basıklık değeri -0,44 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4'te verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,96 ve -1,96 arasında yer alması normal dağılıma uygunluk gösterdiği anlamına gelmektedir (Can, 2017: 85). Farklı araştırmacılar çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında veya -3 ile +3 arasında olmasının normallik varsayımını karşıladığını söylemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 852; Çuhadar vd., 2019: 155).



**Tablo 5.** Örgütsel Demokrasi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Ort.	Std. Sapma
Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	2,79	1,20
Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	2,94	1,10
Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	2,94	1,10
Yönetim, çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	2,96	1,16
Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	3,00	1,12
Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	3,01	1,20
İş yerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	3,01	1,19
Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	3,04	1,19
Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	3,04	1,23
Kurumumda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	3,04	1,15
Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	3,05	1,22
Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	3,09	1,18
Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	3,11	1,18
Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	3,12	1,20
Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	3,14	1,19
Çalışanların, yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	3,22	1,18
Kurumumda kararlar alınırken, o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	3,25	1,24
Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	3,25	1,19
Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	3,26	1,18
Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	3,27	1,15
Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	3,28	1,14
Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	3,28	1,20
Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	3,32	1,19
Amirlerim başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	3,35	1,18
Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	3,35	1,22
Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	3,39	1,18
Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	3,39	1,14
Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	3,43	1,21

Tablo 5'te örgütsel demokrasi ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 5'e göre "Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır." ifadesi 3,43 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip ölçek maddesidir. Diğer yandan "Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir." ifadesi 2,79 ortalama ile en düşük ortalama sahip ölçek ifadesidir. Ölçekteki diğer ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	2,51	1,18
Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	2,55	1,20
Okulum karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	2,69	1,27
Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	2,70	1,11
Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	2,82	1,12
Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	2,85	1,24
Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	2,88	1,24
Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,88	1,10
Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	2,94	1,21
Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	3,01	1,22
Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	3,05	1,26
Bu okula çok şey borçluyum.	3,14	1,17
Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,20	1,17
Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3,28	1,26
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	3,39	1,22
Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.	3,47	1,13
Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,52	1,06
Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	3,58	1,00

Tablo 6’da örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 6’ya göre “Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.” ifadesi 3,58 ortalama ile yüksek ortalama sahip ölçek ifadesi olarak belirlenmiştir. Diğer yandan “Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.” ifadesi 2,51 ortalama ile en düşük ölçek maddelerinden birisidir. Ölçekteki diğer ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6’da gösterilmektedir.



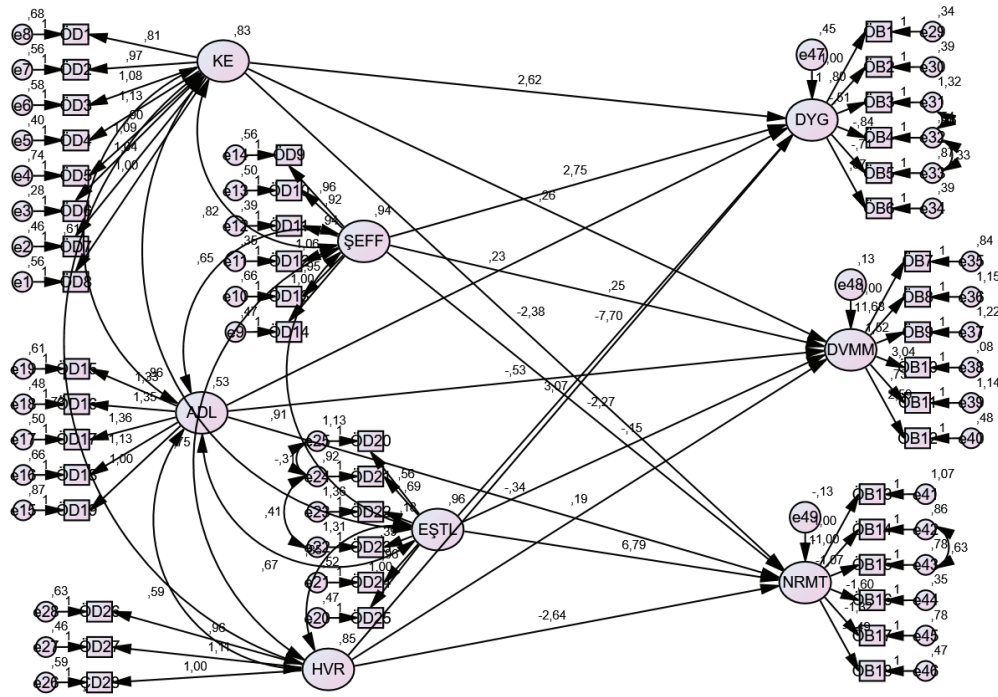
**Tablo 7.** Örgütsel Demokrasi ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

n=392	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.Örgütsel Demokrasi	r 1									
2.Örgütsel Bağlılık	r 0,281**	1								
3.Katılım-Eleştiri	r 0,955**	0,295**	1							
4.Şeffaflık	r 0,934**	0,282**	0,871**	1						
5.Adalet	r 0,916**	0,215**	0,826**	0,822**	1					
6.Eşitlik	r 0,889**	0,192**	0,803**	0,777**	0,786**	1				
7.Hesap Verebilirlik	r 0,846**	0,290**	0,776**	0,730**	0,751**	0,715**	1			
8.Devam	r 0,215**	0,786**	0,251**	0,235**	0,131*	0,115**	0,216**	1		
9.Duygusal	r 0,161*	0,513**	0,165*	0,153*	0,156*	0,137*	0,102*	0,170*	1	
10.Normatif	r 0,206*	0,744**	0,188**	0,188**	0,176*	0,160*	0,257**	0,285**	0,211**	1

\*\* Korelasyonun 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. \* Korelasyonun 0.05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

r = Pearson Korelasyon,  $r < 0,30$ =değerler düşük düzeyde ilişki,  $0,30 < r < 0,69$ =orta düzeyde ilişki,  $r \geq 0,70$ =yüksek düzeyde ilişki (Coşkun vd., 2019, s. 264).

Tablo 7’de örgütsel demokrasi ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları verilmektedir. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 değerleri arasında değişmektedir (Coşkun vd., 2019, s. 264). Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,281$ ;  $p < 0,01$ ). Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizlerine göre örgütsel demokrasi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,215$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel demokrasi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,161$ ;  $p < 0,05$ ) ve örgütsel demokrasi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,206$ ;  $p < 0,05$ ) olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile örgütsel demokrasi alt boyutları arasındaki korelasyon analizlerine göre örgütsel bağlılık ile katılım-eleştiri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,295$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel bağlılık ile şeffaflık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,282$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel bağlılık ile adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,215$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel bağlılık ile eşitlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,192$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel bağlılık ile hesap verebilirlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,290$ ;  $p < 0,01$ ) olduğu görülmüştür. İlgili sonuçlara göre örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin varlığı; örgütsel demokrasinin artmasının örgütsel bağlılığı artırması anlamına gelmektedir. İlgili sonuçlara göre  $H_1$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{1e}$ ,  $H_{1f}$ ,  $H_{1g}$ ,  $H_{1h}$  hipotezleri kabul edilmiştir.



**Görsel 4.** Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin test edilmesine ilişkin kurulmuş olan yapısal eşitlik modellemesi Görsel 4’te gösterilmektedir. Model sonucu çıkan uyum iyiliği değerleri Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	$\leq 5$	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$	$\leq 0,10$
YEM Modeli	1,864	0,85	0,91	0,065	0,098

Tablo 8 incelendiğinde kurulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeks değerleri Meydan ve Şeşen (2015, s. 37)’e göre  $\chi^2/df$  değeri  $\leq 5$ ; GFI değeri,  $\geq 0,85$ ; CFI değeri,  $\geq 0,90$ ; RMSEA değeri 0,06-0,08; SRMR/RMR değeri 0,06-0,08 olarak ifade edilmiştir. Ayrıca verilen değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. İyi uyum değerleri ise  $\chi^2/df$  değeri  $\leq 3$ ; GFI değeri,  $\geq 0,90$ ; CFI değeri,  $\geq 0,95$ ; RMSEA değeri  $\leq 0,05$ ; SRMR/RMR değeri  $\leq 0,05$  olarak ifade edilmiştir. Buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği anlaşılmıştır. Oluşturulan modelde değişkenler arası  $\beta$  katsayıları, Standardize  $\beta$  katsayıları, standart hata, kritik oran ve p değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	C.R.	p
---------	----------	-----------	-----------	------	------	---



DYG	<---	KE	2,616	2,204	1,706	1,534	***
DVMM	<---	KE	0,263	0,598	0,190	1,385	***
NRMT	<---	KE	2,381	3,404	1,672	1,425	***
DYG	<---	ŞEFF	2,747	2,474	1,452	1,891	***
DVMM	<---	ŞEFF	0,250	0,609	0,164	1,524	***
NRMT	<---	ŞEFF	2,272	3,472	1,443	1,574	***
DYG	<---	ADL	0,233	0,158	1,721	0,136	***
DVMM	<---	ADL	0,532	0,972	0,232	2,292	0,022
NRMT	<---	ADL	0,344	0,395	1,489	0,231	***
DYG	<---	EŞTL	7,698	0,698	2,450	3,142	0,002
DVMM	<---	EŞTL	0,149	0,366	0,260	0,572	***
NRMT	<---	EŞTL	6,788	7,458	3,112	2,181	0,029
DYG	<---	HVR	3,074	2,628	1,252	2,454	0,014
DVMM	<---	HVR	0,188	0,434	0,138	1,361	***
NRMT	<---	HVR	2,641	3,832	1,346	1,962	***

\*\*\*:  $p < 0,001$   $\beta_1$ : Regresyon Katsayısı  $\beta_2$ : Standardize Regresyon Katsayısı S.E: Standart Hata C.R.: Kritik Oran, KE: Katılım-Eleştiri, ŞEFF: Şeffaflık, ADL: Adalet; EŞTL: Eşitlik, HVR: Hesap Verebilirlik; DYG: Duygusal Bağlılık, DVMM: Devam Bağlılığı; NRMT: Normatif Bağlılık Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37)

Tablo 9'da görüldüğü üzere örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla test edilmiştir. Kurulan bu modelde örgütsel demokrasi örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Tablo 9 incelendiğinde örgütsel demokrasi alt boyutları olan katılım-eleştiri duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=2,204$ ;  $p=0,001$ ); devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,598$ ;  $p=0,001$ ) ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=3,404$ ;  $p=0,001$ ) sahiptir. Şeffaflık duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=2,474$ ;  $p=0,001$ ); devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,609$ ;  $p=0,001$ ) ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=3,472$ ;  $p=0,001$ ) sahiptir. Adalet duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,158$ ;  $p=0,001$ ); devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,972$ ;  $p=0,05$ ) ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,395$ ;  $p=0,001$ ) sahiptir. Eşitlik duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,698$ ;  $p=0,05$ ); devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,366$ ;  $p=0,05$ ) ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=7,458$ ;  $p=0,05$ ) sahiptir. Hesap verebilirlik ise duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=2,628$ ;  $p=0,05$ ); devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=0,434$ ;  $p=0,001$ ) ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye ( $\beta=3,832$ ;  $p=0,001$ ) sahiptir. İlgili sonuçlara göre H2, H2<sub>a</sub>, H2<sub>b</sub>, H2<sub>c</sub>, H2<sub>d</sub>, H2<sub>e</sub>, H2<sub>f</sub>, H2<sub>g</sub>, H2<sub>h</sub>, H2<sub>i</sub>, H2<sub>j</sub>, H2<sub>k</sub>, H2<sub>l</sub>, H2<sub>m</sub>, H2<sub>n</sub>, H2<sub>o</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.



## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Yozgat ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algıları araştırılarak okullardaki örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Araştırmadaki veri toplama araçları, katılımcıların verdikleri cevaplar, yapılan örneklem grubunun eğitim çalışanı olması, Covid-19 pandemi süreci içerisinde yapılması sebebiyle fazla kişiye ulaşılamaması gibi durumlar çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın bilimsel etik kurallara uygunluğu için, Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Kurulundan 26.05.2021 tarihli 22/23 karar nolu etik kurul onayı alınmıştır. Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında yerli ve yabancı literatürde araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Örneğin Naldöken ve Limoncu (2019)'nun sağlık çalışanların üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Bir diğer çalışma ise Günden (2019)'in turizm işletmelerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmadır. Araştırmacı örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin belirlerken örgütsel bağlılığın aracı rolünü belirlemek istediği çalışmada örgütsel demokrasinin hem örgütsel vatandaşlığı hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Uysal (2019)'ın İstanbul deniz otobüsleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada bu çalışmayı destekler nitelikte örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa olan etkisi belirlenmiştir. Yalçinkaya (2019)'nın çalışması da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Yabancı literatür incelendiğinde ise Safari ve arkadaşlarının (2018) örgütsel demokrasinin öncülleri ve sonuçlarının araştırdığı çalışmada örgütsel demokrasinin iş tatmini, öz yeterlik gibi değişkenler üzerinde etkisi olduğu gibi örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Chen (2013)'in örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada ise örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Harrison ve Freeman (2004) ise örgütsel demokrasinin öncüllerinden ve ardıllarından birinin örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında ise örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık değişkenleri ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Bu durumun örgütlerde demokratik yönetim anlayışının, karara katılımın artmasının, adaletli bir ortamın sağlanmasının örgütsel bağlılığı artıracığı yönünde yorum yapılabilir. Öte yandan örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunması, kurulan yapısal eşitlik modeli ile doğrulanmıştır. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesinin kullanılması, ilişkilerin tespiti noktasında önem arz etmektedir. Çünkü regresyon analizine göre yapısal eşitlik modeli, tüm seçenekleri analize dâhil etmektedir.

Literatürde hem örgütsel demokrasi hem de örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Öncelikle örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel muhalefet, örgütsel mutluluk, psikolojik sermaye, performans, politik



davranışlar, örgütsel sinizm, iş tatmini, etik liderlik, örgütsel sessizlik gibi değişkenler ile bir arada araştırıldığı görülmektedir (Butcher and Clarke, 2002; Johnson, 2006; Sadykova ve Tutar, 2014; Kesen, 2015; Geçkil vd., 2017; Geçkil ve Koçyiğit, 2017; Bakan vd., 2017; Ahmed vd., 2019; Çopur ve Atanur Başkan, 2020; Maruf ve Altıntaş, 2021; Özbezek ve Paksoy, 2021). Diğer yandan örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde oldukça fazla çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık hem araştırmacıların hem de örgütlerin önem verdikleri bir konudur.

Bu araştırmadan elde edilen tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise örgütsel demokrasi ifadelerinin ortalamasına bakıldığında eğitim kurumlarında örgütsel demokrasi algısının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışan öğretmenlerin bazı konularda memnuniyeti söz konusu iken bazı konularda ise memnuniyetsizlikleri mevcuttur. Ölçek ifadelerindeki ortamlar göz önünde bulundurulduğunda eğitim kuruluşlarında herhangi bir ayrımcılık yapılmadığı, bilgilendirmeler olduğu, şeffaf davranıldığı görülmektedir. Diğer yandan çalışanlara karşı bir ödüllendirme sistemi olmadığı, yöneticilerin eleştirileri dikkate almadığı gibi ortak bir kanı vardır. Örgütsel bağlılık ifadelerine bakıldığında yine orta düzeyde bir bağlılığın söz konusu olduğu görülmektedir. Katılımcıların birçoğu çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlı olduğunu, çalıştığı kurumu sevdiğini, gelecek çalışma hayatında bu kurumda çalışmak istediğini belirtirken; sadece çalışılan kurum özelinde bu duruma katılmayan çalışanlar da bulunmaktadır. Şu an bu kurumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünen, başka bir kuruma gitmek isteyen katılımcıların olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların birçoğunun devam bağlılığına sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Bu araştırma, örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Araştırmanın girişinde beklenen hedefler ve araştırma hipotezleri gerçekleşmiştir. İlgili literatürden, teorilerden ve ampirik araştırmalardan faydalanan araştırma, eğitim çalışanların üzerinde yapılmıştır. Eğitim ve öğretimin temelini ilkökul, ortaokul ve liseler oluşturduğundan ve eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kurumlarına karşı algıları, tatminleri, memnuniyetleri, eşitlik, adalet, şeffaflık gibi durumlar öğrencilere doğrudan yansıdığından bu araştırmanın eğitim kurumlarında yapılmış olması değerli görülmektedir. Ayrıca bu araştırma Covid-19 salgın sürecinde gerçekleştirilmiş olup, daha önceden test edilmeyen bir çevrimiçi eğitim sisteminin adaptasyon süreci, yüz yüze eğitime geçiş zorlukları eğitim çalışanlarını etkileyen konular arasındadır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır ki; bir örgütteki demokrasi ve bunun alt boyutları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisinde farklı aracı değişkenlerin kullanılması, ilişkilerin ve etkinin anlaşılabilirliği açısından önerilmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı örgütsel değişkenler bu örnekte yapılabilir. Malleon (2013) örgütsel demokrasinin etkinliğinin tüm yönleri ile test edilebilmesi için daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Araştırmanın Yozgat ilinde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında yapılması, 392 kişi ile sınırlı olması gibi durumlar araştırmanın genellenebilirliğini zorlaştırmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde, farklı şehirlerde, farklı hedef kitlelerin örneklem olarak alınması, sonuçların alan yazına katkısı bakımında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## Yazarlık Katkıları

Çalışmaya 1. Yazar: %50 2. Yazar: %50 oranında katkı sağlamıştır.

## Çıkar Çatışması Beyanı

“Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## Kaynakça

- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy And Development*, 2(3), 204-219.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1-7.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (4), 1031-1048.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmî liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2011). Relationships of nurses' professional commitment with other commitment forms: Organizational commitment, work commitment and family commitment. *The Nursing Journal of Hacettepe University Faculty of Health Sciences*, 18(1), 28-40.
- Benlioğlu, B. (2021). *Psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin rolü*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bilge, C. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Birch, A. H. (2007). *The concepts and theories of modern democracy*. New York: Routledge.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.



- Butcher, D. & Clarke, M. (2002). The cornerstone for organizational democracy, *Organizational Dynamics*, 31 (1), 35-46.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (1996). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(108), 56-62.
- Chen, B. (2013). An exploration of determinants of organizational commitment: Emphasis on the relationship between organizational democracy and commitment. *MPA/MPP Capstone Projects*. 35. [https://uknowledge.uky.edu/mpampp\\_etds/35](https://uknowledge.uky.edu/mpampp_etds/35).
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., Lin, C.-T., Kung, J.-Y., Weng, H.-C., et. al. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(363), 1-17.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200.
- Cheney, G., J. Straub, L. Speirs-Glebe, et. al. (1998). Democracy and Communication at Work: An interdisciplinary Review. *Communication Yearbook*, 21 (1), 35-92.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2002). *The end of management (1st ed)*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Collom, E. (2001). Clarifying the cross-class support for workplace democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-103.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çoban, R. (2016). *Örgütsel iklim ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çopur, Z. ve Atanur Başkan, G. (2020). Örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 10 (1) , 61-72.
- Çuhadar, A., Er, Y., Demirel, M. ve Demirel, D. (2019). Bireyleri rekreasyonel amaçlı egzersize motive eden faktörlerin incelenmesi. *Spormetre*, 17(3), 155.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1788-1800.

- Demirbolat, A. O. (1999). Demokrasi ve demokratik eğitim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5 (2), 229-244.
- Doğan S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- 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), 44.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (17. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erkal Coşan, P. ve Altın Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A “third” Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, 385-392.
- Etzioni, A. (1968). Basic human needs, alienation and inauthenticity. *American Sociological Review*, 870-885.
- Fenton, T. (2002). *The democratic company: Four organizations transforming our workplace and our world*. United Diversity Library: Erişim Adresi: [http://library.uniteddiversity.coop/Decision\\_Making\\_and\\_Democracy/Democratic\\_Company.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Democratic_Company.pdf), Erişim Tarihi: 30.01.2022.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragon corporacion cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6 (4), 331-346.
- Geçkil, T., Akpınar, A.T. ve Taş, Y. (2017). Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), 649-674.
- Geçkil, T., ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Gilliland, S. W. & Chan, D. (2009). Örgütlerde adalet: Teori, yöntemler ve uygulamalar. (İçinde) H. Kepir Sinangil (Ed.). *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı* 2. Cilt. Literatür Yayınları, İstanbul, 167-193.



- Günden, Y. (2019). *Otel işletmelerinde örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılığın rolü: Kapadokya örneği*. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Güney, M. ve Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 356-374.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*, 4. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2020). *Asistanlık, yüksek lisans, doktora yeterlik ve doçentlik sınavları için yönetim ve organizasyon el kitabı*, (3. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harrison, J.S. and Freeman, E.S. (2004). Special topic: democracy in and around organizations is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Perspectives*, 18 (3), 49-53.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the workplace through professionalization of human resource development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 67-82.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the workplace through professionalization of human resource development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 67-82.
- Heshizer, B. P., Martin, H. J., & Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral science*, 27(4), 532-549.
- Heywood, A. (2011). *Siyasi ideolojiler*. Çev. Ahmet Bayram, Özgür Tüfekçi, Hüsamettin İnaç, Şeyma Akin, Buğra Kalkan. Ankara: Adres Yayınları, 5. Baskı.
- Hoffman, F. M. (2002). Do All things with counsel benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218.
- <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 28.01.2022.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- Johnson, P. (2006). Whence democracy? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy, *Organization*, 13, 245-274.
- Jong, G. & Witteloostuijn, A. V. (2007). Organizational democracy, ed. S.R. Clegg ve J.R. Bailey. *International encyclopedia of organization studies*, sage publishers, London. 3, 1039-1042.



- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kerr, J.L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3),84.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 535-562.
- King, A. S. (1996). Empowering the work place: A commitment cohesion exercise. *Career Development International*, 1(7), 5-11.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Lawler, E.E. & Douglas T.H. (1970). Relations of characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-310.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lindkvist, L. & Llewellyn, S. (2003). Accountability, responsibility and organization. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 251-273.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Malleon, T. (2013). *What does mondragon teach us about workplace democracy?*, in Kruse, D. (Ed.), *Sharing Ownership, Profits and Decision-Making in the 21<sup>st</sup> Century*, (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms), Emerald Group Publishing Limited,14, 127-157.
- Maruf, M. ve Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 129-155.
- McGregor, N. L. (2005). *The contribution of workplace democracy to organizational change*. Doctoral Thesis. Walden University, ABD.
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Moeen, M. (1981). *Persian dictionary*. Tehran, Amir Kabir Pulication.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.



- Naldöken, Ü. ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık kurumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3 (1), 15-29.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özbezek, B.D. ve Paksoy, H.M. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 80-101.
- Özdemir, Y., Şimşek, U. ve Aktaş, E. (2006). Demokrasi üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 259-269.
- Özsoy, S.A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E., (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi akademisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86-114.
- Penley, E.L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Polat, M., ve Meyda, C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Poroy Arsoy, A. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 17-35.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Rusbult, C. A., & Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Safari, A., Salehzadeh, R. and Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. *The TQM Journal*, 30 (1), 74-96.

- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-Stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42 (7), 1784-1810.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Sönmez, V. (2008). *Gelecekteki olası eğitim sistemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık, 1.Baskı.
- Suliman, A., & Kathairi, M. A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Timuroğlu M.K. ve Gürkan H. (2016). Çalışanlarda tutumsal bağlılık ile duygusal zekânın özbilinç alt boyutu arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (Ek Sayı), 113-144.
- Uysal, A. (2019). *Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: istanbul deniz otobüsleri çalışanları örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, B., Sağlam, M. ve Bazargani, S. M. (2019). The research on the voice and silence behaviours of Iranian and Turkish employees according to their demographic characteristics. *Ege Akademik Bakış*, 19(2), 205-220.
- 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, 1127-1149.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Witt, L. A., Andres, M. C. ve Kacmar, M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Yağcı, E. (1998). Demokrasi ve eğitim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22 (107), 15-22.
- Yalçınkaya, K. (2019). *Örgütsel demokrasinin çalışanların bağlılık duygusu üzerindeki etkisi ve analitik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty. *IBA Business Review*, 5 (2), 51-74.
- Yılmaz, A. (2000). *Modern demokrasi gelişimi ve sorunları*. Yeni Türkiye. Ankara.

## Extended Abstract



*Elements such as feeling free in working life, providing a fair environment, giving importance to the ideas of employees point to organizational democracy. When the concept of organizational democracy is examined, it is seen that it emerges from the concept of democracy. Conditions such as personal freedom in an environment, rationality, equality and justice, obeying the law, respecting human rights, and having the voice of the majority are the basic elements of democracy (Yılmaz, 2000). In addition, organizational democracy is defined as the ability of the employees of the organization to have a say in the decisions that affect them in the organization and the redistribution of power (Hatcher, 2006, p. 77). Organizational democracy, which is based on equality, participation, expression of ideas, and shared organizational values, is a practice that is respected against the common values of humanity (Hoffman, 2002, p. 211). Another aspect of democracy at the organizational level is the practice of participating in the administration (Eren, 2020, p.404). In fact, there are aspects where democracy in the political sense and democracy in the organizational context differ from each other. For example, while the information flow in an organization is under the control of the organization's management, some information is protected by laws in political democracies (Kerr, 2004, p. 84).*

*It is a situation accepted in the literature that the premise of an effective and productive work in an organization is organizational commitment. Organizational commitment is the feeling of behaving in favor of the organization, contributing to the wishes, goals and values of the employees and helping them to be realized (Eren, 2020, p.555). In terms of an employee, being committed to the organization has various reasons as well as various consequences. For example, being a member of an organization, being satisfied with the organization, adopting the organization as a family environment are the psychological rewards provided to the employee as a result of organizational commitment (Güney, 2020, p. 365). In order to have these psychological rewards, employees believe in the values of the organization and make an effort to meet the expectations (Güney and Turan, 2021, p. 359). Employees in an organization show commitment to their organizations in various ways. They occur in an emotionally continuation and normative way. While emotional commitment is the employee's feeling of closeness to the organization (Güney, 2017, p. 289), continuance commitment refers to the process of deciding whether or not to stay in the organization (Pelit et al., 2007, p. 3). Normative commitment, on the other hand, considers moral values about whether it is right for employees to leave the organization (Polat & Meyda, 2011, p. 158).*

*The problem of this research is the effect of organizational democracy, which has an important place in organizations, on organizational commitment. In an organization, situations such as democratic management, participation of employees in decisions, multi-directional communication, behavior in accordance with moral and ethical principles, equality and justice, and free expression of ideas indicate the existence of organizational democracy (Tutar and Sadykova, 2014, p. 4). Therefore, in such an organizational climate, employees may tend to maintain their commitment to their organizations. Within the scope of this research, it is desired to examine whether there is democracy in the organizations of education workers and the effect of this situation on organizational commitment.*

*Within the scope of this research, it is aimed to examine the effect of organizational democracy perceptions of teachers working in public schools affiliated to the Ministry of Education in Yozgat province on organizational commitment. For this purpose, answers to the following questions were sought. According to teacher perceptions;*

- 1. What is the organizational democracy perception of the employees in educational institutions?*
- 2. What is the organizational commitment of the employees in educational institutions?*

3. Does the perception of organizational democracy affect the perception of organizational commitment?

4. Do the organizational democracy sub-dimensions affect the organizational commitment sub-dimensions in a meaningful way?

The effect of organizational democracy, determined as the research subject, on organizational commitment is considered valuable in contributing to the relevant literature. Although research has been done on related topics in the literature, this study will provide the opportunity to look at it from a different window. The problem of this research is to investigate the relationship between organizational democracy and organizational commitment, which have an important place in the field of organizational behavior. Depending on this problem, organizational commitment has taken place as a variable in many types of research in the past and presents itself as an issue that organizations attach importance to. Organizational commitment; It is affected by many variables such as leadership, satisfaction, motivation, performance, emotions, and it is thought that organizational democracy can affect organizational commitment. Elements such as democracy, democratic management, and democratic leadership in the organization have the capacity to affect organizational commitment. In the study, which was planned in a quantitative research design, the population of the research consists of education employees working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in Yozgat. In the study, in which the snowball sampling method was chosen, 450 education employees who agreed to participate in the research were asked to return questionnaires through online platforms. Among the questionnaires obtained from the feedback, those that were not suitable for the analysis were excluded and 392 questionnaires were subjected to analysis. Socio-demographic information forms created by the researcher, Organizational Democracy Scale (Geçkil & Tikici, 2013), and Organizational Commitment Scale (Dağlı et al., 2018) were used to collect research data.

When the data obtained from the research were examined, the average of organizational democracy perception in educational institutions was determined as 3.15. This shows that educational institutions have a moderate level of democracy. When the average of organizational commitment of educational institutions is examined, it was found to be 3.02 and it was seen that the level of commitment of educational institutions was medium. Structural equation model was established to determine the effect of organizational democracy on organizational commitment. Considering the goodness-of-fit values of this structural equation model, all of them are acceptable. In addition, when the coefficients of the model are examined, it is seen that the sub-dimensions of organizational democracy have a positive and significant effect on the sub-dimensions of organizational commitment.

When the relevant literature is examined, it is seen that researches have been made in the domestic and foreign literature between organizational democracy and organizational commitment. For example, in the study conducted by Naldöken and Limoncu (2019) on healthcare workers, the effect of organizational democracy on organizational commitment was investigated, and according to the results of the study, it was determined that there was a positive and significant relationship between organizational democracy and organizational commitment, and organizational democracy positively affected organizational commitment. Another study is the research carried out by Günden (2019) in tourism enterprises. In the study that the researcher wanted to determine the mediating role of organizational commitment while determining the effect of organizational democracy on organizational citizenship behavior, it was concluded that organizational democracy affects both organizational citizenship and organizational commitment positively. In the study of Uysal (2019) on Istanbul sea bus employees, the effect of organizational democracy on organizational commitment was determined in support of this study. The study of Yalçınkaya (2019) also supports this research. When the foreign literature is examined, it has been seen that in the study of Safari et al. (2018) investigating the antecedents and results of



*organizational democracy, organizational democracy has an effect on variables such as job satisfaction and self-efficacy, as well as on organizational commitment. Similarly, in Chen's (2013) study examining the relationship between organizational democracy and organizational commitment, it was concluded that organizational democracy is a determinant of organizational commitment. Harrison and Freeman (2004) stated that one of the predecessors and successors of organizational democracy is organizational commitment.*

*This research focused on the effect of organizational democracy on organizational commitment. At the beginning of the research, the expected objectives and research hypotheses were realized. Making use of the relevant literature, theories, and empirical research, the research was conducted on education workers. Since primary schools, secondary schools and high schools form the basis of education and training, and the perceptions, satisfaction, satisfaction, equality, justice and transparency of teachers working in educational institutions are directly reflected on students, it is considered valuable that this research was conducted in educational institutions. In addition, this research was carried out during the Covid-19 epidemic process, and the adaptation process of an online education system that has not been tested before, the difficulties of transitioning to face-to-face education are among the issues affecting education workers. It is understood from the results obtained from this research that; democracy in an organization affects organizational commitment.*