



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Çağla ÜST CAN

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK  
AÇIKLAYICI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2020



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Çağla ÜST CAN

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK  
AÇIKLAYICI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Danışman

Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2020

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Çağla ÜST CAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Prof. Dr. Akın AKSU (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aylın AKTAŞ ALAN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gözdegül BAŞER (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması
--

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 22/06/2020

Mezuniyet Tarihi : 25/06/2020

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

22/06/2020

**Çağla ÜST CAN**





**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Çağla ÜST CAN</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20128610106</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Turizm İşletmeciliği</b>
<b>Programı</b>	<b>Doktora</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>( ) Tezli Yüksek Lisans ( X ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK AÇIKLAYICI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	<b>1348431216</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Önsöz, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 23/06/2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 12

alıntılar dahil % 13'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerinin aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

23/06/2020

Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
ÖZET.....	XI
SUMMARY.....	XII
TEŞEKKÜR.....	XIV
ÖNSÖZ.....	XV

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AKADEMİK ÖRGÜTLER

1.1. Akademik Örgütler.....	1
1.2. Akademik Örgütlerin Tanımı ve İşlevleri.....	2
1.3. Akademik Örgütlerin Önemi.....	4
1.4. Türkiye’de Akademik Örgütler.....	5
1.5. Akademik Örgütlerin Yapısı ve İşleyişi.....	6
1.5.1. Üniversite Üst Yönetimi ve Organları.....	7
1.5.2. Üniversite Birim Yönetimi ve Organları.....	8
1.5.3. Üniversitelerin Alt Birimleri.....	10
1.6. Akademik Örgütlerde Yer Alan Akademik Kadrolar.....	11

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

2.1. Demokrasi ve Örgütsel Demokrasinin Kavramsallaştırılması.....	13
2.2. Örgütsel Demokrasinin Tanımı ve Boyutları.....	15
2.2.1. Katılım.....	17
2.2.2. Eleştiri.....	19
2.2.3. Şeffaflık.....	19
2.2.4. Adalet.....	20
2.2.5. Eşitlik.....	21
2.2.6. Hesap Verilebilirlik.....	22
2.2.7. Gücün Paylaşımı.....	22
2.3. Örgütsel Demokrasi Modelleri.....	23
2.3.1. Danışmalı Yönetim.....	23

2.3.2. Katımlı Yönetim .....	24
2.3.3. Öz Yönetim.....	24
2.4. Örgütsel Demokrasi Uygulanmasının Ön Koşulları.....	24
2.5. Demokratik Örgütlerin Özellikleri .....	25
2.6. Örgütsel Demokrasinin Avantajları ve Dezavantajları.....	27
2.7. Örgütsel Demokrasiyi Ölçen Çalışmalara Örnekler.....	28

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK

#### AÇIKLAYICI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi .....	38
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	39
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	41
3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	41
3.4.1. Nicel Araştırma Aşaması .....	43
3.4.1.1.Evren ve Örneklem .....	43
3.4.1.2.Veri Toplama Yöntemi .....	44
3.4.2. Nitel Araştırma Aşaması.....	45
3.4.2.1.Evren ve Örneklem .....	45
3.4.2.2.Veri Toplama Yöntemi .....	46
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	48
3.5.1. Nicel Veri Analiz Aşaması .....	48
3.5.1.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	49
3.5.1.2. Anketin Uygulanması ve Verilerin Analizi .....	49
3.5.2. Nitel Veri Analiz Aşaması .....	51
3.5.2.1. Verileri Tanıma ve Kodlama.....	52
3.5.2.2. Geçerlik ve Güvenirlik.....	52
3.5.2.3. Kappa Analizi.....	53
3.6. Araştırma Bulguları .....	54
3.6.1. Nicel Araştırma Bulguları.....	54
3.6.1.1. Ölçeğin Güvenirlik Analizi .....	54
3.6.1.2. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....	55
3.6.1.3. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular.....	56
3.6.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	58
3.6.1.5. T Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	61

3.6.1.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	63
3.6.1.7. Anova Analizine İlişkin Bulgular .....	64
3.6.1.8. Örgütsel Demokrasi Boyutları Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular ...	66
3.6.2. Nitel Araştırma Bulguları .....	66
3.6.2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....	66
3.6.2.2. Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	67
3.6.2.2.1. Demokrasiye İlişkin Bulgular .....	67
3.6.2.2.2. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Bulgular .....	69
3.6.2.2.3. Akademik Örgütsel Demokrasiyi Oluşturan Temel Boyutlara İlişkin Bulgular.....	70
3.6.2.2.4.Örgütsel Demokrasinin Sağlanabilmesi için Yapılması Gereken Çalışmalara İlişkin Bulgular .....	87
3.6.2.2.5. Metafor Analizine İlişkin Bulgular.....	92
<b>SONUÇ .....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>112</b>
<b>EK 1-ANKET FORMU.....</b>	<b>126</b>
<b>EK 2-YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU.....</b>	<b>128</b>
<b>EK 3-AKADEMİSYEN KATILIMI İZİN FORMU .....</b>	<b>130</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>131</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	59
Şekil 3. 2 Akademik Örgütlerde Örgütsel Demokrasiyi Oluşturan Boyutlar.....	71



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1 Örgütsel Demokrasiyi Ölçen Çalışmalar.....	30
Tablo 3. 1 Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	55
Tablo 3. 2 Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri .....	56
Tablo 3. 3 Örgütsel Demokrasi Boyutlarına İlişkin Verilerin Aritmetik Ortalaması Ve Standart Sapmaları.....	56
Tablo 3. 4 Uyum İyilikleri ve Karşılıkları .....	60
Tablo 3. 5 Cinsiyet ile Örgütsel Demokrasi Boyutları Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 3. 6 Medeni Durum ile Örgütsel Demokrasi Boyutları Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 3. 7 Üniversite Türü ile Örgütsel Demokrasi Boyutları Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 3. 8 Örgütsel Demokrasi Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 3. 9 Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 3. 10 Eğitim Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 3. 11 Örgütsel Demokrasi Boyutları Arası Korelasyon Matrisi.....	66
Tablo 3. 12 Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Demografik Bilgiler.....	67
Tablo 3. 13 Demokrasi Algısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	67
Tablo 3. 14 Örgütsel Demokrasi Algısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	69
Tablo 3. 15 Katılım Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	71
Tablo 3. 16 Eleştiri Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	73
Tablo 3. 17 Şeffaflık Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	76
Tablo 3. 18 Adalet Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	78
Tablo 3. 19 Eşitlik Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	80
Tablo 3. 20 Hesap Verilebilirlik Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	82
Tablo 3. 21 Gücün Paylaşımı/Otorite Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	84
Tablo 3. 22 Üçüncü Nesil Üniversite Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	86
Tablo 3. 23 Yapılması Gereken Çalışmalara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	87
Tablo 3. 24 Akademisyenlerin Ürettikleri Metaforlara İlişkin Bulgular.....	92

**KISALTMALAR LİSTESİ**

M.Ö. : Milattan önce

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : Ve benzeri

vd. : Ve diğlerleri

YÖK : Yükeköğretim Kurulu



## ÖZET

Örgütsel demokrasi kavramı günümüzde gittikçe önemi artan ve akademik çalışmalara gün geçtikçe daha sık konu olmaya başlayan bir kavramdır. Toplumların refahı üzerinde oldukça önemli etkiye sahip olan demokrasi kavramının örgütler açısından ele alınması da örgütlerin refahının gözlenmesi açısından fayda sağlamaktadır. Öte yandan topluma yön veren eğitim kurumlarından olan üniversitelerin demokratik bir örgüt çerçevesinde kurulmuş olmasının da bilimsel ve toplumsal gelişim için gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmada; lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde örgütsel demokrasi algısının hangi seviyede olduğunu araştırmak ve örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları anlamak ve yorumlamak amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışma kapsamına Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenler dahil edilmiştir.

Açıklayıcı karma yöntem kullanılarak geliştirilen çalışmanın nicel kısmında anket tekniğinden; nitel kısmında ise yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı orta seviyededir. Katılımcıların örgütsel demokrasinin alt boyutlarında yer alan ifadelerde çekimser görüş bildirdikleri görülmüştür. Öte yandan örgütsel demokrasi algısı ile akademisyenlerin demografik özellikleri arasındaki bağlantıyı incelediğimizde ise katılımcıların yaşları ve eğitimleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Araştırmanın nitel kısmında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak akademik örgütlerde örgütsel demokrasi algısını oluşturan boyutlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre bu boyutların; katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, gücün paylaşımı ve üçüncü nesil üniversite temaları altında toplandığı görülmüştür. Katılımcılar örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi ile ilgili olarak; örgüt kültürü, yönetim tarzı, yönetim hedefleri, biat kültürü ve liyakat ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Son olarak örgütsel demokrasiyi metaforlar yoluyla betimlemelerini istediğimiz akademisyenlerin kullandıkları metaforlar; hayvan, insan ve nesne kategorileri altında yorumlanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Demokrasi, Akademik Örgüt, Açıklayıcı Karma Yöntem, Turizm Akademisyenleri

**SUMMARY**

**AN EXPLANATORY MIXED METHOD RESEARCH TO EXAMINE THE  
DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY**

The concept of organizational democracy is an increasingly important concept and is becoming a more frequent topic in academic studies. Addressing the concept of democracy, which has a significant impact on the welfare of societies from the perspective of organizations is also beneficial for observing the welfare of organizations. On the other hand, it is considered that the establishment of universities, which are educational institutions that steer society, within the framework of a democratic organization is also necessary for scientific and social development. With this in mind, this study aimed to investigate the perception level of organizational democracy in academic organizations delivering undergraduate education in tourism and to understand and comment the basic dimensions that constitute the perception of organizational democracy. In this context, academicians serving in academic organizations delivering undergraduate level education in tourism in Turkey were included in the study.

The survey technique was used in the quantitative part of the study developed by using the explanatory mixed method while a semi-structured interview form was used in the qualitative part. According to the obtained results the organizational democracy perception of academicians in academic organizations delivering undergraduate level tourism education is medium level. It was seen that the participants expressed abstaining opinions in the statements in the sub-dimensions of organizational democracy. On the other hand, when we examine the connection between the perception of organizational democracy and the demographic characteristics of the academicians, a difference was noted between the participants' ages and education and their perceptions of organizational democracy. A semi-structured interview form was used in the qualitative part of the study to try to reveal the dimensions that constitute the perception of organizational democracy in academic organizations. According to the obtained results, these dimensions were gathered under the themes of participation, criticism, transparency, justice, equality, accountability, sharing power and third generation university themes. The participants made suggestions about organizational culture, management style, management objectives, allegiance culture and merit in terms of achieving organizational democracy. Finally, when the academicians were asked to describe

organizational democracy through metaphors, the metaphors were interpreted as categories under animal, human and object.

**Keywords:** Organizational Democracy, Academic Organizations, Explanatory Mixed Methods, Tourism Academicians



## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince ve tezimin başlangıcından bitişine tüm aşamasında bana yön veren, bilgi ve kültür birikimine hep hayran olduğum ve öğrencisi olmaktan her zaman onur duyacağım danışman hocam Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR'a sonsuz saygı ve teőekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitesindeki kıymetli hocalarım Prof. Dr. İlhan GÜNBAI ve Prof. Dr. Akın AKSU'ya desteklerini esirgemedikleri ve bu uzun doktora sürecimde hep değerli katkılar sağladıkları için ayrıca çok büyük bir teşekkür borçluyum.

Nitel görüşmeler esnasında benim için değerli vakitlerini ayıran ve fikirlerini benimle paylaşan değerli akademisyen hocalarıma; tüm eğitim hayatım boyunca maddi manevi destekleriyle her daim yanımda olan anneme, babama ve kardeşime teşekkür ediyorum. Zorlu ve uzun tez sürecinin bitmesi konusunda desteğini esirgemeyen değerli akademisyen ve sevgili eşim Dr. Öğr. Üyesi Mehmet CAN'a da sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, hayatımdaki varlığıyla bana güç veren ve aslında en büyük teőekkürü hak eden canım kızım Ebrar CAN'a teşekkür ediyorum ve bu aşamada birlikte geçirebileceğimiz zamandan çaldığım her an için ondan özür diliyorum.

Çağla ÜST CAN

## ÖNSÖZ

Ülkelerin yönetim biçimi olarak kullanılan ve devletin faaliyet alanına ait bir kavram olarak görülen demokrasi kavramı aslında her türlü örgütün yönetim şeklinden birisidir (Toktok, 2010: 135). Herkesin eşit ve adil koşullar altında hayatını sürdürmesinin garanti altına alınmasını sağlayan bir yönetim şekli ve aynı zamanda yaşam tarzı olarak görülen demokrasi kavramı, bir yönetim şekli olarak hayatımıza girmiş olsa da artık günümüzde bir yaşam tarzı haline dönüşmüştür. Temelinde katılımın, eşitliğin, adaletin ve özgürlüğün olduğu demokrasi kavramı iş ve sosyal hayatın her alanında kendinden söz ettirir bir hal almıştır. Cloke ve Goldsmith (2002) toplumda, siyasette ve örgütlerde demokratik olmayan süreçlerin yolsuzluk, eşitsizlik, kişilerin ellerindeki gücü kötüye kullanması, çatışma, verimsizlik, sorumluluk almama, yabancılaşma, israf gibi olumsuz sonuçları olabileceğini ve örgütsel demokrasinin en büyük etkisinin örgütlere değil topluma olduğunu dile getirmiştir (Akt. Turabik, 2019: 48-49).

Çoğu araştırmacı tarafından tanımlanan örgütsel demokrasi kavramı ise (Hoffman, 2002; Kerr ve Caimano, 2004; Müller-Jentsch; 2008; Weber vd., 2009; Bakan vd., 2017) genel olarak; şeffaf bir örgüt ortamında, çalışanların kararlara katılım imkanı bulduğu ve onların fikirlerine değer verilen, gücün paylaşıldığı, herkese adil bir şekilde hak ve sorumlulukların verildiği, eşitliğin sağlandığı, iş ve işlemlerin liyakat esasıyla yürütüldüğü örgütler olarak tanımlanabilir.

Her örgüt için önemli olan demokrasi kavramının, bilgi toplumuna ulaşılabilmesi konusunda diğer kurumlardan daha büyük sorumluluğa ve etkiye sahip olan akademik örgütlerde daha da önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Universal bir karaktere sahip olan akademik örgütler; gerçeğin ve doğru bilginin araştırıldığı, evrensel değerlerin üretildiği kurum olma özelliğine sahiptir. Söz konusu değerlerin üretilmesi ben merkezli değil, insan merkezli bir bakış açısının ya da anlayışının varlığını gerektirmektedir. Gerçeğin ve onun bilgisinin arayışı içerisinde olmak; dogmatik tavır ve önyargıdan olabildiğince uzaklaşmaya, eleştirel ve sorgulayıcı düşünce biçimine sahip olmaya bağlıdır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de yükseköğretim kurumu olan üniversitelerin, bu fonksiyonu gereği gibi yerine getirip getirmediği ise tartışmalı bir durumdadır (Ceylan, 2016: 569). Tocqueville'nin (1994: 61) belirttiği gibi "Demokratik toplumlar içerisinde her yeni kuşak yeni bir halktır. Her yeni kuşak demokrasinin ilke ve niteliklerini anlayıp bildiği sürece demokrasiye dayalı bir yönetim ve yaşam şeklinin istikrarlı ve başarılı olacağı kesindir". Bu

açından ele alındığında hem toplumda demokrasi bilincinin inşa edilebilmesi açısından hem de akademik örgütlerin asıl sorumluluklarından biri olan bilime katkı sağlama görevinin layıkıyla yerine getirebilmesi açısından bu kurumlarda demokratik bir örgüt ortamının sağlanması önem arz etmektedir.

Demokratik bir örgüt ortamında çalışanların örgütsel bağlılık (Weber vd., 2009; Unterrainer vd., 2011; Safari vd., 2018; Naldöken ve Limoncu, 2019), iş tatmini (Bhatti vd., 2012; Geçkil, Akpınar ve Taş, 2017; Weber vd., 2019), örgütsel adalet algısı (Ahmed, 2019), iç girişimcilik davranışı (Bakan vd., 2017), motivasyon (Weber vd., 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Geçkil ve Tikici, 2016; Ahmed, 2019), sosyo-ahlaki iklim algısı (Verdorfer vd., 2012), örgütsel öğrenme (Safari vd., 2018), psikolojik sosyal sermaye (Levine, 2007; Geçkil ve Koçyiğit, 2017; Han ve Garg, 2018), açık strateji uygulamaları (Adohor, 2020), örgütsel çeviklik (Safari vd., 2018) gibi pozitif örgütsel sonuçların artacağı; işten ayrılma niyeti (Coşan Erkal, 2012; Ahmed, 2019; Kara, 2020), politik davranışlar (Turabik, 2019), örgütsel sinizm (Çopur, 2018), örgütsel yabancılaşma (Han ve Garg, 2018), iş stresi (Tokgöz, 2019) gibi negatif davranışların ise azalacağı yapılmış çoğu araştırma sonucu ile desteklenmektedir. Demokratik bir örgüt ortamının örgütlere sağladığı yararlar göz önüne alındığında, örgütlerde en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanları, örgüt faaliyetlerini ve dolayısıyla da toplumu etkileyen bir güce sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerin hedeflerine ve dolayısıyla başarıya ulaşabilmelerinin çalışanlarının performansları ile doğrudan ilişkili olduğunu göz önüne alacak olursak örgütsel demokrasinin psikolojik sonuçlarının örgütlerin amaçlarını gerçekleştirip başarıya ulaşmaları, kar elde etmeleri, topluma fayda sağlamaları ve hem bireylerin hem toplumun psikolojik huzurunun sağlanabilmesi adına son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Buradan hareketle tez çalışmasının amacı akademik örgütlerdeki örgütsel demokrasi algısının araştırılmasıdır. Araştırma amacı kapsamında Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin demokrasi algısının hangi seviyede olduğu ve örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutlar ve bu boyutların içerikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma ülkemizde lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerdeki akademisyenleri kapsamaktadır. Örgütsel demokrasi boyutlarının derinlemesine incelenmesi amacıyla karma yöntemin kullanıldığı çalışmada ilk olarak nicel veriler daha sonra nitel veriler toplanarak problemin nedenleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Alanyazın taraması sonucunda, örgütsel demokrasi konusunda yapılmış çalışmaların tamamına yakınının nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapıldığı görülmüştür. Çalışmanın bu yönüyle alanyazına bir yenilik getirdiği düşünülmektedir.

Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde akademik örgütler konusu ele alınarak akademik örgütlerin tanımı, işlevleri ve önemi açıklanarak Türkiye’de akademik örgütlerin oluşum sürecinden bahsedilmiş ve son olarak akademik örgütlerin yapısı ve işleyişi konularına değinilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel demokrasi konusu ele alınmıştır. Burada öncelikle örgütsel demokrasi kavramı tanımlanmış, örgütsel demokrasiyi oluşturan boyutlar, örgütsel demokrasi modelleri, demokratik örgütlerin özellikleri, örgütsel demokrasiinin avantajları ve dezavantajları hakkında bilgi verilmiş ve son olarak literatürde yer alan örgütsel demokrasi ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünü oluşturan araştırma kısmında öncelikle tezin amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları belirtilmiş, daha sonra araştırmada kullanılan yöntem, veri analizi ve araştırma bulguları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Son olarak sonuç başlığı altında araştırma bulguları, alanyazında yer alan araştırmalar ile birlikte ele alınarak yorumlanmış, örgütsel demokrasi ile ilgili çıkarımlar yapılmış ve elde edilen bulgular neticesinde demokratik örgüt ortamının sağlanabilmesi için neler yapılabileceği ve gelecek araştırmalar ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## AKADEMİK ÖRGÜTLER

### 1.1. Akademik Örgütler

Her toplumun ve toplumları oluşturan bireylerin gelişme, ilerleme, refahını artırabilme gibi birçok sorun ve gereksinimleri vardır. Bu çözülmesi gereken sorunların ve karşılanması gereken gereksinmelerin çokluğu ve sürekliliği ise toplumu oluşturan bireylerin sürekli dayanışma ve işbirliği içerisinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu toplumsal zorunluluk, başta bireylerin bir toplum olarak örgütlenmesine ve sonrasında ise toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur (Terzi, 2000: 1; Başaran, 2000: 71). Başka bir ifade ile örgütler, insanlığın bir toplum olarak yaşam sürmeye başlaması ve birtakım işlerin işbirliği ile yapılabileceğinin anlaşılması sonucu meydana gelmiştir.

Örgüt kavramı, konusu itibariyle biyolojik, sosyolojik, psikolojik ve antropolojik temellere dayanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 1; Şişman, 2011: 23). Birçok disipline konu olmuş ve birçok disiplinle ilişkilendirilmiş olan örgüt kavramının tek bir tanımının yapılamayacağı kadar çok geniş alana sahip bir kavram olduğu söylenebilir. Ancak tüm disiplinlerde örgütün ortak amaçlar doğrultusunda oluşan etkileşim ve işbirliği özelliğinin ağır bastığı görülmektedir (Toytok, 2014: 30). Bu çerçevede genel olarak örgütü; çeşitli faaliyetler çerçevesinde belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olan bireylerin oluşturduğu sosyal bir sistem olarak tanımlamak mümkündür (Daft, 2000: 11).

İnsanlığın gelişimi ile birlikte ortaya çıkan en önemli örgütlenme biçimlerinden biri meslek ve çalışma örgütleridir (Vural, 2016: 22). Bu örgütlerden biri de akademik örgütlerdir. Akademik örgütler, ortaçağdan itibaren gelişen bilginin ve artan ticari faaliyetlerin etkisiyle hızlı bir şekilde yaşanan şehirleşme ile birlikte ortaya çıkmış ve din, siyaset ve ticaret açısından gücün toplandığı merkezlerde üniversiteler kurulmaya başlanmıştır (Taşdelen, 2016: 580). Tarihte bu tür kurumlara milattan önce 4. yüzyılda kurulan, Platon'un Academia'sı kaynaklık etse de, günümüzdeki anlamıyla ilk akademik örgütlerin temellerinin Avrupa'da 11. ve 12. yüzyıllarda kurulmuş olan Paris, Bologna, ve Oxford Üniversiteleri ile atıldığı bilinmektedir (Doğramacı, 2007: 4; Günay, 2007: 77). Batılı anlamdaki ilk Türk yükseköğretim kurumu ise, 1773'de denizcilik alanında askeri personel yetiştirmek amacıyla kurulan ve daha sonra İstanbul Teknik Üniversitesi'ne dönüştürülen Askeri Denizcilik Mühendislik Okulu olmuştur (Gül ve Gül, 2014: 52).

## 1.2. Akademik Örgütlerin Tanımı ve İşlevleri

Kar amacı gütmeyen örgüt türlerinden biri olan ve eğitim örgütleri içerisinde yer alan akademik örgütler (Salamon vd., 2000: 5), toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bilgi üreten, bu bilginin yaygınlaşmasını sağlayan bir öğretim ve araştırma kurumu olan üniversitelerden oluşmaktadır (Ortaş, 2004: 1). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre üniversiteler; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri alt örgüt birimlerinden oluşan, bilimsel özerkliğin ve düşünsel özgürlüğün olduğu, farklı kültür, etnik köken ve farklı sosyo-kültürel atmosferlerden gelen kişileri bir arada tutan örgütlerdir (Okur, 2007: 13; Tezcan, 2014: 33; Çiçek, 2016: 36).

Anlaşıldığı üzere akademik örgütler, çok sayıda farklı ve çok yönlü görevleri yerine getirmeye çalışan bir yapısının olmasından dolayı, diğer örgütlerle kıyaslanması zor ve karmaşık bir örgüt görünümündedir. Akademik örgütlerin diğer örgütlerden farklı olarak karmaşık ve özgün bir örgüt yapısının olması, üniversitelerin örgütsel süreçleri üzerinde yapılacak çalışmalarda, bu durumun göz önüne alınarak araştırmaların planlanması gerekmektedir (Çuhadar, 2019: 13).

Akademik örgütler, yüksek düzeyde eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirerek ülkenin ihtiyacı olan uluslararası seviyede niteliklere sahip insan gücü yetiştiren, uluslararası ölçütlerde araştırma-geliştirme ve inovasyon faaliyetlerinde bulunan, bilim ve teknoloji üreten; ulusal ve uluslararası kapsamda yayım yapan, topluma ışık tutan, bilgilendiren, toplumun sorunlarına bilgi ve danışmanlık desteği verebilme yeteneğine ve kamu tüzelkişiliğine sahip, özerkliği, özgürlüğü, yetkinliği ve etkinliği olan kurumlarıdır (Günay, 2004: 7). Evrensel bir karaktere sahip olan akademik örgütler; gerçeğin ve onun doğru bilgisinin araştırılması ve evrensel değerlerin üretilerek topluma sunulması gibi sosyal bir role sahiptir (Ceylan, 2016: 569).

Bilginin üretilmesi ve kullanılması açısından önemli bir özellik taşıyan akademik örgütlerin, başlıca görevlerinin toplumun yapısını inşa etmek, belirli bir yönde değiştirmek ve bu yönde geliştirmeye çalışmak olduğu belirtilmektedir (Meray, 1971: 14). Toplumsal değişimler doğrultusunda akademik örgütlerin işlev ve özelliklerinde de değişim olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan akademik örgütlerin hem toplumları etkileyen hem de toplumlardan etkilenen bir örgüt yapısının olduğu söylenebilir. Toplamların düşünen ve eleştiren bir mekanizması durumunda olan akademik örgütlerin, halkın mutluluğuna yönelik toplumsal sorunlara çözüm önerileri geliştirmesi kaçınılmaz bir durumdur (Önder, 2014: 2).

Akademik örgütlerin amaçları genel anlamıyla bilginin üretilmesi ve yayılması olmak üzere iki temel düzeyde tanımlanmaktadır. Ancak akademik örgütler tarihsel süreç içerisinde yaşamış oldukları çeşitli dönüşümler neticesinde günümüzde faaliyet alanları itibariyle diğer örgütlerle karşılaştırıldığında çok işlevli ve karmaşık bir yapıda karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2016: 10). Sakınç ve Bursalıoğlu (2012: 93) yapmış oldukları çalışmalarında üniversitelerin dolayısıyla akademik örgütlerin bir asırlık geçmişini işlev ve özellikleri açısından üç kuşak olarak sınıflandırmışlardır. Birinci kuşak üniversitelerin eğitim yönünün ağır bastığını ancak daha sonra sanayi toplumunun gerekleri içerisinde ikinci kuşak üniversitelerin eğitimin yanı sıra araştırmacı misyonunu da üstlendiğini ifade etmişlerdir. Günümüzde ise üçüncü kuşak (yeni nesil) üniversiteler olarak adlandırılan ve içinde bulunduğu toplumun ekonomik ve sosyal kalkınmasına direk olarak katkı sağlamayı benimsemiş olan bir üniversite yapısının ortaya çıktığı görülmektedir.

Akademik örgütlerin işlevlerine yönelik yapılan alan yazın taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında günümüz üçüncü kuşak üniversitelerin ve bu doğrultuda akademik örgütlerin işlevleri en genel anlamda aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır (Meray, 1971: 13; Yamamoto, 1997: 49; Gasset, 1998: 67; Mccaffery, 2004: 26; Okur, 2007: 25; Demir, 2010: 51; Kılıç, 2013: 35; Akcan, vd., 2018: 570);

- Bilgi toplumunun oluşturulmasında aktif rol alabilecek yüksek nitelikte mesleki bilgi ve donanımına sahip çağdaş, yenilikçi, yaratıcı ve kültürlü birey, araştırmacı ve bilim adamı yetiştirmek,

- Evrensel boyutta nitelikli ve özgün bilgiyi üretmek, geliştirmek, uygulamak ve yaygınlaştırmak,

- Paylaşılan kültürel değerleri koruma, yaşatma ve geliştirerek toplumun kültürel gelişim ve kalkınma çabalarına katkıda bulunmak,

- Toplumun ekonomik, teknolojik ve sosyal problemlerine çözüm getirici yenilik ve buluşlar yaparak toplumun refah ve mutluluğunu sağlamaya yönelik ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlamak,

- Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin ve faydalarının toplum içerisinde yaygınlaşmasına katkı sağlamak,

- İnsani, ahlaki ve evrensel değerlerin kazandırılmasını ve yaygınlaşmasını sağlamak,

- İdeal demokratik bir toplumun oluşturulabilmesi için topluma ışık tutmak,

- Birlikte çalışabilen, üretebilen, yaşayabilen ve bir toplumu meydana getiren diğer özel değerlerin kazandırılmasına katkı sağlamak.

Bu bilgiler çerçevesinde akademik örgütlerin; bilginin üretilmesi, korunması, geliştirilmesi ve yayılması temelinde oluşan amaçlarının yanı sıra toplumun yapısını belirli bir yönde yeniden kurmaya ve bu yönde geliştirmeye çalışan anlayışın bir ürünü olarak faaliyet sürdürdüğünü söylemek mümkündür (Meray, 1971: 13).

### 1.3. Akademik Örgütlerin Önemi

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda dünya üzerinde ülkelerin rekabet üstünlüğünün bilime ve teknolojiye dayandığı, dolayısıyla bilim ve teknolojinin merkezini ise akademik örgütlerin oluşturduğu gerçeği herkes tarafından kabul edilen bir olgudur (Okur, 2007: 22). Evrensel değerlerin üretilmesi, korunması ve topluma sunulması gibi pek çok bilimsel ve sosyal role sahip olan akademik örgütler, günümüz bilgi toplumunun en önemli dinamiklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik örgütler; eğitim sisteminin bir parçası olarak yüksek düzeyde nitelikli insan yetiştirmenin yanı sıra, teknolojik ve bilişsel açıdan üst düzeyde üretim yapmayı hedefleyen, toplumun ekonomik ve sosyal problemlerine yönelik olarak çözüm üreterek toplumun bu yöndeki ekonomik, sosyal, politik ve kültürel değişim ve ilerlemede önemli bir rol oynayan çok işlevli örgütlerdir (Bakan vd., 2004: 117; Çiçek, 2016: 37).

Toplumsal değişmelere yön verme işlevi nedeniyle toplumsal bir örgüt özelliği taşıyan akademik örgütler, toplum ile ilişkilerinde iki farklı rolü olduğu söylenebilir. Bu anlamda akademik örgütler, toplumsal değişmelerin hem aracı hem de koşulu olarak faaliyet göstermektedir. Toplumsal değişmeyi sağlayacak olan bireylerin yetiştirilmesi açısından aracı bir rol oynayan akademik örgütler, bireyin toplumsallaştırılması ve toplumun gereksinimleri doğrultusunda bilişsel yönden geliştirilmesi ve toplumun sürekliliğinin sağlanması açısından ise topluma önderlik ederek içinde bulunduğu toplumun sosyal değişiminin gerçekleşmesinde itici bir güce sahiptirler (Heper, 1973, 52-53; Wissema, 2009: 38).

Akademik örgütler içinde bulunduğu toplumun kültürel kaynaklarının temelini oluşturma, geliştirme, koruma ve sürekliliğini sağlama konusunda da kritik bir rol oynarlar. Kültürel bir yaşam yaratan güçlü birer kültürel aktör olarak doğrudan veya dolaylı olarak içinde bulunduğu toplumun kültürel altyapısının bilinçli ve amaçlı bir şekilde güçlendirilmesine, zenginleştirilmesine ve nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olurlar (Fidan ve Erden, 1991: 74; Ertuğrul, 1992: 83). Akademik örgütler, sahip oldukları bilimsel, sanatsal ve kültürel olanaklar ve bu çerçevede sunmuş oldukları etkinlikler ile bölgenin kültürel yaşamına hareketlilik kazandırarak, içinde buldukları toplumun kültürel gelişimine ve tanınırlığına önderlik etmektedirler. Ayrıca bu kapsamda sivil toplum kuruluşlarıyla

işbirliği içerisinde gerçekleştirilen sivil toplum faaliyetlerinde aktif bir biçimde yer alarak da toplumun sosyo-kültürel gelişimine ve kalkınmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Gürsoy, 2018; 1377-1379).

Akademik örgütlerin diğer bir önemli etkisi de toplumun ekonomik yapısının değişmesine katkıda bulunmasıdır. Bu anlamda akademik örgütlerin, buldukları bölgenin ekonomik yönden hareketlenmesini sağlayarak bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarını azalttığı kabul edilmektedir. Başka bir deyişle üniversitelerin bulunduğu bölgelerin gelirine, ekonomik yapısına ve işgücü hareketliliğine iyileştirme sağlamakta ve özellikle konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, giyim, kırtasiye vb. bir çok sektörde faaliyet gösteren işletmeleri olumlu yönde etkilemekte, bir çok yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına sebep olmakta ve dolayısıyla kent ekonomisinde büyük miktarda genişletici etki yapmaktadır (Bilginoğlu vd., 2002: 92; Öztürk vd., 2011: 151-153).

Ayrıca akademik örgütler, kişisel gelirlerin artışı, işsizliğin azaltılması, verimliliğin artırılması gibi birçok ekonomik gelişmeyi tetikleyerek ülkenin ekonomik ilerlemesinin sağlanmasında da doğrudan veya dolaylı olarak etki yapmakta ve bu açıdan bireysel, toplumsal ve ulusal anlamda büyük önem taşımaktadırlar (Aslan, 2018: 17). Bu anlamda öncelikli olarak akademik örgütler, kendi bünyelerinde pek çok kişiye istihdam olanağı sağlamanın yanı sıra çeşitli meslek dallarında (tarım, endüstri, hizmet vb. gibi) ve pek çok alanda bilgi ve beceri kazandırarak bölgesel ve ulusal anlamda ihtiyaç duyulan insan gücüne doğrudan katkı sağlayabilmektedir. Bu çerçevede ihtiyaç duyulan insan gücünü yetiştirerek kişilerin üretkenliğine ve ekonomik bağımsızlıklarına katkıda bulunurlar (Tezcan, 2014: 37). Ayrıca uzmanlık gerektiren işlerde yapmış oldukları araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile çeşitli alanlarda bilgi üreterek, yönetsel açıdan ekonomik anlamda alternatif çözüm yolları üretmeleri ve gelişmeyi engelleyen yanlış enformasyonu ortadan kaldırmaları da oldukça büyük önem arz etmektedir.

#### **1.4. Türkiye’de Akademik Örgütler**

Türkiye’de akademik örgütlerin tarihinin Osmanlı Devleti’ne kadar uzandığı bilinmektedir. O dönemlerde medrese adı ile anılan kurumlarda çağın bilgileri aktarılmaya ve geliştirilmeye çalışılıyordu. Ancak o dönemlerde çağdaş ölçütleri tam anlamıyla sağladığı söylenemeyen eğitimin; Tanzimat sonrasında çeşitli kurumlar tarafından kurulan, yükseköğretim kavramına yakın eğitim kurumlarında daha çağdaş sayılabilecek bir şekilde verilmesine çabalanmıştır. Tanzimat’la birlikte günümüz üniversitelerine yakın olarak, çeşitli aralıklarla eğitim-öğretim hizmeti veren Darülfünun açılmış ve yapılan bazı eleştiriler dikkate alınarak,

yaşanan aksaklıkların giderilebilmesi amacıyla 31 Temmuz 1933'te Darülfünun kapatılarak 1 Ağustos 1933'de İstanbul Üniversitesi adıyla yeniden açılmıştır. Daha sonra sırasıyla; İstanbul Teknik Üniversitesi (1944), Ankara Üniversitesi (1946), Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ege Üniversitesi (1955), Atatürk Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi (1957), Hacettepe Üniversitesi (1967), Boğaziçi Üniversitesi (1971), Anadolu Üniversitesi ve Çukurova Üniversitesi (1973), Cumhuriyet Üniversitesi (1974), Fırat Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi (1975), Erciyes Üniversitesi (1978) ve Akdeniz Üniversitesi (1982) kurulmuştur (Ateş, 2007: 10-17; Okur, 2007: 21).

Türkiye'de 1981 üniversite reformundan önce Türk yükseköğretim sistemi beş tür kurumdan (üniversiteler, akademiler, iki yıllık meslek yüksekokulları, üç yıllık eğitim enstitüleri ve mektupla yayın yapan YAYKUR) oluşmaktaydı. Ancak yükseköğretimin tüm düzeylerinde etkili bir planlamanın yapılamaması, yükseköğretim kurumlarının sayıca hızla artış göstermesi, 1960 ve 1980 yıllarında ortaya çıkan siyasal, sosyal ve ekonomik sorunlara çözüm bulunabilmesi amacıyla köklü bir değişikliğe gidilmiş ve 1981 reformu bu süreçte yürürlüğe girmiştir. 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında ülkemizde faaliyet gösteren tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış ve bu kurum tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir (www.yok.gov.tr).

Bilim ve teknolojinin öneminin giderek arttığı bu çağda ülkelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin bilim ve teknolojik alanda önemli adımlar atabilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda gerek dünya genelinde gerekse ülkemizde üniversite sayıları gittikçe artmaktadır. Bugün dünya genelinde 2020 yılı Şubat ayında 29,429 olan akademik örgüt sayısı (www.webometrics.info/en), ülkemizde 207'ye (129 devlet, 78 vakıf üniversitesi) ulaşmıştır (www.yok.gov.tr). Ayrıca aynı tarihlerde ülkemizde bahsi geçen üniversitelerde görev yapan akademisyen sayısının da 174,127 olduğu görülmektedir (www.yok.gov.tr).

### **1.5. Akademik Örgütlerin Yapısı ve İşleyişi**

Türkiye'de Yükseköğretim Kuruluna (YÖK) bağlı olarak faaliyet gösteren akademik örgütlerin yönetimi ve işleyişi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanun çerçevesinde belirtilmiştir. Bu kanuna göre akademik örgütler; "Yükseköğretim Kurulu", "Yükseköğretim Denetleme Kurulu" ve "Üniversitelerarası Kurulları" olarak belirlenmiş olan Yükseköğretim üst kurulları tarafından yönetilmektedir. Yükseköğretim üst kurullarına bağlı olarak faaliyet gösteren üniversitelerin üst yönetimi ise "Rektör, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu"ndan oluşmaktadır. Üniversitelerin diğer birimleri ise "Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul"

organlarından oluşmaktadır. Bu çerçevede fakülte organları “Dekan, Fakülte Kurulu ve Fakülte Yönetim Kurulu”ndan; enstitü organları “Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulu”ndan; yüksekokul organları ise “Yüksekokul Müdürü, Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulu”ndan oluşmaktadır (Günel, 2006: 11).

### **1.5.1. Üniversite Üst Yönetimi ve Organları**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde belirlenen görev tanımlarına istinaden ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr));

Rektör; üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil etmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerine rektörler dört yıl süre ile Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır. Görev süreleri sona eren rektörler iki dönemi aşmamak şartıyla yeniden atanabilirler. Rektörler; 2547 sayılı kanunla ve bu kapsamda oluşturulan yönetmeliklere göre üniversitenin akademik ve idari tüm faaliyetlerinden ilk yetkili ve sorumlu kişidir. Kendisine yardım etmek üzere; üniversiteye bağlı profesörlerden en fazla üç kişiyi rektör yardımcısı olarak atayabilmektedir.

Senato; üniversitenin akademik faaliyetlerinin yürütülmesinde yardımcı bir organ olan senato, rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden, fakülte kurullarınca üç yıl süre ile seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşur. Senatonun görevleri; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin esasları hakkında kararlar almak, yıllık eğitim-öğretim programının ve takviminin oluşturulmasını sağlamak, üniversiteyi ve alt birimlerini ilgilendiren kanun ve yönetmelikleri hazırlamak veya bu konuda görüş bildirmek, fakülte kurullarının önerilerini karara bağlamak, üniversitenin alt kurullarının kararlarına yapılan itirazları bir karara bağlanmasını sağlamak ve 2547 sayılı kanun çerçevesinde kendisine verilen bu görevler dışındaki görevleri yerine getirmektir.

Üniversite Yönetim Kurulu; rektöre idari faaliyetlerde yardımcı olan bir organdır. Bu kurul rektör başkanlığında dekanlardan ve senato tarafından seçilmiş olan üç profesörden oluşur. Üniversite yönetim kurulunun görevleri; yükseköğretim üst kurulunca ve senato tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlamak, üniversite faaliyetlerinin plan ve programlarının tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, üniversite yönetimi ile ilgili konularda rektörün önerileri doğrultusunda kararlar almak, üniversitenin alt birimlerinin yönetim kurulları kararlarına yapılacak olan itirazları değerlendirmek ve 2547 sayılı kanun çerçevesinde verilen diğer görevleri yerine getirmek.

### 1.5.2. Üniversite Birim Yönetimi ve Organları

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde belirlenen görev tanımlarına istinaden ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr));

Fakülteler; yüksek düzeyde eğitim-öğretim hizmeti veren, bilimsel araştırmalar/yayınlar yapan ve bünyesine birimlerin bağlanabildiği yükseköğretim kurumlarıdır. Fakülteler, genel olarak her biri en az farklı bir eğitim programı yürüten bölümlerden oluşmaktadır. Fakülte organları ise, Dekanlardan, Fakülte Kurulundan ve Fakülte Yönetim Kurulundan oluşur.

Dekan; fakülte ve bünyesindeki alt birimlerin temsilcisi olarak rektörün önerisi üzerine yükseköğretim kurulu tarafından üç yıl süre ile atanır. Dekanlar; fakülteye bağlı tüm alt birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, gerektiği zamanlarda güvenlik önlemlerinin alınmasında, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim ve öğretimin, bilimsel ve teknik araştırmaların ve yayım faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, fakülte birimlerinin ve tüm faaliyetlerinin gözetim ve denetiminin yapılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektörlüğe karşı ilk yetkili ve sorumlu kişidir. Dekanlar kendilerine yardımcı olmak üzere fakülte kadrosunda çalışan öğretim üyelerinden en fazla iki kişiyi dekan yardımcısı olarak atayabilir.

Fakülte Kurulu; fakültenin akademik faaliyetlerinin yürütülmesinde dekana yardımcı bir organ olarak, dekanın önderliğinde, fakülteye bağlı birimlerin başkanları ile varsa fakülteye bağlı enstitü, yüksekokul müdürlerinden ve fakültedeki profesörlerden üç, doçentlerden iki, doktor öğretim üyelerinden bir öğretim üyesinin katılımı ile oluşur. Fakülte kurulunun görevleri; fakültenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma/yayın faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve akademik takvimini kararlaştırmak ve ayrıca fakülte yönetim kuruluna üye seçmek ve 2547 sayılı kanunla kendilerine verilen diğer görevleri yerine getirmektir.

Fakülte Yönetim Kurulu; fakülte yönetim kurulu, fakültenin idari faaliyetlerinin yürütülmesinde dekana yardımcı olan bir organdır. Bu kurul, fakülte dekanının başkanlığında fakülteyi temsilen fakülte kurulu tarafından 3 yıl süreyle seçilmiş olan üç profesör, iki doçent ve bir doktor öğretim üyesinden oluşur. Fakülte yönetim kurulunun görevleri; fakülte kurulunun kararları ile tespit ettiği esasların uygulanmasında dekana yardımcı olmak, fakültenin eğitim-öğretim, plan ve programları ile takvimin uygulanmasını sağlamak, fakültenin yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak, dekanın fakülte yönetimi ile ilgili getireceği bütün işlerle ilgili karar almak, öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları

ile sınavlara ait işlemler hakkında karar vermek ve 2547 sayılı kanunla kendilerine verilen diğer görevleri yerine getirmektir.

Enstitü; üniversitelerde ve fakültelerde ilgili bilim dallarında lisansüstü eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan bir yükseköğretim kurumudur. Üniversite ve fakültelerde lisansüstü eğitim enstitüler tarafından düzenlenir. Enstitüler; Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulu organlarından oluşur.

Enstitü müdürü; fakülteye bağlı enstitülerde ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine rektör tarafından atanır. Rektörlüğe bağlı enstitülerde ise bu atama doğrudan rektör tarafından yapılır ve atama üç yıl süreyle geçerli sayılır. Enstitü müdürleri; lisansüstü eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla idari ve akademik işlerin organize ve koordine edilmesini sağlamakla sorumlu kişidir. Ayrıca, 2547 sayılı kanunla dekanlara verilmiş olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirmekle sorumludur. Kendisine yardımcı olabilmesi amacıyla enstitü kadrosunda bulunan iki öğretim elemanını müdür yardımcısı olarak atayabilir.

Enstitü kurulu; enstitü ile ilgili akademik faaliyetlerinin yürütülmesinde enstitü müdürüne yardımcı bir organ olan enstitü kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan anabilim dalı başkanlarından oluşur. Kurul 2547 sayılı kanunla fakülte kuruluna verilmiş olan görevleri enstitü bakımından yerine getirmekle sorumludur.

Enstitü yönetim kurulu; enstitünün idari faaliyetlerinin yürütülmesinde enstitü müdürüne yardımcı olan bir organdır. Müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları, müdür tarafından gösterilecek adaylar arasından enstitü kurulu tarafından seçilecek olan üç öğretim üyesinden oluşur. Enstitü yönetim kurulu; 2547 sayılı kanunla fakülte yönetim kuruluna verilmiş olan görevleri enstitü bakımından yerine getirmekle sorumludur.

Yüksekokullar; ön lisans veya lisans düzeyinde nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan ve buna yönelik olarak eğitim öğretim hizmeti veren bir yükseköğretim birimidir. Yüksekokullar her biri ayrı bir eğitim programı yürüten bölümlerden, anabilim veya anasanat dallarından oluşmaktadır. Yüksekokullar; yüksekokul müdürü, yüksekokul kurulu, yüksekokul yönetim kurulu organlarından oluşur.

Yüksekokul Müdürü; fakülteye bağlı yüksekokullarda ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine rektör tarafından atanır. Rektörlüğe bağlı yüksekokullarda ise bu atama doğrudan rektör tarafından yapılır ve atamalar üç yıl süreyle geçerlidir. Yüksekokul müdürleri; yüksekokul bünyesinde gerçekleştirilen önlisans veya lisans düzeyinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla idari ve akademik işlerin organizasyonunu ve koordinasyonunu sağlamakla sorumlu kişidir. Ayrıca, 2547 sayılı kanunla dekanlara verilmiş

olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirmekle sorumludur. Kendisine yardımcı olması açısından yüksekokulda görevli öğretim elamanlarından iki kişiyi yardımcısı olarak atayabilir.

Yüksekokul Kurulu; yüksekokulla ilgili akademik faaliyetlerinin yürütülmesinde yüksekokul müdürüne yardımcı bir organ olan yüksekokul kurulu, müdür başkanlığında, müdür yardımcıları ve yüksekokulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Yüksekokul kurulu; 2547 sayılı kanunla fakülte kuruluna verilmiş olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirmekle sorumludur.

Yüksekokul Yönetim Kurulu; yüksekokulun idari faaliyetlerinin yürütülmesinde yüksekokul müdürüne yardımcı olan bir organdır. Müdür başkanlığında, müdür yardımcıları ve müdür tarafından gösterilen adaylar arasından enstitü kurulu tarafından seçilen üç öğretim elemanından oluşur. Yüksekokul yönetim kurulu; 2547 sayılı kanunla fakülte yönetim kuruluna verilmiş olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirmekle sorumludur.

### **1.5.3. Üniversitelerin Alt Birimleri**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde belirlenen görev tanımlarına istinaden ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr));

Bölümler; fakülte ve yüksekokulların amaç, kapsam ve nitelik açısından bir bütünlük oluşturan ve en az bir eğitim-öğretim, bilim ve sanat dallarında araştırma ve uygulama yapan birimlerdir. Bölümler, birbirini tamamlayan veya birbirine yakın anabilim veya anasanat dallarından oluşur. Bölümler, bölüm başkanları tarafından yönetilir.

Bölüm Başkanı; bölümde bulunan profesörlerin, bulunmadığı takdirde doçentlerin, doçent de bulunmadığı takdirde doktor öğretim üyelerinin arasından fakültelerde dekan tarafından, fakülteye bağlı yüksekokullarda yüksekokul müdürünün önerisi üzerine fakülte dekanı tarafından, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda ise müdürün önerisi üzerine rektör tarafından ataması yapılır. Bölüm başkanları üç yıl süreyle atanır. Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim-öğretim ve araştırmalarından ve bölümle ilgili her türlü faaliyetin verimli ve düzenli olarak yürütülmesinden ve bölümde görevli öğretim elemanlarının denetim ve kontrolünden sorumludur.

Anabilim veya Anasanat Dalları; bölümü oluşturan ve en az bir bilim veya sanat dalını kapsayan eğitim-öğretim ve uygulama faaliyetlerinin yürütüldüğü birimdir. Bu birim anabilim veya anasanat dalı başkanı tarafından yönetilir.

Anabilim veya Anasanat Dalı Başkanı; söz konusu anabilim veya anasanat dalının profesörleri, profesör bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent bulunmadığı takdirde doktor

öğretim üyeleri, doktor öğretim üyesi de bulunmadığı takdirde öğretim görevlileri arasından o anabilim veya anasanat dalında görevli öğretim elemanları tarafından seçilir ve yüksekokullarda müdür veya fakültelerde ise dekan tarafından atanır.

Bilim veya Sanat Dalları; anabilim veya anasanat dalı içinde eğitim-öğretim, araştırma ve uygulama yapan birimdir. Anabilim veya anasanat dallarına bağlı olarak üniversite senatosunun teklifi ve Yükseköğretim Yürütme Kurulu kararı ile kurulabilir. Bilim veya sanat dalları, bilim veya sanat dalı başkanı tarafından yönetilir.

Bilim veya Sanat Dalı Başkanı; söz konusu anabilim veya anasanat dalının profesörleri, profesör bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent bulunmadığı takdirde doktor öğretim üyeleri, doktor öğretim üyesi de bulunmadığı takdirde öğretim görevlileri arasından o bilim veya sanat dalında görevli öğretim elemanları tarafından seçilir ve yüksekokullarda müdür veya fakültelerde ise dekan tarafından atanır.

#### **1.6. Akademik Örgütlerde Yer Alan Akademik Kadrolar**

2547 sayılı yasaya göre Yükseköğretim kurumlarında görevli akademik personelin tamamına öğretim elemanı denilmektedir. Öğretim elemanları; öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Öğretim üyeleri ise profesör, doçent ve doktor öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim elemanlarından profesör ve doçent olanlar daimi statüde, diğer öğretim elemanları ise geçici statüde görev yaparlar ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)).

Profesör: en yüksek düzeyde akademik unvana sahip kişidir. Profesörlük unvanına sahip olmak için asgari koşullarda Doçentlik unvanını aldıktan sonra en az beş yıl süreyle, açık bulunan profesörlük kadrosu ile ilgili bilim alanında çalışmış olmak ve doçentlik unvanını aldıktan sonra, ilgili bilim alanında özgün yayınlar veya çalışmalar yapmış olmak gerekir. Yükseköğretim kurumları, profesörlüğe yükseltilerek atama için aranan bu asgari koşulların yanında, Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle ek koşullar belirleyebilirler.

Doçent: Üniversitelerarası Kurul tarafından verilen doçentlik akademik unvanına sahip kişidir. Bu kapsamda doçentlik unvanı; yükseköğretim kurulunca tespit edilen belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış ve kurul tarafından belirlenen merkezî bir yabancı dil sınavından en az elli beş puan almış ve Üniversitelerarası Kurulca belirlenen esas ve usuller doğrultusunda yeterli yayın ve çalışmaya sahip olduğuna karar verilen adaya doçentlik akademik unvanı verilir. Yükseköğretim kurumları, doçentlik kadrosuna yapılacak olan

atamalarda, doçentlik unvanına sahip olmanın yanında Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle ek koşullar belirleyebilirler.

**Doktor Öğretim Üyesi:** Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta, diş hekimliğinde, eczacılıkta ve veteriner hekimlikte uzmanlık unvanını veya Üniversitelerarası Kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilen belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olan akademik unvana sahip kişidir. Yükseköğretim kurumları, doktor öğretim üyesi kadrosuna atama için Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle ek koşullar belirleyebilirler.

**Öğretim Görevlisi:** Yükseköğretim kurumlarında doktora derecesine sahip olma zorunluluğu olmayan ve özel bilgi ve uzmanlık gerektiren konularda ders vermek, uygulama yapmak veya yaptırmakla yükümlü olan öğretim elemanıdır.

**Araştırma Görevlisi:** Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim elemanıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASI

#### 2.1. Demokrasi ve Örgütsel Demokrasinin Kavramsallaştırılması

Demokrasi, temelinde eşitlik ve katılımın yer aldığı, insana bakış açısı kapsamında diğer yönetim tarzlarından ayrılan ve günümüzde en yaygın kullanılan yönetim paradigmasıdır. Dünyada modern çağda farklı değerleri, gelenekleri ve görüşleri koruyabilecek en güvenilir yolun demokrasi olduğu düşünülmektedir; çünkü demokrasi kurumlara ve bireylere devletin tanımadığı bir serbestlik tanımaktadır. Eğer diktatörlük istenmiyorsa o zaman demokrasinin alternatifi de yoktur (Yörük ve Kocabaş, 2001: 227). Yöneten ve yönetilen ilişkileri bağlamında ele alındığında demokratik yönetimi diğer yönetim biçimlerinden ayıran en temel özelliklerden bir tanesi “insana bakış açısı”dır. Demokratik yönetimde insan yüce bir değer olarak ele alınmaktadır. Demokratik toplumların insan anlayışına bakıldığında burada; her birey değerlidir, her bireyin kendini gerçekleştirme hakkı vardır ve her birey kişisel düşüncelerini ifade etmekte özgürdür şeklinde bir görüş hakimdir (Kuzgun’dan akt. Yalçın Durmuş ve Demirtaş, 2009: 121).

Kelime kökenine bakacak olursak demokrasi kavramı Yunancada ‘halk’ anlamına gelen ‘demos’ kelimesi ile ‘iktidar, güç’ anlamına gelen ‘kratos’ kelimelerinin birleşimi şeklinde oluşturulmuştur. Yani demokrasi; hakimiyetin halka ait olduğu bir yönetim şeklini “halkın iktidarını” ifade etmektedir (Sartori, 2014: 23). Her bireyin kendi hayatını etkileyen kararların alınmasında söz sahibi olması gerektiği fikri pek çok farklı tarihsel toplumda arzu edilen bir durum olarak ortaya çıkmıştır. M.Ö. 5. Yüzyılda Atina’da kurumsal bir biçim kazanan demokrasi ile, belli bir değere sahip olmaksızın Atinalı her vatandaş mecliste toplumu ilgilendiren yasalar ve politikalar üzerinde tartışmaya katılma ve oy kullanma, bunun yanı sıra belli bir sıra takip edilerek yönetime katılma konusunda eşit hakka sahip olmuştur. O günden beri demokrasinin işleyen ilk örneği olan Atina ilham kaynağı olmuş ve demokrasinin dünyada yayılmasının önü açılmıştır (Beetham ve Boyle, 2005: 5).

Ernest Weekley’in “Demokrasi Fransız Devrimi’ne kadar sadece edebi bir kelimeydi, fakat sonraları politikanın kelime dağarcığından bir parça haline geldi” (Arblaster, 1999: 61) cümlesinden de anlaşıldığı üzere demokrasi kavramının tam olarak anlam kazanması ve uygulanması 18. Yüzyılın sonlarında gerçekleşmeye başlamıştır. Ancak yine de çok uzun yıllar tam anlamıyla hayata geçirilemeyen demokratiklik uygulamalarında, 20. Yüzyıl dönüm noktası haline gelmiştir. 1985 yılından 2000 yılına kadar geçen süreçte yönetim anlamında

demokrasi bakımından daha fazla tecrübe kazanılması ve eskiye göre kaliteli demokratik ilkelerin uygulanması 20. Yüzyılın “Demokrasi Yüzyılı” olarak adlandırılmasını sağlamıştır. Bahsi geçen dönemlerde dünya üzerindeki demokratik ülke sayısı 44’den 82’ye yükselirken; otoriter rejim sayısı 67’den 26’ya düşmüştür (Ringgen, 2004: 18).

Demokratik bir sürecin gerçekleşebilmesi için beş önemli ölçütün sağlanması gerektiğinden bahseden Dahl (2000: 37); etkili katılımın sağlanabilmesi, oy kullanma eşitliğinin olması, bilgi edinebilme, gündem üzerinde son sözü söyleyebilme hakkı ve kapsayıcılığın olması (yetişkinlerin dahil olması) ile demokrasinin sağlanabileceğini ifade etmiştir. Burada izlenecek politikaların nasıl olması gerektiği konusunda herkesin eşit fikir sunabilmesi, politikalar ile ilgili kararlar alınırken herkesin eşit oy hakkının olması, uygulanabilecek her politika ve muhtemel sonuçlarını öğrenme konusunda herkesin eşit imkana sahip olması, üyelerin hangi konuları nasıl gündeme alması gerektiği konusunda karar verme yetkisine sahip olması ve yasalara tabi olan tüm yetişkinlerin bu ölçütlerin uygulanmasına dahil edilmesi üzerinde durulmuştur (Dahl, 2010: 48). Demokrasinin gerçekleşebilmesi için bahsedilen bu ölçütlerin demokrasi tanımlarında da yer aldığı görülmektedir. Britannica ansiklopedisinde de yer alan bir tanıma göre demokrasi; halkın yönetimine dayanan, özgür bir şekilde seçilmiş temsili kurumların ve halka karşı sorumlu olunan bir işleyişin olduğu devlet biçimini; insanların mutluluğu, eşitliği, özgürlüğü ve eşit yaşam hakkını isteme haklarının olduğunu varsayan bir yönetim şeklidir (Hansen, 1992: 14).

Demokrasi, Türk Dil Kurumu sözlüğüne (2006) göre en temel tanımıyla “halkın egemenliği temeline dayanan bir yönetim biçimi” olarak ifade edilirken; Harrison ve Freeman’e (2004: 49) göre; bir örgütü veya toplumu oluşturan kişilerin örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması şeklinde ifade edilmiştir. Aslında burada insanlar ait oldukları örgütlerin veya toplumların kaderinin belirlenmesine yardımcı olurlar. Siyaset bilimciler göre, toplumsal düzeyde ele alındığında kişilerin işyerlerindeki demokratik uygulamalar halkın daha geniş siyasi demokratik sürece katılımı konusunda katkı sağlayacaktır (Unterrainer vd., 2011: 118). Ancak örgütlerde demokrasi; karara katılma ve hak elde etme açısından siyasi veya devlet demokrasisinden farklılık göstermektedir. Bu açıdan Beetham ve Boyle’ye (2005: 1) göre örgütsel demokrasi; bir kurumu tümüyle etkileyen kolektif kararların, kurumun üyesi olan tüm kişiler tarafından alınması gerektiği ve bu kararların alınmasında kurumun tüm üyelerinin eşit hakka sahip olması idealine dayanır. Bir kurum karar alma sürecinde bu ideali yerine getirdiği oranda demokratik olarak nitelendirilebilir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Avrupa’da açılmış olan iki araştırma merkezinin (Tavistock İnsan İlişkileri Araştırma Enstitüsü ve İş Arama Enstitüsü), yönetime katılım ve

örgütsel demokrasi ile ilgili bilgi ve kuramların akademik yazına eklenmesine ve uygulama alanlarına yayılmasına öncülük ettikleri düşünülmektedir. Ayrıca her ülke koşullarına göre farklılık göstermekle birlikte örgütsel demokrasiye duyulan ilginin 70'li yıllarda başladığı söylenebilir. Toplumsal gelişim düzeyi ile birlikte kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin artması; dünyada yaşanan ekonomik kriz sonrası üretimin devamlılığının sağlanabilmesi için özveri, çoklu yetenek, yaratıcılık ve karar verme gücü yüksek işgücüne ve dolayısıyla da demokratik çalışma ilişkilerine ihtiyaç duyulması; artan sendika faaliyetleri ile yönetimde daha fazla söz hakkı sahibi olunabilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması gibi etkenler örgütsel demokrasiye olan ilginin başlamasını ve gelişmesini sağlamıştır (Çopur, 2018: 16-17).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel demokrasi kavramı kapsamlı bir anlam yelpazesine sahip olmanın yanı sıra heterojen bir yapıya sahiptir ve birbirine benzer veya birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar ile karşılaşılması olasıdır. Örneğin; işyeri demokrasisi, endüstriyel demokrasi, katılımcı yönetim, ekonomik demokrasi, çalışan katılımı, kendi kendine yönetim, çalışan kontrolü gibi kavramlar birbirine yakın ve örgütsel demokrasi yerine kullanılabilen kavramlardır (Collom, 2001; McGregor, 2005; Weber vd., 2009; Geçkil, 2013; Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014).

## **2.2.Örgütsel Demokrasinin Tanımı ve Boyutları**

Demokratik amaçların çalışma örgütlerinde uygulanması olarak ele alınan örgütsel demokrasi kavramı; örgüt kontrolünün, denetiminin ve yönetiminin dağıtılmasını içeren ve çalışanların bireysel saygınlığını önemli ölçüde etkileyen bir yönetim paradigmasıdır (Vredenburg ve Brender, 1993: 102). Günümüz işletmeleri için “işgörenler” fark yaratabilmenin en önemli aracı olarak görülmektedir. Bu bakış açısı ile insani değer yargılarının, hukukun üstünlüğünün, insan haklarının ve demokratik katılım gibi değerlerin yaşamın odağına alındığı ve örgütsel demokrasi kavramının gittikçe önem kazandığı söylenebilir. Örgütsel demokrasi kavramının ilk olarak “endüstriyel demokrasi” adıyla Sidney ve Beatrice Webb tarafından 1897 yılında kullanıldığı söylenebilir (Müller-Jentsch, 2008: 261).

Pek çok demokrat, insanların çalışma yerlerinin yaşadıkları hayatın özelliklerini belirleyen en önemli unsurlardan biri olduğunu ve dolayısıyla gerçek bir demokratik toplum arayışı içinde olanlar için işyerlerinin demokratikleştirilmesinin önceliğe sahip olması gerektiğini iddia etmektedir (Beetham ve Boyle, 2005: 107). Demokratik yönetim anlayışının örgütsel düzeyde uygulanması, örgütsel etkinliğin artırılması için bir anahtar olarak kabul edilmektedir. Öte yandan örgütsel demokrasi büyük bir yenilik seviyesine ve performansa

ulaşmak için de gereklilik olarak görülmektedir (Forcadell, 2005: 255). Kerr ve Caimano (2004: 87) ise çalışanların örgütsel performanslarının maksimuma çıkarılması ve onların motive edilmesi konusunda örgütsel demokrasinin sağlanmasının iyi bir seçim olduğunu belirtmiştir.

Günümüzde örgüt üyeleri sıradan birer işgören olmak değil, üyesi oldukları örgütün yönetim faaliyetlerine katılmayı istemektedirler. İşgörenler özellikle kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesinde ve sonuca ulaştırılmasında aktif rol alarak, karar mekanizmalarının içerisinde yer alıp düşüncelerini belirtmek istemektedir (Eren, 2015: 403). Hem bu beklentiler sonucu örgüt huzurunun korunarak işgörenlerin daha verimli çalışmasının sağlanabilmesi hem de daha etkin bir yönetim modeli oluşturulabilmesi açısından demokratik örgüt ortamının oluşması gerekli bir hal almıştır.

Örgütsel demokrasi çalışanların işyerlerinde kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olabilmesi ve önemli örgütsel kararlarda tüm hiyerarşik seviyedeki personelin güçlendirilmesinin veya gücün yeniden dağıtılmasının sağlanması şeklinde tanımlanabilir (Hatcher, 2006: 77). Hoffman'a (2002: 211) göre örgütsel demokrasi temelinde eşitliğin, katılımın, tartışmanın ve fikir birliğinin, paylaşılan örgüt değerlerine desteğin ve insanlığın ortak değerlerine karşı duyulan saygının olduğu bir uygulamadır. Bir diğer tanımda örgütsel demokrasi; iyi iş üretmek için örgütlerde kollektif kararların verilmesi, eşitlik ve özerkliğin sağlanması gibi özelliklerin içerisinde olduğu kavram olarak ele alınmaktadır (King ve Griffin, 2019: 5).

Ahmed vd. (2019: 206) ve Kerr ve Caimano (2004: 84) örgütsel demokrasiyi; yönetilene karşı sorumluluk, eşit katılım hakkı, yönetilenlerin temsil edilmesi ve bilginin örgüt içerisinde serbest şekilde dolaşımı şeklinde ifade etmektedir. Örgütsel demokrasinin katılım boyutuna vurgu yapan Weber vd. örgütsel demokrasiyi şu şekilde tanımlamaktadır; yapısal olarak desteklenen çalışanların, doğrudan veya temsilciler aracılığıyla yönetime katılması, geçici veya tesadüfi olmayan bir şekilde devamlı ve kurumsallaşmış katılımıdır (Weber vd., 2009: 11). Weber vd. (2019: 1-2) bir diğer tanımda örgütsel demokrasiyi; geçici ya da arada sırada olmayan, sürekli olarak devam eden, geniş tabanlı ve kurumsallaştırılmış çalışan katılımı olarak ele almıştır. Ayrıca yazılı kuralların ve yönetmeliklerin çalışanların stratejik ve taktik kararlara katılımına imkan verecek şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Başka bir tanıma göre örgütsel demokrasi; çalışanlara kararlara katılma imkanı sağlayan, çalışan hakkını ve çıkarını gözetken, adil muamelenin yapılması ve eşitliğin sağlandığı, çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve girişimci olmalarına fırsat verilen ve bunun için imkan

sağlanan bir yönetim şeklidir (Bakan vd, 2017: 119). Birçok tanımında yer aldığı gibi örgütsel demokrasi temelini oluşturan bazı kavramlar vardır. Katılım, eleştiri, şeffaflık, hesap verilebilirlik, adalet, eşitlik ve gücün paylaşımı örgütsel demokrasi sağlayıcısı önemli kavramlardır. Aşağıda bu kavramlar ve içerikleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### 2.2.1. Katılım

Örgütsel demokrasi, biçimsel bir örgütün yapısında ve işleyişinde katılıma yer verildiği durumlarda kullanılan bir kavramdır (Yağcı, 1998: 17). Demokratik örgütler; karar verme hakkının dağıtıldığı, kolektif ve herkesi içerisine alan bir örgüt kültürünün ve çalışan sahipliğinin hakim olduğu daha yatay bir örgüt yapısını içermektedir. Burada örgütsel demokrasinin sağlanmasında tüm paydaşların katılımının sağlanması ve ortak kararların alınması oldukça önemlidir (Battilana vd., 2018: 2). Katılım, bir toplulukta ilk aşamada daha az güç sahibi olan bireylerin o topluluğun yönetimi hususunda daha fazla güç sahibi olması şeklinde tanımlanabilir (Bilge, 2008: 19). Bilgi düzeyi ve buna paralel olarak yargılama gücü ve düşünsel faaliyetleri artan bir bireyin kendi düşüncelerini özgürce ifade etmek istemesi demokrasinin ön koşullarından biridir (Eren, 2015: 404). Bir örgütte yöneticiler, çalışanları bireysel olarak ilgilendiren ve yetenekli olduklarına inandıkları konularda kararlara katılımlarını sağlayarak, hem çalışanların yeteneklerine olan güvenini sergilemiş olur hem de daha sağlıklı kararların alınmasını ve en önemlisi de demokratik bir örgüt ortamının oluşmasını sağlamış olur (Gürkan, 2006: 4).

Her örgüt, ne kadar basit bir yapıda olursa olsun; her biri bütünün parçasını oluşturan ama hiç biri bütünden sorumlu olmayan uzmanlardan oluşur. Örgüt içinde alınan kararların çoğu, tek bir kişiye mal edilmesi olanağı bulunmayan küme ya da karma kararlardır. Beş ya da altı kişilik çok küçük bir örgütte bile, çoğu kararlar üyelerin kendi uzmanlık, bilgi ve becerisiyle katkıda bulunacağı birçok ortak çabayı gerektirmektedir (Simon, 1973, Akt. Bilge, 2008: 17). Somech'e (2010: 177) göre karara katılımın tavsiye niteliğinde olduğu örgütlerde demokratik yönetimden bahsedilemez. Burada asıl konu bireylerin önemli konularda kararlara doğrudan katılımının sağlanmasının yönetim tarafından garanti edilmesidir. Örgütsel demokrasinin sağlanmasında iletişimin önemi üzerinde duran Russell (1997: 280-281) ise örgütlerde katılımın etkinliği için iletişim ortamının gerekliliğinden bahsetmektedir. Russell'e göre örgütsel demokrasi ile örgütsel iletişimin bir arada olması gerekmektedir. Çünkü işyerinde var olan iletişimin durumu kişilerin kararlara katılımının belirleyicisi olmaktadır. Çalışanların çok fazla iletişim kurdukları bir ortamda, onların kararlara katılımının sağlanması ve örgütsel demokrasi uygulamalarının teşvik edilmesi çok da zor olmayacaktır.

Örgütsel demokrasinin katılım boyutu, çalışanların direk olarak veya kendilerini temsil edebilecek kişiler aracılığıyla karar süreçleri içerisinde yer alabilmesini ifade etmektedir. Burada işgörenler, iş ile ilgili olarak kendilerini de ilgilendiren konularda karar süreçlerinin ve uygulamalarının bir unsuru olabilir ve sonuçları birlikte değerlendirebilir (Geçkil, 2013: 30). Katılım boyutunu üç başlık altında ele alan Weber ve arkadaşları (2009: 11) bu boyutları; stratejik, taktik ve operasyonel kararlara katılım şeklinde sınıflandırmıştır. Bahsi geçen stratejik kararlar, tüm şirket için yüksek derecede öneme sahip olan uzun vadeli kararları; taktik kararlar, şirketin bölümleri için yüksek önem taşıyan veya şirketin tümü için orta derecede öneme sahip kararları; operasyonel kararlar ise; işçilerin kendileri veya şirket için yüksek öneme sahip olan kısa vadeli kararları ifade etmektedir. Burada ülkelerin siyasal ve toplumsal özellikleri, katılımın uygulandığı örgütün özellikleri, bireylerin katılıma yaklaşım tarzları ve bilgi düzeyleri gibi pek çok etken örgüt içerisindeki üyelerin karara katılmasının biçim ve içeriği üzerinde etkili olabilir. Bir örgütte üyeler yönetimin kararlarına doğrudan katılırken, başka bir örgütte dolaylı katılım sağlanabilir. Burada örgütsel düzeyde katılımın ve demokrasinin başarısı tüm etkenler arasında optimum denge sağlanmasını gerektirmektedir (Yağcı, 1998: 17).

Bernstein (1976: 492) örgütsel demokraside katılımın etkililiğinin sağlanabilmesi için önemli olan üç unsurdan bahsetmiştir. Bunlardan ilki çalışanların katılım göstereceği konularıdır. Bu konular çalışanların kendi bilgi alanlarına giren konulardan şirket hedeflerine kadar uzanan geniş bir yelpaze içerisinde çalışanlar kararlara dahil edilmelidir. Katılımın kapsamı ne kadar genişse örgütsel demokrasi de o kadar geniştir şeklinde ifade edilmiştir. İkinci önemli olan unsur olan çalışanların katılım düzeyinde ise çalışanların sadece önerilerinin alınmasından başlayıp örgüt politikalarında bile tam kontrole sahip olabileceği dereceye kadar ilerleyen bir katılım seviyesinden bahsedilmektedir. Demokratik örgüt ortamında katılım seviyesinin en yukarıdaki seviyede olması beklenmektedir. Son olarak üçüncü önemli noktanın katılımın uygulandığı örgüt düzeyi olduğu ifade edilmiştir. Burada söz edilen konu örgütün farklı seviyelerinde çalışan kişilerin örgüte etkilerinin dikkate alınması ve mümkün olduğunca her seviyede çalışanın katılımının sağlanmasıdır. Katılımın örgütsel sonuçları açısından ele alındığında; Weber vd. (2019: 33) örgütlerinde iş motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve prososyal çalışma davranışlarını geliştirmek isteyen yöneticilerin demokratik bir örgüt ortamı içerisinde çalışanların doğrudan katılımını sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere hem örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi hem de çalışanların örgütte pozitif davranışlarının artırılabilmesi için katılımın sağlanması örgütler açısından oldukça önemlidir.

### 2.2.2. Eleştiri

Örgütsel bağlamda, örgütsel demokrasinin eleştiri boyutu; politikalar, prosedürler, iş ve işlemler ile ilgili her kademedeki çalışanın değerlendirme yapabilmesi ve bu değerlendirmeleri rahatça ifade edebilmesi anlamına gelmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46). Örgütün değerleri ve bu değerlerin ne ölçüde başarıldıkları, hem örgütün üyeleri hem de örgütteki dış gözlemciler tarafından eleştirilmeye ve tartışılmaya açık olmalıdır (Forcadell, 2005: 271). Örgütlerde iletişim süreci açısından iyi bir ideal oluşturmanın amacı, gereklilikleri yeterince karşılayamayan görüş ve oluşumların gösterilmesinin ve eleştirilmesinin sağlanmasıdır (Rostbøll, 2009: 22). Örgütsel demokrasinin temel taşlarından biri, yöneticilerin işgörenlerden devamlı olarak geri bildirim almasını sağlayan açık uçlu ve çok yönlü iletişim kanalının varlığıdır. Devamlı olarak geri bildirim alınması örgütsel politikaların eleştirilebilmesi olanağı tanımaktadır. Bu sayede örgütte kararlara, süreçlere ve sonuçlara ilişkin işgörelere eleştiri hakkı verilmiş ve demokratik örgüt kültürünün oluşmasında gerekli olan koşullardan birisi sağlanmış olur (Sadykova ve Tutar, 2014: 4).

Forcadell'e (2005: 271) göre demokrasi asla sekteye uğramaması gereken bir süreçtir. Demokratik sistem; değişen veya çevredeki değişimlere ayak uyduran grupların tatmini ve demokrasi uygulamalarının gelişimi için sıklıkla gözden geçirilmelidir. Demokratik sistemin özeleştiriye izin vermesi ve devam etmekte olan evrimine karşı açık olması gerekmektedir. Ayrıca, eleştirileri ve oluşan diyalogları kanalize etmek ve çatışmaları çözmek için ortaya çıkmasına izin vermek gereklidir. Fikirlerine değer verilen eleştiriye açık bir örgüt ortamının olduğu işletmelerde örgütsel demokrasinin yanı sıra özellikle çalışanların motivasyonlarının pozitif yönlü etkileneceğini, çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmak isteyecekleri ve farklı düşüncelerin bir araya gelmesi ile örgütte işlerin daha sağlıklı ilerleyeceği söylenebilir.

### 2.2.3. Şeffaflık

Schnackenberg ve Tomlinson (2016: 1788-1789) şeffaflığı bir göndericiden kasıtlı olarak paylaşılan bilgilerin algılanan kalitesi olarak tanımlamaktadır. Şeffaflıktan bahsedebilmek için; bilgiyi, paylaşım niyetini ve bilginin algılanan kalitesini içerisine alan üç unsurun dikkatle ele alınması gerekmektedir. Burada taraflar arasında anlaşmayı artıran bilgilerin paylaşılması; bilgilerin kasıtlı olarak paylaşılması ve insanların bilgiyi nasıl algıladıklarının incelenmesi şeffaflığın doğru sorgulanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Herkesin bağımsız karar alabilmesi için ihtiyaç duyacağı bilgilere (finansal sonuçlar ve iş stratejileri bile dahil olmak üzere) erişebilmesi o örgütün şeffaflığını ve açıklığını ifade etmektedir (Hajzler'den akt. Vopalecky ve Durda, 2017: 66). Şeffaf yönetim, yönetimde

açıklık anlamına gelmektedir ve yönetimin demokratikleşmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bahsi geçen yönetim şeklinin olduğu örgütlerde; demokrasinin sağlıklı bir şekilde işlediği, temel hak ve hürriyetlerin sınırlandırılmadığı, yönetimin eksikliklerinin veya hatalarının açıkça dile getirilebildiği bir sistemin varlığından söz edilebilir (Demirkıran vd., 2011: 177).

Grimmelikhuijsen (2012: 55) şeffaflığı bir örgüt hakkındaki bilgilerin mevcudiyeti veya dış paydaşların örgüt işleyişini ve performansını izlemesine izin verilmesi olarak ele almıştır. Şeffaf örgütlerde hem gerçekleştirilen iş ve işlemlerin hem de alınan tüm kararların, bu faaliyetlerden etkilenen tüm örgüt elemanları tarafından her yönüyle öğrenilebilmesi ve izlenebilmesi söz konusudur. Bu noktada önemli olan husus, alınan kararların ilgililer tarafından kendi çabaları sonucu öğrenilmesi değil, kararların ilgililerce öğrenilmesini sağlayacak şekilde duyurulmasıdır (Geçkil, 2013: 33). Her organizasyonda, özellikle demokratik örgütlerde bilgiler paylaşılmalı ve düzenli olarak anketler yapılarak çalışanların görüşleri alınmalıdır. Demokratik bir örgütte anketler personel, tedarikçiler ve müşteriler için kilit öneme sahiptir (Forcadell, 2005: 271). Bu sayede örgütlerde şeffaflığın sağlanması ile demokratik uygulamaların artmasının yanı sıra; iletişim ve açıklık bakımından kurum kültürünün pozitif etkilenmesi sayesinde artan örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, aitlik gibi psikolojik etkilerin yanı sıra etkili ve verimli bir iş imkanının sağlanması ile örgüt performansının da olumlu yönde etkileneceği söylenebilir.

#### **2.2.4. Adalet**

İnsanoğlunun topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte önem kazanan değerlerin başında yer alan adalet kavramı genel anlamıyla; “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” (TDK, 2018) olarak ifade edilmektedir. Örgütsel anlamda ilk olarak 1964 yılında French tarafından kullanılan adalet terimi, kişilerin adalet algısı amacıyla 1987 yılında Greenberg tarafından ele alınmıştır (Fortin, 2008: 94). Örgütsel anlamda adalet; çalışanlara örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmaması ile ilişkilidir (Greenberg, 1990: 339). Örgütlerde alınan kararların ve bunlarla ilgili uygulama ve işlemlerin çalışanlarca hakkaniyetli, dürüst, ayırım ve kayırım yapmadan alındığı konusundaki algılarını ifade etmektedir (Eren, 2015: 554).

Alanyazın incelendiğinde en temel anlamıyla örgütsel adalet; sonuçların adilliği (dağıtım adaleti), sürecin adilliği (prosedürel adalet) ve yönetimin işgörenlere karşı yaklaşımını ele alan adalet (etkileşim adaleti) olarak üçe ayrılabilir (Gilliland ve Chan, 2009: 169). Adams (1965) ve Leventhal’a göre (1976) dağıtım adaleti; bir işin sonuçlarının (ödül,

ücret, yardım vs.) adil dağıtımını anlamını taşımaktadır. Thibaut ve Walker'a göre (1975) prosedürel adalet; kararların alınması süreci içerisinde ve bu sürecin uygulanma şeklinde işgörenlere söz hakkı verilmesini ve onların elde ettikleri ödülleri ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algısını ifade etmektedir. Etkileşim adaleti ise Bies ve Moag (1986) tarafından bireylerin örgütü ilgilendiren prosedürlerin oluşturulması ve bunların yasallaştırılması esnasında kişilerarası muamelelerin niteliğinin (adaletini) yargılanmasını ifade eden kavram olarak ele alınmıştır (Fortin, 2008: 94-95). Harmon'a (1974: 14) göre adalet kavramı yalnızca eşitlik ilkesinin etik ilkeler kapsamında gerçekleştirilmesi şeklinde değil, örgüt yapısını ve örgüt ilişkilerini kapsayan türde olmalıdır. Adalet algısının çalışanların pozitif tutum, duygu ve davranışlarını yordadığı yapılan çoğu araştırma ile ortaya konulmuştur (Gilliland ve Chan, 2009: 174). Öte yandan örgütlerde adil uygulamaların demokratik ilkeleri sağlaması ve demokrasi algısını oluşturmasının yanı sıra demokrasinin temel taşı olan örgütsel katılımın sağlanması, verimliliğin artması ve kurumsal hedeflere ulaşma gibi olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

### 2.2.5. Eşitlik

Örgütsel demokrasinin özü; tüm çalışanların eşit olmasını ve kişilerin kendilerini gerçekleştirdikten sonra eşit faydalar elde etmesini içermektedir (Ahmed vd., 2019: 206). Herkesin benzer hak ve avantajlara sahip olması olarak tanımlanan eşitlik ilkesi; bireylerin cinsiyet, ırk, dil, din ve dünya görüşü gibi konularda ayırıma tabi tutulmamasını ve herkesin aynı kaynak ya da olanaklara ulaşma şanslarının eşit olmasını kapsamaktadır (Kesen, 2015a: 539). Yöneticiler çalışanlarına sürekli olarak onlardan üst olduğunu ve eşit olmadıklarını hatırlatan, güç mesafesi yüksek bir yönetim tarzı uyguladığında bahsi geçen örgütte eşitsizlik algısı hakim olur, örgüt uzun vadede zarara uğrar ve bu şartlarda demokrasinin uygulanması söz konusu olmaz (Fenton, 2002: 31).

Demokrasiyi bir üçgen olarak ele alan Hansen (1992: 25) üçgenin bir köşesinin özgürlük, diğer köşesinin eşitlik olduğunu ve son kalan köşede de her ikisinin birleşmesi gerektiğini ve demokrasi için özgürlük ve eşitliğin birbirinden ayrılamayacak kadar önemli olduğunu ifade etmiştir. Kerr ve Caimano'ya göre (2004: 84) eşit katılım hakkı demokratik sürecin belirleyici bir özelliğidir ve ekonomik, sosyal duruma bakılmaksızın her nitelikteki bir üyenin bir oy hakkına sahip olması gerekmektedir. Örgütsel demokrasi bağlamında ele aldığımızda eşitlik kavramı "mutlak eşitlik" olarak kabul edilemezdir. Ancak ve ancak koşulları eşit olan kişilerin eşit işleme ve eşit muameleye tabi tutulması olarak ele alınabilir.

Eşitlik için belirlenmiş olan kriterlere (ünvan, performans vb.) göre kişiler arasında işlem tahsis edilmelidir (Geçkil, 2013: 35).

### **2.2.6. Hesap Verilebilirlik**

Hesap verilebilirlik içerisinde hesap verme, hesaba çekilme, denetlenme ve açıklama yapma anlamlarını barındıran bir kavramdır (Demirkıran vd., 2011: 171). Fenton'a (2002: 16) göre hesap verilebilirlik hem örgütün hem de çalışanların birbirlerine, müşterilerine ve topluma karşı sorumluluk sahibi olması anlamına gelmektedir. Burada kişilerin belli standartlar dahilinde sorumlulukları olmasını, sorumluluklarını bu standartlar çerçevesinde yerine getirip getirmediğinin sorgulanmasını ve sorumluluklar yerine getirilmediğinde yargılanmasını içeren bir durum söz konusu olmaktadır (Grant ve Keohane, 2005: 29). Kerr ve Caimano (2004: 83) örgütsel demokrasiyi diğer yönetim türlerinden ayıran en önemli ilkenin "hesap verilebilirlik" olduğunu ifade etmiştir. Hesap verilebilirlik; bir şahıs ya da grubun gerçekleştirdiği iş ve eylemlerden dolayı, kendisi dışındaki başka bir şahıs ya da gruba açıklama yapmasını veya cevap vermesini ifade etmektedir. Günümüzde hesap verilebilirlik tek taraflı olarak bilgi vermekten öte hesap veren ile hesap soran kişinin karşılıklı olarak ilişkisi veya etkileşimi olarak ele alınmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21-22). Messner'e (2009: 920) göre hesap verilebilirlik ahlaki açıdan oldukça önemli bir uygulamadır. Çünkü birisinden hesap vermesini istemek, o kişinin yapmış olduğu davranışın sorumluluğunu söylesel olarak da alması anlamına gelmektedir.

Örgütsel demokrasinin hesap verilebilirlik boyutu; örgüt içerisinde kural ve prosedürlerin işgörenler tarafından sorgulanabilmesi ve her kademedeki işgörenin eleştiriye açık olması ve öz eleştiri yapma eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Tetlock, 1985'den akt. Bakan vd., 2017: 119). Ayrıca örgütün iş ve işleyiş süreci ile ilgili olarak örgüt üyelerine, paydaşlara ve çevresine karşı sorumlu olmasını ve gerektiği durumlarda sorumlu olduğu kişi ve kurumlara karşı bilgi vermesini de içerisine almaktadır (Turabik, 2019: 38). Hesap verilebilirlik kültürünün var olduğu bir örgütte demokrasi uygulamalarının kolaylaşmasının yanı sıra, hesap verilebilirlik taraflar arasında (çalışan, yönetici, dış aktörler, devlet gibi) güvenin tesis edilmesi konusunda da oldukça önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

### **2.2.7. Gücün Paylaşımı**

Güç, başkalarının üstünde baskı yapan, onların davranışlarını zorlayan ve hatta kısıtlayan bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2015: 390). Örgütsel anlamda ele aldığımızda güç kavramı; örgütsel anlamda iş ve işlemlerin yapılıp yapılmamasına karar

verilmesi, örgütsel kaynakların dağıtımının belirlenmesi, örgütsel görevlerde kimlerin yer alacağını belirlenmesi ve ödül-ceza yetkisi olarak kabul edilmektedir (Geçkil, 2013: 37). Güç, bireyin üyesi olduğu örgütteki mevkiinden elde ettiği biçimsel güç; kişisel özelliklerinden kaynaklı sahip olduğu kişisel güç veya kişinin bilgi, beceri ve tecrübeden kaynaklı uzmanlık gücü olarak ortaya çıkabilir (Eren, 2015: 391). Yönetim alanında son zamanlarda yapılan çalışmalar değişen çalışma ortamına ve iş modellerine uyum sağlayabilmek için örgütlerde gücün dağıtılması gerekliliği üzerinde durmaktadır (Unterrainer vd., 2011: 118).

Bir örgütteki güç paylaşımının demokratik değerlere aykırı olarak yerleşmesi örgütün hiyerarşik yapısı ile de yakından ilişkilidir. Dikey hiyerarşik yapının hakim olduğu işletmelerde gücün tepede yer alan kişilerin elinde olduğu yaygın görülür (Geçkil, 2013: 37). Butcher ve Clarke (2002: 36-39) demokratik örgütlerde, kararlar alınırken gücün ve sorumluluğun daha fazla devredileceğini, daha az liderlik yapılacağını ve kendi kendini organize edebilen birimlerin oluşacağını ifade etmektedir. Ayrıca örgütlerde gücün sadece bir işgören tarafından kullanılmasına veya birden çok işgören ile paylaşılmasına bakılarak o örgütün demokratiklik düzeyi hakkında fikir sahibi olunabilir (Woods ve Groom, 2009: 442).

Demokrasinin toplumsal ve örgütsel boyutlarının her birinin demokratikliğe katkısı vazgeçilmez derecede önemlidir. Bu nedenle her boyutun uygulanabilir olma derecesi bir bütün olarak demokrasi düzeyini etkileyeceği unutulmadan uygulanmalıdır.

### **2.3. Örgütsel Demokrasi Modelleri**

Her örgütün demokrasi anlayışı birbirinden farklılık gösterebilir. Çeşitli ekonomik, sosyal ve kültürel şartların etkisi altında kalan demokrasi anlayışı beraberinde farklı örgütsel demokrasi modellerinin de doğmasına neden olmuştur. Bu modeller Clegg (1951, akt. Geçkil, 2013: 38-42) tarafından üç başlıkta toplanmıştır;

#### **2.3.1. Danışmalı Yönetim**

Danışmalı yönetimde yöneticilerin astlarına önemli ölçüde güveni söz konusudur. Dayanışma temelinde oluşturulan bu yönetim modelinde yöneticiler; belli konularda işgörenlerin bilgilerine başvurur, onların görüş ve fikirlerini alır. İşletmedeki önemli kararlar yöneticiler tarafından alınır ancak orta düzeyli teknik kararlar konusunda astların karar vermeleri sağlanabilir. Böylece hem yöneticiler daha bilinçli karar alma imkanına sahip olur hem de işgörenlerin psikolojik tatmini sağlanmış olur (Eren, 2015: 34; Clegg, 1951, akt. Geçki, 2013: 39).

### 2.3.2. Katımlı Yönetim

Katımlı yönetim esas itibariyle çalışanların örgüt yönetiminde söz sahibi olması ve çalışanların düşünceleri doğrultusunda yönetimin etkilenmesi anlamına gelir. Bahsi geçen yönetim tarzında önemli olan hususlardan bir tanesi yönetimi etkileme işlevinin nasıl olacağıdır (Eren, 2015: 415). Çalışanların katılımı doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla sağlanabilir ve bu katılımlar bazen gönüllü bazen de zorunlu gerçekleşebilmektedir. Katılımın gerçekleşmesi dört farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan bir komitenin var olduğu ve kararların bu komitelerce alındığı ve katılımın isteğe bağlı olduğu “gönüllü katılım”; yönetmeliklerde öngörülen, gönüllü katılımda sözü edilen komitelerin resmiyet kazanmış halini oluşturan ve işçi-işveren kesiminden temsilcilerin yer aldığı “temsili katılım”; işçi ve işvereni temsil eden belli sayıdaki üyelere oluşan komiteler ile yönetime katılma şeklini oluşturan “eşit sayıda katılım” ve son olarak işçilerin kendi seçimleri olan sendikaların işçileri temsilen yönetime katılmasını ifade eden “sendikal katılım” şeklindedir (Eren, 2015: 415-416; Clegg’den akt. Geçki, 2013: 40-41). Katımlı yönetim uygulamalarında çalışanların, alınması gereken kararlar ile ilgili ortaya çıkan sorunun temelinde yatan gerçekleri daha net ve ayrıntılı şekilde bilmeleri ve ele almaları söz konusu olacak ve bu sayede alınan kararların niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 139).

### 2.3.3. Öz Yönetim

Öz yönetim modelinde çalışanların yönetime katılması değil, yönetim görevini bizzat yerine getirmeleri söz konusudur. Yani burada işçiler çalıştıkları örgütün sahibi gibi yönetim fonksiyonunu yerine getirir ve kendi kendilerini yönetirler. Bu yönetim modeli işletmelerde belli bir örgüt düzeni içerisinde yer alan; işçi meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi ve denetim kurulu gibi organlar aracılığıyla uygulanmaktadır (Clegg’den akt. Geçkil, 2013: 41). Örgütte görev yapan her işçi bahsi geçen organların seçiminde oy hakkına sahiptir ve işyerinin planlanması, organizasyonu, gelişme ve birleşme gibi stratejik kararlar da dahil olmak üzere tüm yönetim fonksiyonları işgörenler tarafından yürütülür (Eren, 2015: 417).

## 2.4. Örgütsel Demokrasi Uygulanmasının Ön Koşulları

Örgütsel demokrasi kavramı her örgütte gözü kapalı uygulanabilecek bir model değildir. Bir örgütte örgütsel demokrasinin varlığından bahsedebilmek için öncelikli olarak, bahsi geçen örgütün sağlaması gereken bazı koşullar söz konusudur. Bu koşullar şöyle

sıralanabilir (Yazdani, 2010: 59; Coşan Erkal, 2012: 99; Geçkil, 2013: 29; Sadykova ve Tutar, 2014: 2-3; Bakan vd., 2017: 118; Işık, 2017: 1662; Çopur, 2018: 18);

- Örgüte yönelik bürokrasiden ziyade daha esnek bir yaklaşım içerisinde olmak,
- Örgütsel kararlara katılımın sağlanması ve bu süreçte kişisel düşünce özgürlüğüne saygı duyulması,
- Karşılıklı yapıcılığın olduğu, öz eleştirinin yapılabildiği, şeffaf ve hesap verilebilir bir örgüt ikliminin oluşturulması,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişimin varlığı,
- Daha küçük ölçekli bir örgüt yapısının olması,
- Geçmiş ve değerler açısından homojen bir örgüt üyeliği yapısının olması,
- Örgüt odağının verimlilikten (maliyet liderliği) ziyade inovasyona ve fikir üretmeye yöneltilmesi için dinamik bir ortam içerisinde yer alınması,
- Takım kültürü oluşturulması,
- Tüm çalışanlara karşı eşit ve adil olunması,
- Örgüt iç çevresinde birbirine güvenen çalışanların olması ve bu güvenin örgütteki liderden kaynaklanması,
- Dikey ve yüksek bir örgüt yapısı yerine daha yatay bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır.

Yukarıda bahsi geçen koşulların sağlanması ile örgütlerde demokrasi uygulamalarının başarılı olması ve dolayısıyla demokrasinin hem örgüt içi hemde örgüt dışı kaynaklara sağlayacağı etkilerin maksimumuma çıkarılması sağlanabilir.

## 2.5. Demokratik Örgütlerin Özellikleri

Örgütsel düzeyde demokrasinin varlığı ve örgütlerde demokrasinin yerleşebilmesi örgütün içinde yer aldığı toplumun demokratiklik düzeyi ile çok yakından ilişkilidir. Bir ülkede demokrasinin hangi ölçüde yerleşmiş ve yayılmış olduğu; O ülkedeki en büyüğünden en küçüğüne kadar tüm kuruluşlarda demokratik tutum, düşünce ve davranışın ne derece ve ne ölçüde egemen olacağını belirler (Tosun, 1990 akt. Geçkil, 2013: 14).

Kerr ve Caimano (2004: 81) demokratik süreçlerin başarılı bir şekilde uygulandığı örgütlerde önemli ölçüde pozitif katkılar sağlanacağını belirtmiştir. Ancak bu katkıların sağlanabilmesinin; çalışanların nitelikleri, yöneticilerin kontrolü ve gücü paylaşma eğilimleri, örgütteki ürün ve hizmetlerin doğası gibi çeşitli örgütsel özelliklere bağlı olduğunu düşünmektedir. Demokratik bir örgüt ortamının oluşturulduğu kurumların örgütsel yapılarında ve süreçlerinde radikal değişikliklerin meydana gelmiştir. Öncelikli olarak

işgörenlerin ve yöneticilerin örgütsel katılımı gerçekleştirebilme konularında eğitilmiş olmaları söz konusudur. Öte yandan baskı otoritesinden kurtulmuş bir örgüt kültürünün yerleştiği, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmadığı ve nitekim yöneticilerin de sorumlulukları dağıtabildiği bir atmosferin yaratıldığı görülebilir (MrGregor, 2005: 20-21).

Ng ve Ng (2009: 186) demokratik örgütlerde başarının sırrının; çalışanların insani ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, sosyal faydalar ve örgütün toplumsal değişime olan katkısı olduğunu belirtmiştir. Öte yandan örgütlerde karar verme mekanizmalarına katılımın sağlanması ve tüm katılımcıların toplantılardaki konular hakkında bilgi sahibi olması, katılımın tarafsız gerçekleşebilmesi açısından önemlidir (Ng ve Ng, 2009: 194). Her birey düşüncelerini ifade etmekte özgürdür. Demokratik örgütlerde ifade özgürlüğü; örgütün üst düzey yöneticileri ile paralel düşüncelere sahip olanlar için değil, zıt düşüncelere sahip olanlar için de vardır. Demokratik örgütlerde özeleştirici yapabildiği ve her şartta yapıcı geribildirimlerde bulunabilen bir örgüt iklimi hakimdir. İşgörenler arasında örgütsel değerlere ve normlara dayalı bir uyumun, örgütsel verimlilik ve etkinliğe odaklanmış bir vizyon tarafından yönlendirilmenin ve kademe farkı gözetilmeksizin birbirine karşı tam bir güven duygusunun oluşturulduğu bir örgüt ortamının söz konusu olduğu örgütlerde demokrasi tam anlamıyla başarılı bir şekilde sağlanıyor demektir (Sadykova ve Tutar, 2014: 5).

Fenton (2002: 16) çalışmasında demokratik örgütlerin özelliklerini belirtirken; vizyon, şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik, bireysellik-toplumsallık, gücün paylaşımı, geribildirim, seçim, iletişim ve dürüstlük özelliklerine vurgu yapmıştır. Fentona'a göre örgütlerin var olma sebepleri ve vizyonları açıktır. Bunlar örgüte yön verir ve disiplin sağlanmasına yardımcı olur. Demokratik örgütlerde sağlanan şeffaflık ile işletmenin finans, strateji gibi tüm gündem konuları hakkında çalışanlara bilgi verilir. Öte yandan demokratik örgütlerde her çalışana adil ve tarafsız davranılır ve yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimden ziyade çift yönlü bir iletişim ağı hakimdir. Birey bir bütün olarak önemsendir ve örgütte kim, kime ne için sorumludur açıkça belirtilmiştir ve her kademede hesap verilebilirlik kültürü yerleşmiştir. Dürüstlüğün her alanda büyük öneme sahip olduğu iş hayatında, demokratik örgütlerde çalışan herkes ahlak ve etik kurallarına bağlıdır. Örgüt içerisindeki bireysel gelişim çalışanların tercihleri doğrultusunda yönlendirilmektedir. Her çalışan kendi haklarını çeşitli imkanlar arasından seçebilme konusunda cesaretlendirilir. Öte yandan demokratik örgütlerde güç çalışanların yeteneklerine, bilgi ve tecrübelerine bağlı olarak paylaşılır ve gerçekleştirilen tüm iş ve işlemler ile ilgili örgütte sürekli var olan bir geribildirim politikası hakimdir (Coşan Erkal, 2012: 101) .

Örgütsel demokrasinin uygulanması konusunda başarı hikâyelerine sahip olan örnek oluşturabilecek şirketler; Hewlett Packart, Lincoln Electric, Semco, Google, Whoole Foods Market, NDA (Nishith Desai Associates) ve MCC'dir (Mondragon Corpaoracion Cooperativa). Bu şirketlerde artan işgören katılımı ve kararlara katılma yüksek düzeyli inovasyona ve etkililiğe yol açmıştır (Harrison ve Freeman, 2004: 49; Forcadell, 2005: 255; Geçkil, 2013: 16).

## 2.6.Örgütsel Demokrasinin Avantajları ve Dezavantajları

Örgütsel demokrasi; katılımın gerçekleştiği, fırsat eşitliğinin ve şeffaflık ortamının sağlandığı, çalışan haklarına ve çıkarlarına karşı örgütsel duyarlılığın arttığı, kişilerin fikirlerini beyan etmelerine fırsat sunulduğu ve gücün devredilerek inisiyatif almayı gerektiren bir yönetim biçimi oluşturulmasına katkı sağlayan bir örgüt oluşturmasına rağmen bazı avantajları ile birlikte dezavantajları da barındırmaktadır. Argyris (1955: 1) ve Harrison ve Freeman'a göre (2004: 49-50) örgütsel demokrasinin avantajları şu şekilde sıralanabilir:

1. Örgütteki demokratik uygulamalar, çalışanların "biz" bilincinin derecesini artırarak onların örgütlerine karşı daha sorumlu hissetmesinin ve buna göre davranmasının yolunu açabilir,
2. Çalışanların tüm örgütü kapsayan bakış açıları kazanmalarını sağlayabilir,
3. Karar sürecine çalışanların katılımı ile alınan kararların uygulanması kolaylaşabilir ve bununla birlikte örgütte yeniliklere ve değişime uyumun önü açılabilir,
4. Örgütte çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, çalışan sesliliğinin artması beraberinde örgütse bağlılık olgusunun güçlenmesine sebep olabilir,
5. Ortak karar verme ve eleştirel düşünme ile çalışanların örgüt yararına olabilecek fikirler geliştirebilmelerini ve yaratıcı olabilmelerini sağlayan örgüt ortamı oluşturulabilir,
6. Örgütte oluşması muhtemel olan düşmanlık ve aşırı rekabet ortamı yerine birbirini anlayan, destekleyen ve birbirine karşı toleranslı davranan bir örgüt ortamı yaratılabilir.

Ayrıca Peters ve Waterman'a göre (1995) örgütsel demokrasi örgüt etkinliğini sağlamanın en güvenli ve insancıl yoludur. Demokratik örgütlerde insan ilişkileri gelişir, çalışanların iş doyumunu, verimliliği ve buna paralel olarak örgütün yararlılık düzeyi artar ve örgütsel yenilenme devamlılığı sağlanmış olur (akt. Çopur, 2018: 26).

Öte yandan örgütsel demokrasinin sahip olduğu dezavantajlar da Harrison ve Freeman (2004: 49-50) tarafından şöyle sıralanmıştır;

1. Her düzey çalışanın karar almaya katılması ile örgütte deneyim ve eğitim eksikliğine bağlı olarak örgütün çok da yararına olmayacak kararlar alınabilir,

2. Hızlı karar alınmasının gerektiği durumlarda demokrasi uygun bir çözüm yolu olmayabilir,

3. Her kararın belli bir müzakere sonucu alınması ile süreçlerin uzaması zaman alır ve bu nedenle örgütsel etkinliği azaltabilir,

4. Orta ve üst düzey yöneticiler geleneksel otoritelerinin sarsılacağı düşüncesiyle, alt düzey çalışanlar ise sorumlulukları artacağı için demokratik uygulamalara direnç gösterebilir,

5. Demokratik ilke ve kuralların uygulanması geniş kapsamlı bir örgütsel değişimi gerekli kılabilir, bu durumda örgütsel işleyişi engelleyebilir,

6. Bir örgütte demokratik yollarla alınan kararlar; performansı, çalışanları, toplumu, paydaşları olumsuz etkiliyorsa, o örgütte demokrasinin uygulanması ahlaki açıdan doğru olmayabilir.

Örgütsel demokrasinin avantajları gibi dezavantajları olduğu da görülmektedir. Ancak demokratik uygulamaların akılcı ve dikkatli bir şekilde yerine getirilmesi, örgütün ve çalışanların demokrasi için hazırlanması ve örgütte gerekli ön şartların sağlanması ile dezavantajların minimuma indirilmesi sağlanarak avantajlar ön plana çıkarılabilir.

## 2.7.Örgütsel Demokrasiyi Ölçen Çalışmalara Örnekler

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde örgütsel demokrasi konusunun özellikle yönetim biliminde güncel bir konu olduğu ve konu hakkında çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Örgütsel demokrasiyi konu alan çalışmaların çoğunlukla kuramsal nitelikli olduğu, ampirik çalışmaların içerisinde yer alan çalışmalardan büyük bir çoğunluğunun ise nicel yöntem kullanılarak yapıldığı dikkat çekmektedir. Yapılan ampirik çalışmaların içerikleri incelendiğinde genel itibarıyla örgütsel demokrasinin; örgütsel bağlılığa, güvene, iletişime, örgüt iklimine, örgütsel sinizme, vatandaşlığa, işten ayrılma niyetine, adalete etkileri ve demografik özellikler açısından örgütsel demokrasi algısının nasıl farklılaştığı incelenmiştir (Weber vd., 2009; Unterrainer vd., 2011; Bhatti vd., 2012; Coşan Erkal, 2012; Verdorfer vd., 2012; Geçkil, 2013; Chen, 2013; Kesen, 2015a; Kesen, 2015b; Geçkil vd., 2016; Verdorfer ve Weber, 2016; Han ve Garg, 2018; Çopur, 2018; Uysal, 2019; Ahmed vd., 2019; Barutçu, 2019).

Araştırma konumuzu oluşturan; akademik örgütlerde örgütsel demokrasi algısı ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yer alan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Web of Science veri tabanında özellikle son on yılda yapılan çalışmalar tarandığında, ulaşılabilen çalışmalarda araştırma konusu ve alanı olarak benzer nitelik taşıyan, akademik örgütlerde örgütsel demokrasi algısını akademisyenler üzerinde inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Türkçe

alanyazın incelemesi sonucunda ise ülkemizde araştırma konumuza benzer üç çalışma olduğu görülmüştür. Turabik'in (2019) akademik örgütlerde örgütsel demokrasi algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışma; Çopur'un (2018) akademisyenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı çalışma ve Bozkurt'un (2012) akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü Türkiye'de benimseme ve uygulanabilir bulma amacıyla yaptığı çalışma araştırma konumuza uygun üç çalışmadır. Tablo 2.1'de örgütsel demokrasiyi konu alan, özellikle son on yılda yapılmış olan ulusal ve uluslararası ampirik çalışmalar ve sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.



**Tablo 2. 1 Örgütsel Demokrasiyi Ölçen Çalışmalar**

Yazar	Ülke	Konu/Kapsam	Yöntem				Bulgular
			Türü	Örnekleme	Araç	Analiz	
<b>Adohor, 2020</b>	USA	Örgütsel demokrasinin açık strateji uygulamalarına etkisi	Kuramsal				Karar alma süreçlerinde merkezileşme ve hiyerarşini ne kadar yüksek olursa açık stratejilerinin uygulanma oranı o derece düşük olmaktadır. Örgütsel demokrasinin açıklıkla pozitif yönlü bir ilişkisi vardır ve bir örgütün demokratikleşme düzeyi arttıkça açıklık düzeyi de o derecede artmaktadır. Ayrıca örgütte paylaşılan karar alma hakkı ne kadar büyük olursa açıklık stratejilerinin uygulanma alanı da o kadar büyük olmaktadır.
<b>Kara, 2020</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyetine etkisi	Nicel	300 aile şirketi çalışanı	Anket	T test, Anova, Regresyon, Korelasyon	Örgütsel demokrasi algıları ile işten ayrılma niyeti arasında orta seviyede negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Kişilerin örgütsel demokrasi algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Örgütsel demokrasinin eleştiri, şeffaflık, adalet ve eşitlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
<b>Turabik, 2019</b>	Türkiye	Akademik örgütlerde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arası ilişki	Nicel	283 öğretim elemanı	Anket	Açımlayıcı faktör analizi, Anova, T Test, Kruskal Wallis H, Basit doğrusal regresyon, Korelasyon	Ankara ilinde bulunan altı üniversitede yapan profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlileri ile yapılan araştırmada; Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısının orta düzeyde olduğu ( $\bar{X}=3,16$ ), sonucuna ulaşılmıştır. Demografik veriler açısından; vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının demokrasi algısının daha yüksek olduğu, demokrasi algısı kurumdaki hizmet süresine göre farklılaştığı; cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, fakülte ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elden edilen diğer sonuç ise akademisyenlerin örgütsel demokrasi algıları arttıkça politik davranışlarla karşılaşma sıklığının azaldığıdır.
<b>Weber vd., 2019</b>	Avusturya	Demokratik örgütlerde karara katılımın psikolojik sonuçları	Meta analiz	60 nicel çalışma			Çalışanlar işletmelerde daha çok stratejik ve taktiksel kararlara katılmaktadır. Çalışanların kurumsal karar alma süreçlerine katılımlarında bireysel olarak algılanan katılımın- iş tatmini, motivasyon, prososyal iş davranışları, sivil ve demokratik davranışlar ve algılanan destekleyici iklim algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.
<b>Barutçu, 2019</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık	Nicel	120 banka çalışanı	Anket	T test, anova, en küçük kareler	Örgütsel demokrasinin şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasi algısının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve deneyime göre farklılaşmadığı

		davranışı arasındaki ilişki				yöntemi	görülmüştür.
<b>Ahmed vd., 2019</b>	Pakistan	Örgütsel demokrasi ve çalışan sonuçları: örgütsel adaletin aracılık rolü	Nicel	262 fan imalat şirketi çalışanı	Anket	Faktör Analizi, Korelasyon,	Örgütsel demokrasi uygulamaları işgörenlerin işe bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmakta, işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır. Demokrasinin güçlendirme boyutu çalışanların bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Öte yandan örgütsel demokrasinin çalışanlar üzerindeki etkisi örgütte adaletin sağlanması ile güçlenmektedir.
<b>Naldöken ve Limoncu, 2019</b>	Türkiye	Sağlık kurumlarında örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi	Nicel	326 hastane çalışanı	Anket	T test, Anova, Korelasyon, regresyon	Hastane çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel demokrasi algıları; yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim durumuna göre farklılaşmazken; bekarların evlilerden, çalışma süresi 1 yıldan az olanların süresi daha fazla olanlardan ve toplam çalışma yılı 1 yıldan az olanların süresi daha fazla olanlardan örgütsel demokrasi algıları daha yüksektir sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Uysal, 2019</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi	Nicel	316 İdo çalışanı	Anket	Anova, Ki kare	Örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılığı orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasinin artması çalışanların işletmeye sadakatini, işyerinde yükselme olanaklarını, işgören motivasyonunu ve duygusal bağlılığını artırmaktadır.
<b>Tokgöz, 2019</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ile iş stres düzeyi arasındaki ilişki	Nicel	622 öğretmen ve yönetici	Anket	Doğrulayıcı faktör analizi, regresyon	Örgütsel demokrasinin adalet ve eşitlik boyutu öğretmenlerin ve yöneticilerin iş streslerini negatif yönde etkilemektedir. Öte yandan örgütsel demokrasinin hesap verilebilirlik boyutunun da iş stresini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür.
<b>Günden, 2019</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılığı	Nicel	367 otel çalışanı	Anket	Yapısal eşitlik modeli	Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ise örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.
<b>Kuşçu Karatepe, 2019</b>	Türkiye	Politik duyarlılık ve örgütsel demokrasi	Nicel	300 hemşire	Anket	T testi, korelasyon, tek yönlü varyans analizi	Hemşirelerin politik duyarlılığı ile örgütsel demokrasi algıları arasında pozitif ilişki olduğu; en önemli ilişkinin politik duyarlılığın “bilgi” alt boyutu ile örgütsel demokrasinin “adalet” alt boyutu arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca bekarların ve özel hastanede çalışan hemşirelerin örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Çopur, 2018</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ile	Nicel	472 öğretim	Anket	Açımlayıcı faktör	Ankara ilinde bulunan altı akademik örgütte profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlileri ile yapılan araştırmaya

		örgütsel sinizm arası ilişki		elemanı		analizi, Anova, T testi, Kruskal Wallis H, Tamhane T2 testi	
<b>Safari vd., 2018</b>	İran	Örgütsel demokrasinin öncüllerinin ve sonuçlarının keşfedilmesi	Nicel	263 şirket çalışanı	Anket	Yapısal eşitlik modeli	Araştırmada; işbirliğine dayalı, katılımcı örgüt kültürü türünün ve daha yatay hiyerarşik düzenin olduğu organizasyonel yapının örgütsel demokrasinin öncüllerinden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasinin; örgütsel bağlılık, öz-yeterlilik, iş ilişkilerinin gelişmesi, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir.
<b>Han ve Garg, 2018</b>		Örgütsel demokrasi ve psikolojik sermaye	Nitel	89 makale	İkincil veri analizi	İçerik analizi	Çalışmada işgörenlerin psikolojik sermayesini yaratmada daha etkili olacağına inanılan bir model önerisinde bulunulmuştur. Buradaki temel fikir işyerinde çalışanların demokratik katılımını teşvik eden bir düzenlemedir. Önerilen modelin yabancılaşmayı engelleyeceğine, sosyal ilişkileri geliştireceğine, ayrımcılığı ortadan kaldıracığına ve siyasi demokrasi algısını artıracığına inanılmaktadır.
<b>Timming ve Summers, 2018</b>		Geniş kapsamlı demokrasi yanlısı olmanın örgütsel demokrasiye etkileri	Nicel	Avrupa Sosyal Anketi (ESS 51)	Anket	Yapısal eşitlik modeli	Araştırmada karara katılım, politika ile ilgilenme, demokrasi yanlısı olma ve sendika üyeliğinin örgütsel demokrasiye etkisi incelenmiş ve elde edilen sonuca göre politikaya ilgi ve demokrasi yanlısı olmanın örgütsel demokrasi ile güçlü ilişkisi saptanmıştır. Ayrıca kişilerin karara katılımın sağlanmasının da o kişilerin politika ile ilgilenme ve demokrasi yanlısı olmasını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Vopalecky ve Durda, 2017</b>	Çek Cumhuriyeti	Örgütsel demokrasi ilkeleri	Karma	31 şirket çalışanı	Anket ve görüşme		Yapılan anketlerde örgütsel demokrasi ilkelerinden en önemlisinin şeffaflık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerde ortak karar alma ve geribildirim ise yüksek ortalamalara sahip diğer önemli ilkeler olarak ifade edilmiştir. Yapılan nitel görüşmelerde ise etkili diyalog ve dinleme için bir araç olarak görülen açıklık, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve düzenli toplantılardan bahsedilmiştir.
<b>Geçkil ve Koçyiğit, 2017</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ile psikolojik sosyal sermaye ilişkisi	Nicel	144 otel çalışanı	Anket	T Test, Anova, Korelasyon,	Örgütsel demokrasi algılarının bütünü ile psikolojik sosyal sermaye düzeyleri (dayanıklılık, umut) arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. İşletmelerde örgütsel demokrasi algısının bireylerdeki pozitif psikolojik davranışın sonucu olan psikolojik sosyal

						Regresyon analizi	sermayeyi olumlu yönde geliştirdiği görülmüştür.
<b>Işık, 2017</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi algısı	Nicel	32 İşkur personeli	Anket	T Test, Anova	5 boyutlu (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik) örgütsel demokrasi ölçeğinin genel ortalaması (2,75) “kararsızım” seviyesindedir. Araştırma sonucunda yaş ile hesap verilebilirlik (pozitif yönlü) ve eşitlik (pozitif yönlü) arasında; eğitim ile hesap verilebilirlik (ters yönlü) arasında ve çalışma süresi ile hesap verilebilirlik (pozitif yönlü) arasında ilişkiler tespit edilmiştir.
<b>Oral Ataç ve Köse, 2017</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisi	Nicel	387 beyaz yakalı çalışan	Anket	Keşfedici faktör analizi, T test, Anova	Çalışanların muhalefet düzeyleri arttıkça demokrasi algıları artmaktadır. Örgütsel demokrasi algısı ile sorgulayıcı muhalefet arasında negatif, yapıcı muhalefet arasında ise pozitif ilişki saptanmıştır. Örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasinin inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim alt boyutları arasında pozitif korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Çalışma, örgütte muhalif söylemlerle karşılaşılıyor olmasının örgüt içerisinde etkin bir bilgi paylaşımı ve iletişim ortamının varlığının göstergesi olduğu görüşünü ortaya koymaktadır.
<b>Işıkgöz vd., 2017</b>	Türkiye	Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algıları	Nicel	191 öğretmen	Anket	Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H	Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları olumludur ancak çok yüksek düzeyde değildir. En yüksek örgütsel demokrasi algısı “hesap verilebilirlik” boyutunda, en düşük algı ise “adalet” boyutunda görülmüştür. Ege bölgesinde çalışan öğretmenlerin demokrasi algıları “hesap verilebilirlik” alt boyutunda; Ege ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde çalışan öğretmenlerin algıları ise “şeffaflık” ve “adalet” alt boyutlarında daha yüksektir.
<b>Şenol ve Aktaş, 2017</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumuna etkisi	Nicel	130 tekstil sektörü çalışanı	Anket	Regresyon analizi, Anova	Algılanan örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerinde pozitif etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan beklenen sonucun aksine demokratik ortamın sessizlik davranışını azaltmadığı, aksine pozitif yönlü ilişki ile artıracak sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu durumun araştırma örneklem kısıtlılığına bağlanmaktadır.
<b>Geçkil, Akpınar ve Taş, 2017</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisi	Nicel	405 hastane çalışanı	Anket	Korelasyon, Regresyon, T Testi, Anova	Demokrasi algısı iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir. Toplam örgütsel demokrasi algısının orta düzeyde (2.49) olduğu çalışmada; iş tatmini algısı ise benzer şekilde orta düzeyde (2.85) tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada cinsiyet ve meslek ile örgütsel demokrasi alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.
<b>Bakan, Kara ve</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi	Nicel	201 otel çalışanı	Anket	Korelasyon,	Örgütsel demokrasi algısını oluşturan alt boyutlardan şeffaflık algısı yenilik ve proaktifliği; hesap verilebilirlik algısı ise yenilik ve

<b>Güler, 2017</b>		algısının iç girşimciik performansına etkileri				Regresyon analizi	özerkliği pozitif yönlü etkilemektedir. Çalışanların düşüncelerini ifade etme özgürlüğünün olması ve şeffaflık ilkelerinin yerine getirilmesi; örgütlerde çalışanların yenilik yapma, fırsatları değerlendirme ve bunları işletme yararına kullanma davranışlarına olumlu etki yapmaktadır.
<b>Geçkil ve Tikici, 2016</b>	Türkiye	Hastane çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri	Nicel	582 hastane çalışanı	Anket	T test, Anova, Korelasyon, Regresyon	Örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını beslediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek için örgütlerin demokrasi algısını ortaya çıkarması veya bu algıyı güçlendirmesi gerekmektedir. Öte yandan kadın katılımcıların ve istihdam süresi artan katılımcıların örgütsel demokrasi algısı daha düşük seviyede tespit edilmiştir.
<b>Verdorfer ve Weber, 2016</b>	İtalya	Örgütsel demokrasi algısının ahlaki gelişim ve algılanan sosyo-ahlaki iklim üzerine etkisi	Nicel	285 işletme çalışanı	Anket	Manova, Korelasyon	Örgütsel demokrasinin ahlaki gelişim üzerinde doğrudan etkisi vardır. Demokratik örgütlerde çalışan katılımcılar, geleneksel örgütlerde çalışan katılımcılara oranla ahlaki gelişim üzerinden daha yüksek puan almıştır. Örgütsel demokrasinin algılanan sosyo-ahlaki iklim üzerine ise herhangi bir etkisi saptanamamıştır.
<b>Geçkil vd., 2016</b>	Türkiye	Hekim ve hemşirelerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel psikolojik sosyal sermaye düzeyleri arası ilişki	Nicel	363 çalışan	Anket	T test, Anova, Regresyon	Araştırma sonuçlarında örgütsel demokrasi ile psikolojik sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, şeffaflık ve hesap verilebilirlik boyutları ile psikolojik sermayenin tüm boyutları (iyimserlik, umut, öz etkinlik ve esneklik) arasında ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel demokrasi algısı psikolojik sosyal sermayeyi pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca hekimlerin hemşirelere oranla örgütsel demokrasi algısı daha yüksektir.
<b>Kesen, 2015a</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi çalışan performansına etkisi - örgütsel özdeşleşme aracılık rolü	Nicel	174 perakende firma çalışanı	Anket	Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, Korelasyon, Regresyon analizi	Örgütsel demokrasi çalışan performansını doğrudan etkilerken örgütsel özdeşleşme aracılığı ile de dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütlerde demokrasinin sağlanması ile örgütsel özdeşleşmenin kolaylaşacağı bunun ise çalışan performansını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Kesen, 2015b</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ve	Nicel	142 avm çalışanı	Anket	Faktör analizi,	Örgütsel demokrasinin katılım ve eleştiri boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi pozitif etkilediği; örgütsel demokrasinin adalet

		örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi				korelasyon , Regresyon	boyutunun ve örgütsel özdeşleşmenin ise iş tatminini pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Sadykova ve Tutar, 2014</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisi	Nicel	190 Ticaret Borsası çalışanı	Anket	Regresyon analizi,	Örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel muhalefet arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Örgütlerdeki kişisel değerlere saygı, demokratik yönetim ve demokratik davranış, açık muhalefeti (yapıcı muhalefet) olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmada örgütsel demokrasinin yapıcı muhalefeti geliştirmede ve yıkıcı muhalefetin önüne geçilmesinde önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Ragland, 2014</b>	ABD	Örgütsel demokrasinin iletişim sağlayıcısı olarak üst düzey toplantılarda muhalefetin rolü	Nitel	6 kurul toplantısı	Toplantı notları		Araştırma sonuçlarına göre; muhalefet olan kişiler örgütsel demokrasiyi oluşturmada önemli rol sahibidir ve muhalefetler demokratik olmayan örgüt yapılarını yıkıcı rol oynamaktadır. Öte yandan örgüt iklimini değiştiren şeyin ise muhalifler değil grup üyelerinin onlara nasıl davrandıkları ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Chen, 2013</b>	USA	Örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık ilişkisi	Nicel	1234 hizmet departmanı çalışanı	Anket	Frekans analizi	Örgütsel demokrasi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığı etkileyen altı özelliği ortaya çıkmıştır. Bunlar: işyerinde bireysel özerklik, sorumluluk alma, çalışanlara anlamlı işlerin verilmesi, azınlıklara ve farklılıklara saygı, takım çalışması ve yönetim ile işgören arası mesafedir.
<b>Geçkil, 2013</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi	Nicel	582 hastane çalışanı	Anket	T Test, Anova, Korelasyon, Regresyon Analizi	Katılımcılar kurumlarındaki demokrasi algısı orta düzeydedir (2.59). Eşitlik ve şeffaflık yüksek düzeyde, adalet ise düşük düzeyde algılanmaktadır. Kadınların erkeklere oranla; hemşirelerin doktorlara oranla demokrasi algısının daha düşük olduğu ve iş yerinde çalışma süresi arttıkça demokrasi algısının düştüğü görülmüştür. Örgütsel demokrasi algısı arttıkça diğerkamalık (yardımseverlik) davranışı azalmakta, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem davranışları ise artmaktadır.
<b>Bozkurt, 2012</b>	Türkiye	Akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü benimseme ve Türkiye’de uygulanabilir bulma düzeyleri	Karma Araştırma Yöntemi	410 öğretim elemanı nicel, 20 öğretim elemanı nitel	Yarı yapılan dırılmış görüşme formu ve Anket	Açımlayıcı faktör analizi, Manova testi, İçerik analizi	Ankara’daki bazı kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları örgütsel demokrasiyi (katılım-özerklik) yüksek düzeyde benimsemiştir ancak ülkemizde orta düzeyde uygulanabilir bulmaktadırlar. Katılımcıların görev yaptıkları örgütlerdeki örgütsel demokrasi algısı ise orta düzeydedir. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre; demokrasiyi benimseme ve akademik özgürlüğü benimseme düzeyi arasında düşük, pozitif yönlü bir ilişki vardır. Demokrasi ve akademik özgürlüğün Türkiye’de uygulanabilmesi arasında da düşük ve pozitif bir ilişki vardır. Öte yandan örgütsel

							demokrasinin özerklik alt boyutunun Türkiye’de az uygulanabilir olduğu görüşü araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.
<b>Fenton, 2012</b>	ABD	Örgütsel demokrasi ilkeleri	İşyerinde özgürlüğe ve demokrasiye inanan CEO ve Yöneticilerin toplandığı bir topluluk olan WorldBlu aracılığıyla demokratik olmayan şirketini demokratik bir çerçeveye getirmiş bir şirketin uygulamaları				Bahsi geçen şirketin demokratik bir çevre oluşturabilmek için uyguladığı on örgütsel demokrasi ilkesinden bahsedilmiştir. Bunlar; amaç ve vizyon; diyalog kurma ve dinleme; adalet ve hassasiyet; şeffaflık; hesap verilebilirlik; bireysel ve kolektif; seçim; bütünlük; sorumluluğun dağıtılması; yansıtma ve değerlendirmedir.
<b>Verdorfer vd., 2012</b>	İtalya	Örgütsel demokrasi ve sosyo-ahlaki iklim ilişkisi	Nicel	285 çalışan	Anket	Doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon	Sosyo-ahlaki iklim algısının çalışanların prososyal davranış eğilimleri ve demokratik katılım yönelimi üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Ayrıca çalışanların sosyo-ahlaki iklim algıları onların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.
<b>Coşan Erkal, 2012</b>	Türkiye	Örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı ilişkisi	Nicel	441 kamu ve özel sektör çalışanı	Anket	Açımlayıcı faktör analizi, T testi, Anova	Araştırma sonuçlarına göre; özel sektör çalışanlarının demokrasi algısı gelirlerine, yöneticilik yapma durumlarına ve eğitim durumlarına göre değişmektedir. Kamu sektör çalışanlarının demokrasi algısı ise sadece yöneticilik yapma durumlarına göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki saptanamazken; örgütsel demokrasi ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasında kısmen bir ilişki saptanmıştır.
<b>Bhatti vd., 2012</b>	Pakistan	Otokratik ve Demokratik liderlik tarzının iş tatminine etkisi	Nicel	250 öğretmen	Anket	T test, Anova, Korelasyon, Regresyon	Liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada demokratik liderlerin çalışanların fikirlerine değer veren, kararları kendi başlarına almalarına teşvik eden, hata yapıldığında onu paylaşma cesareti veren ve korkusuzca görüş paylaşımının yapıldığı ortamı sağlayan liderler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan çalışanların görüşlerini paylaşabildiği, serbest yapıda bir iş ortamında çalıştıklarında daha memnun oldukları ve kendilerini örgütün bir parçası gibi gördükleri ifade edilmiştir.
<b>Tavares, 2011</b>	USA	Örgütsel demokrasinin değerlendirilmesi	Karma	Doküman incelemesi, gözlem, anket, odak grup görüşmesi			Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da demokratik uygulamaların mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için kilit noktanın iletişim ve karara katılımın sağlanarak işbirliğine dayalı çalışma yapılması olduğu ifade edilmiştir.
<b>Unterrain er, vd., 2011</b>	Almanya	Demokratik yapıların bireysel katılım düzeyi algısı, duygusal bağlılık ve etik	Nicel	606 çalışan	Anket	Faktör analizi, korelasyon	Demokratik yapıların bireysel katılım düzeyi algısını, örgütsel bağlılığı ve etik davranışları etkilediği görülmüştür. Algılanan bireysel katılım düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel demokrasi ile çalışanların insancıl-eşitlikçi etik anlayışı arasında pozitif ilişki olduğu ve kişilerin eğitimlerinin

		davranışlar üzerine etkisi					etik davranış eğilimini önemli derecede etkilediği görülmüştür.
<b>Şeker, 2010</b>	Türkiye	İlköğretim okullarında örgütsel demokrasiyi benimseme ve uygulanabilir bulma düzeyi	Nicel	71 yönetici, 486 öğretmen	Anket	Açımlayıcı faktör analizi, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H	Katılımcıların örgütsel demokrasiyi yüksek düzeyde benimsedikleri ancak orta düzeyde uygulanabilir buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Demografik veriler açısından; kadınlar erkeklere oranla, sınıf öğretmenleri diğer alandakilere oranla ve yöneticiler de öğretmenlere oranla demokrasiyi daha çok benimsemiştir ancak demokrasinin uygulanabilirliği açısından bir farklılık saptanamamıştır.
<b>Weber, vd., 2009</b>	Avusturya, Kuzey İtalya, Güney Almanya	Örgütsel demokrasinin çalışanların sosyo-ahlaki iklimine ve prososyal davranış yönelimlerine etkisi	Nicel	325 şirket çalışanı	Anket	Doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon	Katılım ile prososyal davranış yönelimleri arasında düşük bir ilişki saptanmıştır. Demokratik karar verme süreçlerine aktif katılım; örgütün refahı ve üyeler topluluğu ile ilişkilendirilmiştir. Örgütlerde karara katılımın, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi sosyo-ahlaki iklim tarafından desteklenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK AÇIKLAYICI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

”Cübbe giymeye hak kazanmış üç meslek grubu vardır. Bunlar hakimler, din adamları ve öğretim üyeleridir. Bu giysi, giyinen kişinin olgun bir düşünce yapısına sahip, kararlarında bağımsız ve kendi vicdanına ve tanrısına karşı sorumlu olduğunu gösterir. Cübbe, birbiriyle yakından ilgili bu üç mesleğin iç bağımsızlığını simgeler.

Bunların, baskı altında çalışmaya zorlanabilecek ve dışarıdan gelebilecek baskıya boyun eğecek en son meslekler olması gerekir” (Rosovsky, 2017: 197-198)

#### 3.1.Araştırmanın Konusu ve Problemi

Akademik örgütler bilimsel araştırma yapma ve eğitim-öğretim faaliyetleri ile nitelikli insan yetiştirme görevi ile toplumu etkileyen en önemli kuruluşlardan birisidir. Toplum gelişimi açısından önemli bir rol üstlenen akademik örgütlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için burada görev yapan tüm öğretim elemanlarının adil, şeffaf, hesap verebilir, kendilerini özgür hissettikleri, katılımın ve eşitliğin sağlandığı bir örgüt ortamında yer almaları oldukça önemlidir. Bu ortamın sağlanması ise demokratik bir örgütün oluşturulması ile mümkün olabilir. Bu düşünceden hareketle araştırma konusu akademisyenlerin akademik örgütlerdeki demokrasi ile ilgili görüşlerinin ortaya çıkarılması olarak belirlenmiştir. Araştırma konumuz ihtiyaç duyulan ve çözüm bekleyen bir alandır. Ayrıca konu ile ilgili inceleme, görüş ve gözlemler aracılığıyla veri toplamaya, veri sınıflandırmaya ve işlemeye elverişli ve araştırmacının bilgi, beceri ve merakına uygundur. Yapılan literatür taraması ve tezin amacı doğrultusunda araştırma problemi “Akademik örgütlerde demokrasiyi oluşturan temel boyutlar ve bu boyutlara ilişkin görüşler nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Belirtilen temel problem çerçevesinde nitel ve nicel araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitedeki örgütsel demokrasiye ilişkin algıları nedir?
- Örgütsel demokrasi algısı demografik özelliklere göre farklılık gösteriyor mu?
- Akademisyenler demokrasi kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
- Akademisyenler örgütsel demokrasi kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
- Akademisyenlerin akademik bir örgütte örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutlara ilişkin görüşleri nelerdir?

- Akademisyenlerin bir yönetici olduğunda sorumlu olduğu akademik örgütte demokrasi temellerini oluşturmak için yapacağı çalışmalar nelerdir?
- Akademisyenlerin akademik örgütlerde var olmasını hayal ettiği örgütsel demokrasi için ürettikleri metaforlar nelerdir? Neden?

### 3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

2500 yıllık bir geçmişi olan demokrasi 18. Yüzyıldan sonra evrensel bir nitelik kazanmıştır ancak 19. Yüzyıla gelinceye kadar bir söylemden ileri gidememiştir. Demokrasi yüzyılı olarak kabul edilen 20. Yüzyılın son çeyreğinde bütün dünyada demokratik ülkelerin sayısında dikkate değer bir artış (44'den 82'ye), otoriter rejimlerin sayısında ise dikkate değer bir azalış (67'den 26'ya) gözlenmiştir (Geçkil, 2013, 21). Günümüzde giderek büyük bir önem arz eden demokrasi kavramı Türkiye'de Cumhuriyetin ilanından sonra önem kazanmıştır.

Demokrasi; kamu yönetimi açısından ele alınan bir kavram olmanın dışında, temelinde eşitliğin ve katılımın olduğu bir yönetim paradigmasıdır. Demokrasi kavramı işletme bilimi açısından ele alındığında örgütsel demokrasi konusu karşımıza çıkmaktadır. En basit ifade ile örgütsel demokrasi örgütlerin demokratik yönetim biçimidir (Çoşan Erkal, 2012, 1).

Paterman (1970) bireyin üyesi olduğu örgütün yönetimine katılmasıyla kişilik özelliğinin demokratik olma yönünde de gelişeceğini, katılım için ihtiyaç duyulan niteliklerin katılımın sonucu olarak görüleceğini iddia etmiş ve örgütsel demokrasinin sağlanmasının toplumda demokrasinin sağlanmasında ön koşul olduğunu ifade etmiştir (Aksay, 2005, 17). Vredenburg ve Brender 1993 yılında yaptıkları çalışmalarında; yetki devri, yerleşme ve kararlara katılım kavramlarının hepsini içerisine alan örgütsel demokrasinin, örgütlerin işleyişi açısından gerekli olduğunu açıklamışlardır. Peters ve Waterman ise 1982 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel demokrasinin, örgüt etkinliğini sağlamanın en güvenli ve insancıl yolu olduğunu belirtmişlerdir (Şeker, 2010: 3). Örgüt üyelerinin örgütlenme sürecine, örgütteki düzenlemelere ve karar verme süreçlerine katılmaları şeklinde gerçekleşen örgütsel demokrasi ile çalışanlar karar alma süreçlerine katılarak daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlamakta, iş tatminleri artmakta, işgücü devir oranı düşmekte, çalışanların işe ve işletmeye karşı yabancılaşması azalmaktadır (Çoşan Erkal, 2012: 23).

Hizmet sektörünün başında gelen eğitim hizmetindeki değişimleri sağlayabilmek adına kalkınma planlarında, belirlenen politika ve ilkelere rağmen ülkemizde arzu edilen sonuçlara tam anlamıyla ulaşamadığı söylenebilir. Arzu edilen sonuçlara ulaşamamasının önünde yatan sebeplerin ise yetkilerin merkezde bulunması ve üst yönetimde toplanması, üst yönetim

kademelerinde sık sık değişikliklerin yapılması, demokrasinin en önemli şartı olan katılımın tam anlamıyla sağlanamaması ve örgütlerin çoğu açıdan değişmesine fırsat sunan, yönetimin vazgeçilmez unsurlarından yetki devrinin tam anlamıyla uygulanamaması olduğu düşünölmektedir. Bahsi geçen durumlar; merkeziyetçi anlayışın aksine yerelleşmenin, merkezi yönetimin aksine yerinden yönetimin, yetkilerin merkezde toplanmasının aksine karara katılımın sağlanmasını ve yetki devrinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgötsel anlamda değişimlerin yapılabilmesinin ise ancak örgötsel demokrasinin uygulanmasıyla sağlanabileceği düşünölmektedir (Şeker, 2010: 3-4).

Akademik örgötlere nitelikli insan gücü yetiştirmekle, bilimsel araştırma ve yayın yapmakla sorumlu kuruluşlar olduğu bilinmektedir. Sözü geçen nitelikli insan gücü; bağımsız düşünerek yaratıcı olabilen, sorgulama ve araştırma yapma kapasitesi yüksek, içerisinde yaşadığı topluma ve insanlığa fayda sağlayabilecek bilgi ve beceri ile donatılmış çağdaş bireyler olarak ifade edilebilir. Nitelikli insan gücü yetiştirme ve bilimsel araştırmalar yapabilme kapsamında akademik örgötlere özgürce düşünme, fikir ve bilim üretme, Ar-Ge yapabilme gibi etkinlikleri açısından bilimsel, idari ve mali özerkliğinin olması, diğer bir deyişle özerklikten ödün vermeden gelişmesi zorunluluğu olduğu söylenebilir.

Merkeziyetçi denetim yapısının, eğitim kurumlarından olan üniversitelerin kendine has amaçlarını gerçekleştirmeyi ve akademik kimliğini oluşturmayı zorlaştırdığı, üniversiteler arası rekabeti yok ettiği ve bu nedenle de verimliliği düşürdüğü ve eğitim-öğretim şartlarını tekdüze hale getirdiği düşünölmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetim tarzlarının sorgulanması ve faaliyetlerin merkezden yönetilmesi konusunda fakölte yöneticilerinin ve faköltenin en stratejik parçalarından biri olan öğretim elemanlarının görüşlerinin bilinmesi büyük önem arz etmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmanın amacı; Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgötlere görev yapan akademisyenlerin demokrasi algısının hangi seviyede olduğunu araştırmak ve örgötsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları anlamak ve yorumlamaktır.

Yapılan literatür taraması sonucunda örgötsel demokrasi konusu ile ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu görölmüştür. Ancak akademik örgötlere örgötsel demokrasi boyutlarını ve demokrasi algısını akademisyenlerin bakış açılarıyla ölçen yalnızca üç çalışmaya rastlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmamızın alanyazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçların ve bu bağlamda sunulan önerilerin üniversitelerin üst yönetiminde yer alan kişilere, akademik birim yöneticilerine ve akademisyenlere faydalı olabileceği düşünölmektedir.

### 3.3.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamını Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınacak olan lisans programları, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından 2016’da yayınlanan kılavuza göre belirlenmiştir. Lisans programlarında yer alan tüm akademisyenlere ulaşmak mümkün olmayacağı için araştırmada örneklem belirleme yoluna gidilmiş ve örneklem sayısı kısıtlanmıştır. Karma yöntemin kullanıldığı araştırmanın nicel araştırma kısmındaki sınırlılığı; akademisyenlere anket uygulamasının 0,05 hata payı ile ihtiyaç duyulan örneklem sayısına ulaşıldığında bırakılmasıdır. Ayrıca ihtiyaç duyulan sayıya ulaşılan anket uygulaması bırakıldıktan sonra idari görevi olan kişilerin ankete katılmadığı görülmüştür. Bu durumun nicel araştırmanın bir diğer sınırlılığı olduğu söylenebilir. Nitel araştırma kısmı sınırlılığı ise, Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretim üyeleri ile görüşmelerin yapılmasıdır.

### 3.4.Araştırmanın Yöntemi

Akademik alanda bir sosyal araştırma yapmadan önce çalışmanın arka planındaki araştırma yapısını ve felsefesini hesaba katmak gerekmektedir. İşte bu noktada sosyal dünyayı anlayabilmek için kullanılan inançlar kümesi olarak sosyal paradigmlar karşımıza çıkmaktadır. Paradigmlar sosyal bilimsel çalışmaların yanı sıra eylemlerin de nasıl yapılacağı konusunda bizleri yönlendirmektedir. Killam (2013), farklı araştırma türlerinin farklı inanaçlara dayandığını savunur ve bir araştırmayı anlayabilmek için arkasındaki felsefenin incelenmesini gerektiğini ifade eder (Günbayı ve Sorm, 2018: 57). Bu çalışmada seçimin arkasında yatan iki paradigma nedeniyle karma yöntem tercih edilmiştir. İlk olarak, gerçekçi varsayımlara göre konu alanlarını incelemek için post-pozitivist felsefeye bağlı işlevselci paradigma nicel yöntemi desteklemekte kullanılmış; ikinci olarak ise yorumlayıcı varsayımlara göre konu alanlarını incelemek için post-modern felsefeye dayanan yorumlayıcı paradigma nitel araştırma yöntemlerini desteklemek için kullanılmıştır (Günbayı, 2020: 54-55).

Demokrasi boyutları ile ilgili akademisyen görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem araştırmasından yararlanılmıştır. Johnson ve diğerlerine göre (2007) karma yöntem araştırması; bir araştırmacının veya araştırma ekibinin, nicel ve nitel araştırma yaklaşımlarının unsurlarını (nicel ve nitel bakış açısı, veri toplama, analiz ve sonuç çıkarma) bir araya getirdiği bir araştırma türüdür. Karma yöntem araştırmalarının temel varsayımı, araştırma yapan kişinin

istatistiki değerleri (nicel veriler), anlatılar ve kişisel deneyimlerle (nitel veriler) birleştirmesinin, araştırma problemini detaylı bir şekilde anlamak için araştırma yöntemlerinden herhangi birini tek başına kullanılmasına oranla daha avantajlı olacaktır (Creswell, 2017: 2). Bu düşüncelerden hareketle, araştırma konusunun daha iyi anlaşılabilmesi, araştırma sorularının daha iyi cevaplanabilmesi ve araştırma sonuçlarının daha net aktarılabilmesi için karma yöntem araştırması tercih edilmiştir.

Karma yöntemlerin uygulanması hususunda farklı türde yaklaşımlar söz konusudur. Burada nicel ve nitel teknikler çeşitli şekillerde bir araya getirilebilir. Araştırma deseninde bazen nicel yöntemler ve teknikler ön plana çıkartılırken bazen de nitel yöntemler ve teknikler ön planda olabilir. Bunun yanı sıra bazı karma yöntem araştırmalarında ise her iki yöntem eşit öneme sahip olacak şekilde birlikte kullanılabilir. Nicel ve nitel yöntemlerin bu tür farklı kullanımları karma yöntem araştırma desenlerini ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 354-355). Creswell ve Plano Clark (2015: 79-81) karma yöntem araştırmalarında araştırmacıların en sık kullandığı altı temel araştırma deseninden bahsetmektedir (Creswell, 2017: 36-49). Bu desenler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- a. **Açıklayıcı Sıralı Desen:** Araştırma nicel verilerin toplanması ve çözümlenmesi süreciyle başlar. Bu sürecin ardından nitel veriler toplanır, çözümlenir ve her iki bölüm birleştirme zorunluluğu olmadan ayrı ayrı tanımlanır. Araştırmacı burada nitel sonuçların, ilk aşamada elde edilen nicel sonuçların açıklanmasına nasıl yardımcı olduğunu yorumlar.
- b. **Keşfedici Sıralı Desen:** Açıklayıcı desenin tersine, araştırma nitel verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile başlar. Araştırmacı nitel aşamada keşfedilen sonuçlar üzerinden ikinci aşamayı (nicel aşama) uygulamaya başlar ve böylece nitel aşamadaki sonuçları test eder ve genelleştirir.
- c. **Yakınsayan Paralel Desen:** Nitel ve nicel araştırmanın eş zamanlı olarak uygulandığı desendir. Burada yöntemlere eşit öncelik verilir. Çözümleme sırasında aşamalar birbirinden ayrı tutulur ancak daha sonra yorumlanırken sonuçlar birleştirilir.
- d. **İç İçe (Gömülü) Desen:** Nicel ve nitel verinin eş zamanlı olarak uygulandığı çalışmalardan olan iç içe desende, nitel bir çalışma içerisine nicel bir aşama veya tam tersi nicel bir çalışma içerisine nitel bir aşama eklenebilir. Burada ana yönteme eklenen destekleyici türdeki aşama, genel deseni geliştirmek amacıyla kullanılır.

- e. **Dönüştürücü Desen:** Araştırmacının dönüştürücü bir kuramsal çerçeve dahilinde şekillendirdiği bir karma desendir. Zamanlama, birleştirme, öncelik gibi alınacak tüm kararlar dönüştürücü kuramsal çerçeve dahilinde biçimlenir.
- f. **Çok Aşamalı Desen:** Nitel ve nicel yaklaşımların belli bir süre kullanıldığı program değerlendirmesi içinde sıklıkla kullanılan bir desendir. Araştırmacı sıralı ve eş zamanlı aşamaları genel program hedefini karşılayacak şekilde çalışmanın bir programı içerisinde belli bir süre boyunca birleştirir.

Akademik örgütlerdeki örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin akademisyen görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan doktora tezinde, konunun derinlemesine incelenebilmesi amacıyla önce nicel verinin toplanıp problemin düzeyinin ölçülebileceği, daha sonra nitel verilerin toplanarak problemin nedenlerinin açıklanabileceği karma yöntem araştırmalarından açıklayıcı sıralı desen tercih edilmiştir. Açıklayıcı sıralı karma deseni Creswell ve Plano Clark (2011'den akt. Günbayı, 2020: 53) katılımcı seçim türü (araştırmacının nitel araştırmaya öncelik verdiği ve nicel sonuçlara göre nitel araştırma katılımcılarının seçildiği tür) ve takip eden açıklamalar türü (önceliğin nicel araştırmaya verildiği ve nicel sonuçları açıklamak için nitel aşamanın gerçekleştirildiği tür) olarak iki alt başlıkta ele almıştır. Bu bilgiler ışığında ise, çalışmada açıklayıcı sıralı karma desenin takip eden açıklamalar türü kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın nicel boyutunda anket; nitel boyutunda ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

### 3.4.1. Nicel Araştırma Aşaması

Karma araştırma yönteminin bir parçası olan nicel araştırma aşamasında; araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama yöntemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.4.1.1. Evren ve Örneklem

Evren; araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği grup olarak ifade edilebilir. Örneklem ise; bir çalışma için seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubunu ifade etmektedir (Altunışık vd., 2012: 132). Araştırma lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda; araştırma evrenini Türkiye'de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır.

Türkiye’de turizm eğitim veren lisans programları Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından 2015’de yayınlanan kılavuza göre belirlenmiş ve anket uygulama sürecinin devam etmesi sebebiyle 2016 yılında yayınlanan kılavuz dikkate alınarak revize edilmiştir. Kılavuz incelendiğinde lisans düzeyinde turizm eğitimi veren toplam 69 üniversite (77 Fakülte/Yüksekokul) ve bu üniversitelerde görev yapan 769 akademik personel (Profesör, Doçent, Dr. Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Okutman) araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma görevlilerinin akademik karar verme süreçleri içerisinde resmi olarak aktif rol almaması, bu ünvandaki akademisyenlerin örneklem dışında bırakılmasına sebep olmuştur.

Örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genelleme yapmak olasılığa dayanmaktadır. Bu nedenle örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır (Altunışık vd., 2012: 136). Araştırmalarda genel kabul gören % 5’lik hata payı dikkate alındığında araştırma evreni için belirlenecek örneklem büyüklüğü sayısı 260 kişidir (Evren= 800 kişi ise Örneklem= 260 kişi) (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 175). Araştırma sonucunda elde edilen kullanılabilir anket sayısı ise 281’dir.

### **3.4.1.2. Veri Toplama Yöntemi**

Olay ya da durumlar arasındaki nedensel ilişkileri test etmek üzere deneysel yöntemlerin ve nicel ölçümlerin yapılmasını gerektiren nicel araştırma yöntemlerinde veriler, araştırma problemlerine ve değişken özelliklerine göre çeşitli ölçme araçlarıyla toplanmaktadır (Yeşil, 2010: 50). Nicel araştırma çalışmaları tarama ve deneme modelleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Deneysel modeller ise neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla araştırmacının kontrolü altında, gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma modelleridir. Tarama modelleri ile var olan durum gözlenirken, deneme modellerinde gözlenmek istenenlerin araştırmacı tarafından üretilmesi söz konusudur (Köse, 2010: 108-113). Bu bilgiler ışığında çalışmamızda tarama modeli kullanılmış ve ölçme aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Bu kapsamda kullanılan anket Geçkil ve Tikici’nin (2015: 77-78) geliştirdikleri, 28 madde ve 5 boyuttan oluşan (Alfa ,95) Örgütsel Demokrasi Ölçeği dikkate alınarak oluşturulmuştur. Geçerlik ve güvenilirliği test edilen ölçeğe alanyazında örgütsel demokrasi boyutları arasında yer alan gücün paylaşımı boyutunun ortaya çıkmadığı, katılım ve eleştiri boyutlarına ilişkin ifadelerin ise tek boyut altında toplanarak Katılım-Eleştiri boyutu olarak adlandırıldığı görülmüştür. Araştırmada

kullanılacak olan ölçek alanında uzman kişilerin incelenmesine sunulmuş ve yapılan öneriler sonrasında ücretle ilgili bir madde (unvana göre standart maaş ödenmesinden dolayı) ölçekten çıkarılmış ve ölçeğe son hali verilerek araştırmada kullanılmıştır. (EK-1)

Araştırmamızda kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik ile ilgili algıyı ölçme amaçlı sorular yer almaktadır. 27 ifadenin yer aldığı bu bölümde kişilerin sunulan ifadelere, bağlı oldukları kurumu dikkate alarak, katılma ya da katılmama derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmada (Altunışık vd., 2012: 117); 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum- Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

### **3.4.2. Nitel Araştırma Aşaması**

Karma araştırma yönteminin bir parçası olan nitel araştırma aşamasında; araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama yöntemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### **3.4.2.1. Evren ve Örneklem**

Günbayı'na (2018: 127) göre nitel bir çalışmada önemli hususlardan birisi seçilecek nitel araştırma deseninin, araştırma amacına uygun olarak seçilmesidir. Örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin görüşlerin belirlenmesi ve yorumlanması amacıyla gerçekleştirilen nitel araştırma aşamasında çalışma amacına uygun olarak durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışması; bir veya daha fazla duruma ilişkin detaylı bir açıklama ve analiz ortaya koyan bir araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Johnson ve Christensen, 2014: 395). Yin (2017: 7) durum çalışmalarının dört deseninden söz etmektedir. Durum çalışması yapılmasına karar verildikten sonra, araştırmanın tekli veya çoklu durum çalışmasından hangisi olduğuna karar verip, daha sonra bütüncül veya iç içe geçmiş alt durumlardan birini seçmemiz gerektiğini vurgulamıştır. Bu bilgiler ışığında “Bütüncül tekli durum deseni- Bütüncül çoklu durum deseni- İç içe geçmiş tekli durum deseni ve İç içe geçmiş çoklu durum deseni” olarak sınıflandırılan durum çalışması desenlerinden söz etmek mümkündür. Tek bir analiz biriminin seçildiği (bir birey, bir kurum, bir okul vs.) araştırmalar bütüncül tekli durum deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 326). Bu nedenle durum çalışması desenlerinden araştırmamızda bütüncül tekli durum deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma aşamasının evrenini de nicel araştırma aşamasında olduğu gibi Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenine ulaşmak mümkün olmadığı için,

araştırmanın nitel kısmında da evreni temsil etme gücüne sahip olan sınırlı sayıda kişinin araştırmaya dahil edilebileceği örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesine imkan veren amaçlı örnekleme yöntemleri çoğu durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olduğu için araştırmamızda amaçlı örnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135-141). Bu yöntem araştırmacının incelediği temel fenomen veya anahtar kavram hakkında deneyimi olan ve bilinçli olarak seçilen kişiler üzerinde araştırma yapılmasına dayanır (Creswell ve Plano Clark, 2015: 186). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örneklemesinin kullanıldığı çalışmada görüşmeler Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde görev yapan öğretim üyeleri ile yapılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde araştırmacının kendisine yakın ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçmesi söz konusudur. Bu nedenle bu örnekleme yöntemi araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135-141).

#### **3.4.2.2. Veri Toplama Yöntemi**

Özgün bir araştırma çalışmasında, araştırmacılar öncelikle ifade etmek istedikleri araştırma sorularını tanımlamaktadırlar. Daha sonra, araştırma desenine karar verilmesine yardım edecek en uygun araştırma yönteminin seçilmesi gerekmektedir. Araştırmacılar son olarak katılımcılardan verileri elde edebilmek için ne tür veri toplama yöntemi kullanacaklarına karar verirler (Johnson ve Christensen, 2014: 195). Veri toplama, ortaya çıkan araştırma sorularına cevap verebilmek için nitelikli bilgiler toplamayı amaçlayan, birbiriyle ilişkili faaliyetler olarak tanımlanabilir (Creswell, 2016: 146). Nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerin en önemli katkılarından birinin; kişilerin deneyimlerinin, düşüncelerinin, duygularının ve davranışlarının dokusunu, karmaşıklığını ve farklı boyutlarını görülür ve anlamlı kılmadaki rolü olduğu ifade edilmektedir (Seggie ve Bayyurt, 2015: 186). Alanyazın incelendiğinde başlıca altı adet veri toplama yönteminden (testler, anketler, görüşmeler, odak gruplar, gözlemler ve ikincil veya mevcut veriler) bahsedilmektedir. Araştırmamızda nitel araştırmalarda en çok tercih edilen veri toplama yöntemi olan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki düşünce, bilgi, tutum ve davranışları ile onların olası nedenlerinin öğrenilmesinde kullanılan (Karasar, 2017: 2010); kişilerin zihnine ve kalbine girebilmeyi amaçlayan bilimsel bir araçtır (Ekiz, 2015: 62). Yaygın olarak kullanılan bir tipolojiye göre görüşmeleri; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Bu ayırım ölçme yönteminde aranan yanıtın derinliği ile ilişkilendirilebilir. Araştırmamızda yarı

yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, görüşmeci kapsam ile ilgili başlıkların listesini, varsayılan ifadeleri ve soru sıralarını içeren bir görüşme rehberine sahiptir. Ancak genellikle ifadelerin ve soruların sırası görüşmenin akışına göre belirlenmektedir. Bu teknikte, görüşülen kişinin söylediklerini devam ettirebilmesi için planlanmış bazı sorular da sorulabilmektedir (Robson, 2015: 345-347). Katılımcıların öznel bakış açıları hakkında bilgi sunması (Christensen vd., 2015: 59), araştırmacının daha derinlemesine yanıtlar alabilmesi için ek sorular sorabilme imkanının bulunması (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 152) gibi avantajları nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma amacı kapsamında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken; literatürde yer alan örgütsel demokrasi ile ilgili çalışmalar incelenmiş, konu ile ilgili uzman görüşleri alınmış ve araştırmanın nicel kısmında yer alan boyutlar da dikkate alınarak görüşme soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada konunun genelden özele doğru ilerleyebilmesi, görüşülen kişilerin çalışmanın asıl amacı olan “akademik örgütlerde örgütsel demokrasi” ile ilgili görüşlerini sunma için doğru yönlendirilebilmesi amacıyla öncelikle demokrasi, daha sonra örgütsel demokrasi ve en son akademik örgütlerde demokrasi ile ilgili görüşlerin ifade edilmesi istenmiştir. Görüşme kapsamında dördüncü olarak akademisyenlerin bir yönetici olduklarında akademik örgütlerde demokrasiyi sağlayabilmek için ne gibi çalışmalar yapmayı planladığı sorulmuş ve son olarak akademik örgütlerde var olmasını hayal ettikleri örgütsel demokrasiyi neye benzettikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Görüşme formu örneği Ek-2’de yer almaktadır.

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile belirlenen ve araştırma örnekleme olarak seçilen Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi’nde araştırmamıza katılmaya gönüllü olan öğretim üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler 20-22 Haziran 2018 tarihleri arasında katılımcıların fakültede yer alan şahsi ofislerinde yapılmıştır ve görüşme yarı yapılandırılmış sorular dahilinde, bir sohbet şeklinde yürütülmeye çalışılmıştır. Araştırma öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilmiş, katılımcı izin formu ile görüşme için izinleri alınmış ve katılımcıların izinleri ile görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Katılımcı izin formu; kişilere araştırma amacı hakkında yazılı bir bilgi veren, görüşmeye gönüllü olarak katıldıklarını gösteren, görüşme süresince ifade ettiği bilgilerin gizli tutularak sadece yapılan bilimsel araştırma kapsamında kullanılmasına ve yorumlanarak yayınlanmasına izin verdiğini gösteren bir formdur. Kullanılan bu form sayesinde araştırmacılar ile katılımcılar arasında güven ortamı

oluşturulmaya çalışılmaktadır (Duverger, 1999 akt. Kasalak vd., 2016: 513). Katılımcı izin formu Ek-3’de yer almaktadır.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan 9 öğretim üyesi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde bilgilerin tekrara düştüğü görüldüğünde, artık veri doygunluğuna ulaşıldığı anlamına gelir ve bundan sonra yapılan görüşmelerin araştırmaya yeni bir veri sağlamayacağı düşünülür. Bu nedenle araştırmamızda bilgilerin tekrara düştüğü görülmeye başlandığında, 9 kişi ile katılım sayısı yeterli bulunmuş ve görüşmeler sona erdirilmiştir. Yapılan tüm görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir ve görüşme süreleri 19 dakika ile 44 dakika arasında değişiklik göstermektedir.

### **3.5.Araştırma Verilerinin Analizi**

Veri analizi en yalın anlamıyla, elde edilen verilerin anlamını dışarıya aktarma sürecidir. Dışa aktarma süreci; insanların neler söylediğini, araştırmacının neler gördüğünü, neler okuduğunu birleştirme ve yorumlamayı içerir (Merriam, 2013: 167). Diğer bir deyişle veri analizi; araştırma sorularını cevaplamak ya da hipotezleri test etmek amacıyla toplanan verilerin, uygun istatistik teknikleri kullanılarak bilimsel geçerliliğe sahip sonuçların çıkarılması süreci olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012: 7). Karma yöntemin kullanıldığı araştırmamızda karma yöntem veri analizinden yararlanılacaktır. Karma yöntem araştırmamızda veri analizi; nicel veriyi nicel yöntemleri, nitel veriyi ise nitel yöntemleri kullanarak ayrı ayrı analiz etmeyi içerir. Veriler ayrı ayrı analiz edildikten sonra nicel ve nitel bulgular araştırma sorularına yanıt arayacak şekilde harmanlanır (Creswell ve Plano Clark, 2015: 217).

Karma yöntemin kullanıldığı araştırmalarda nicel ve nitel veriler her zaman aynı anda toplanmayabilir. Hangi verinin önce toplanıp önce analiz edilmesi gerektiği önem taşımakta olup, öncelik sırası araştırmanın amacı doğrultusunda kararlaştırılmalıdır (Mertkan, 2014: 94). Araştırmamızda nicel ve nitel veriler, açıklayıcı karma yöntem kullanılarak önce nicel verilerin toplanması ve analizi, daha sonra nitel verilerin toplanması ve analizi şeklinde sıralı olarak gerçekleştirilmiştir. Önce nicel verinin analiz edildiği ve nitel analizin nicel analizi izlediği durumlarda nitel analiz nicel analizden doğar ve nicel bulgulardan etkilenir (Mertkan, 2014: 94).

#### **3.5.1. Nicel Veri Analiz Aşaması**

Çeşitli yöntemlerle elde edilen verilerin daha anlamlı, kolay anlaşılır hale gelebilmesi ve hipotezlerin irdelenebilmesi amacıyla analiz edilmesi gerekmektedir (Arıkan, 2017: 135).

Nicel veri analizi; veri toplama, düzenleme ve istatistik işlemler uygulayarak geçerli sonuçlar ortaya çıkarma süreci olarak tanımlanabilir. Bir problemin bilimsel yolla çözülebilmesi için problemin değişkenler arası ilişkilerinin belirlenmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırma problemindeki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkilerinin varlığı ya da etkisi incelenebilir (Ekiz, 2015: 135). Bu bağlamda araştırma amacı da dikkate alınarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler çeşitli istatistiklerle test edilmiştir.

### 3.5.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel demokrasi ölçeğine ilişkin verdikleri cevapların istatistiksel analizi sonucunda araştırma sorularının cevapları aranacaktır. Çalışmamızda nicel araştırma soruları “Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitedeki örgütsel demokrasiye ilişkin algıları nedir?” ve “Örgütsel demokrasi algısı demografik özelliklere göre farklılık gösteriyor mu?” olarak belirlenmiştir. Araştırma amacı ve araştırma sorularından yola çıkarak nicel veri analiz bölümünde test edilmek üzere hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H<sub>1</sub>: Örgütsel demokrasi algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel demokrasi algısı medeni duruma göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel demokrasi algısı çalışılan üniversite türüne göre farklılık gösterir.

H<sub>4</sub>: Yaş ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Eğitim ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Unvan ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Üniversitede çalışma süresi ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Üniversitenin hizmet yılı ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5.1.2. Anketin Uygulanması ve Verilerin Analizi

Anketin uygulanması 2015 yılının sonlarına doğru başlanmış daha sonra katılımcı güncellemesi yapılarak uygulamaya devam edilmiştir. Anketler Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Araştırma sürecinde öncelikli olarak lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerin listesi hazırlanarak kurumlardan anket uygulaması için izin alınmaya çalışılmıştır. Ancak üniversitelerin izinler konusunda beklenen sayıda geri dönüş yapmaması ve aynı zamanda anketlerin online olarak uygulanacak olması sebebiyle, katılımcılara online

gönderilen anketlerin gönüllülük esasına bağlı olarak cevaplandırmaları söz konusu olmuştur. 2015 yılı sonlarında başlanan anket uygulaması, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılı Öğrenci Seçme ve Yerleştirme kılavuzunda yer alan lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik birimlerin güncellenmesi yapılarak üniversitelerin akademik sayfalarından akademisyen sayısı ve bilgileri güncellenerek uygulamaya devam edilmiş ve veriler sayı yeterliliğine ulaşıldığında (2017 yılının ilk ayları) anketlerin uygulanması bırakılmıştır. Anketler web sitelerinden mail adresleri alınan akademisyenlere “www.online-anket.gen.tr” adresinden yararlanılarak yollanmıştır ve anketlerin cevaplanması akademisyenlerin inisiyatifine bırakılmıştır.

Tezin ana analizi öncesinde tüm değişkenlerin veri girişi doğruluğu incelenmiştir. Online olarak cevaplanan anketlerde eksik cevaplama probleminin yaşanmaması avantajı sebebiyle veri setimizde kayıp veri tespit edilmemiştir.

Veri analizinde çok değişkenli istatistik tekniklerin kullanılacak olması nedeniyle, kullanılan ölçek dikkate alınarak çoklu sapan analizi yapılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımının karşılanmasını zorlaştıran uç değerlerin Mahalanobis uzaklık değeri kullanılarak incelenebileceği belirtilmektedir (Çokluk vd., 2012: 15). Bu bağlamda çalışmada kullanılan örgütsel demokrasi ölçeği için Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Çoklu sapan gözlemlerin belirlenmesinde t-testi yaklaşımı tercih edilmiştir. Herhangi bir Mahalanobis değerinin sapan olarak kabul edilmesi için, parametre sayısını esas alan %01'deki t-değerinden büyük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 212). 281 katılımcı sayısı olan 27 maddelik örgütsel demokrasi ölçeğine göre 4 gözlemin sapan değere ( $t_{27;0,001}$ ,  $t_{27; 0,004}$ ,  $t_{27; 0,006}$ ,  $t_{27; 0,009}$ ) sahip olduğu belirlenmiş olup veri setinden çıkarılmıştır ve analizlere 277 gözlem ile devam edilmiştir.

Yapılan analiz seçiminde veri setinin normal dağılım gösterip göstermemesi önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle ikinci adım olarak gözlemlerin dağılımının normal olup olmadığına bakılmıştır. Kolmogorov-Simirnov (KS) testi ve basıklık (kurtosis)-çarpıklık (skewness) değerlerinin hesaplanması ile kontrol edilmeye çalışılan normal dağılım göstergesinde K-S testi sig. 0,170 ( $p>0,05$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmada basıklık (-,789) ve çarpıklık (-,083) değerleri +1, -1 sınırları içerisinde yer almaktadır. Elde edilen bu bulgular veri setinin normal dağılım gösterdiği anlamını taşımaktadır (Çokluk vd., 2012: 16; Altunışık vd., 2012: 164-208). Bu nedenle araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bulguların anlamlı olup olmadığının yorumlamasında 0,05 anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bir istatistik programı kullanılarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle elde edilen veriler kullanılacak bilgisayar programının veri sayfasına yüklenmiş ve ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. İkinci olarak betimleyici istatistik içerisinde yer alan frekans dağılımı, yüzde dağılım, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve değişkenler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak ortaya çıkan boyutların dağılımı incelenmiştir. Son olarak ise, değişkenler arasındaki farklılıkları ve ilişkileri test edebilmek için; T Test, Korelasyon ve Anova analizleri kullanılmış ve elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.5.2. Nitel Veri Analiz Aşamaları

Nitel veriler gözlem, görüşme, sözlü tarih, odak grup görüşmeleri, doküman incelenmesi ve diğer tekniklerle elde edildikten sonra bu verilerin metin haline getirilmesi ve sonrasında analiz edilmesi gerekmektedir. Nitel analiz süreci bir nevi anlam verme sürecidir. Somut veri parçaları ile soyut kavramlar, tümevarım ile tümdengelim ve tanımlama ile yorumlama arasında adım atmayı içeren bir süreçtir. Bu süreçte netleşen anlamlar, algılamalar ve içgörüler araştırmanın bulgularını oluşturur (Bal, 2016: 255). Nitel veri analizinde analiz süreci verilerin organizasyonu, veri tabanının ön okuma işleminden geçirilmesi, temaların kodlanması, veri sunumu ve bunların yorumlanması gibi birbirine bağlı olan ve tamamen veri analizi ve sunumu ile ilgili olan bir etkinlikler sarmalını oluşturmaktadır (Creswell, 2016: 179). Alanyazın incelendiğinde çok sayıda nitel veri analiz tekniği ile karşılaşmaktadır. Ancak yapılan analizin derinliğine göre ele alındığında, aynı zamanda nitel veri analiz yöntemlerinden de en çok kullanılan yöntemlerden ikisinin betimsel analiz ve içerik analizi tekniği olduğu görülmektedir. Betimsel analiz içerik analizine göre daha yüzeyseldir ve daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. İçerik analizi ise toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ortaya çıkarılmasına olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 255). İçerik analizinde yazılı metinlerin, görsellerin ya da söylemlerin içeriğine bakılarak, en çok ya da en az hangi kavramlara, olaylara ya da düşünelere vurgu yapıldığına bakılarak araştırma amacına uygun olarak sonuca ulaşmaya çalışılmaktadır (Kozak, 2015: 138). Bu bağlamda çalışmada elde edilen görüşmeler sonucu oluşturulan metinlerin analizi için içerik analizinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Analize başlamadan önce görüşme esnasında alınan ses kayıtlarının transkripsiyonu yapılarak görüşmeler yazılı hale getirilmiş ve ardından kayıtlar tekrar dinlenerek yazılı metin ile karşılaştırması yapılarak metinler doğrulanmıştır. Her bir katılımcıya ait görüşmeler

görüşme sırasına göre numaralandırılmıştır. 9 akademisyen ile yapılan görüşmeler G1-G9 şeklinde numaralandırılmıştır. Görüşmelere ilişkin yazılı metinler 3 ile 7 sayfa arasında değişmekte olup toplamda 45 sayfa yazılı metinden oluşmaktadır. Tüm görüşme verileri bir dosyada toplanmış ve analize hazır hale getirilmiştir.

### **3.5.2.1. Verileri Tanıma ve Kodlama**

Nitel araştırmalarda amaç sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak yerine okuyuculara betimsel ve gerçekçi bulgular sunmaya çalışmaktır. Ancak yine de nitel yöntemler aracılığıyla toplanan veriler için bir takım sayısal analiz yapmak olasıdır (Muslu vd., 2017: 80). Araştırma sonucunda elde edilen ham alan notları ve kelime kelime dökümler bir karmaşıklığı yansıtmaktadır. Bu karmaşıklığı anlamak aslında içerik analizinin zorluğunu ifade etmektedir ve analizin ilk adımı bir tür yönetilebilir sınıflama ya da kodlama şeması geliştirmektir. İçerik analizi verideki ilk örüntüleri belirleme, kodlama, kategorize etme ve etiketlendirmeyi içerir. Kodlama, esasen mülakat veya gözlemlerde ana içerik olarak neyin önemli olduğunu belirlemek için analiz edilmesi anlamına gelmektedir (Patton, 2014: 463). Kodlama aşamasında araştırmacı elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümleri ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler araştırmacı tarafından isimlendirilir yani kodlanır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulur, verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayan temalar geliştirilir. Temaların geliştirilebilmesi için kodların bir araya getirilip incelenmesi ve ortak yönlerinin bulunması gerekmektedir. Bu aşamada ortaya çıkan temalar ise daha genel bir olguya işaret edilmesine yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259-269).

Görüşmeler sonrasında transkripsiyonu yapılan görüşme metinleri çözümlenirken kodların ve sonrasında temaların belirlenmesi araştırmacı tarafından yapılmış ve akabinde uzman görüşü alınarak kodlara ve temalara son şekli verilmiştir.

### **3.5.2.2. Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda kullanılan güvenilirlik, inanılabilirlik ve doğrulanabilirlik kavramları; nitel araştırmalarda iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenilirlik olarak ele alınmaktadır (Merriam, 2013: 201). Araştırma geçerliği; bir araştırmacının bulgularından yapılan çıkarımların doğruluğu veya gerçekliği anlamına gelmektedir. Araştırma geçerliği bütün araştırma türleri açısından önem taşımaktadır (Christensen vd., 2015: 182). Bu doğrultuda araştırmacının iç ve dış geçerliğini artırma amacıyla bazı uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırabilmek için birden fazla veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Anket ve görüşme tekniklerinden yararlanılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu hazırlanırken alan yazın araştırması sonucunda araştırma konusu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İçerik analizinde temalar ve onları oluşturan alt temaların ve kategorilerin kendi içerisindeki ve bir diğer temayla ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca ilaveten görüşme sonucunda elde edilen bilgilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve gizliliğinin sağlanacağı hususunda anlaşma imzalanması da karşılıklı güvenin sağlanmasında bir etken olmuştur. Bu sayede görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu ve düşünceleri yansıttığı düşünülmektedir. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabiliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte nelerin yapıldığı ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve kodlanması ayrıntılı bir şekilde aktarılmış ve konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Ayrıca amaçlı örnekleme yöntemi kullanılan çalışmada, akademisyenler ile görüşmeler gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma güvenilirliği; bir araştırmanın bulgularının tutarlılığı ve teyit edilebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 293). Araştırmanın iç ve dış güvenilirliğini sağlayabilme amacıyla alınmış bir takım önlem ve yapılmış bazı uygulamalar söz konusudur. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için, elde edilen bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan aktarılmıştır. Ayrıca görüşme sonucunda elde edilen veriler üzerinde araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli olan iki öğretim üyesi araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlamalar yapılmış, doğrulanmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlılık oranı (Kappa değerleri) hesaplanmıştır. Böylece araştırmacılar arasında iyi bir uyum olup olmadığına ve kodlamaların güvenilir olup olmadığına karar verilmiştir. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacının tüm veri toplama araçları, ham verileri, analiz aşamasında yapmış olduğu kodlamaları ve rapora temel oluşturan algıları, notları, yazıları ve çıkarımları dışarıdan bir uzmanın incelemesine sunulmuş ve teyit incelemesi yaptırılmıştır.

### **3.5.2.3. Kappa Analizi**

Araştırmacı tarafından elde edilen temalar ile araştırmaya katkı sağlayan alanında deneyimli iki farklı araştırmacının belirlediği temalar araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunmuş ve temalar doğrulanmıştır. İki araştırmacı arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın

güvenirliğini ölçen Kappa tutarlılık katsayısı  $\kappa = .69$  olarak hesaplanmıştır. Kappa katsayısının istatistiksel olarak uyum kriterleri şu şekildedir (Landis ve Koch, 1977: 159-174);

- $\kappa < 0$  ise uyum yoktur,
- $0,00 < \kappa \leq 0,20$  ise çok az düzeyde bir uyum,
- $0,21 < \kappa \leq 0,40$  ise az düzeyde bir uyum,
- $0,41 < \kappa \leq 0,60$  ise orta düzeyde bir uyum,
- $0,61 < \kappa \leq 0,80$  ise önemli düzeyde bir uyum,
- $0,81 < \kappa \leq 1,00$  ise mükemmel bir uyum olarak kabul edilmektedir.

Dolayısıyla mevcut araştırmada, değerlendiriciler arasında  $\kappa = .69$  oranında bir uyum olduğu görülmüş ve kodlama anahtarının güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

### 3.6.Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kısmında, araştırmada kullanılan anketlerden elde edilen bulgulara ve araştırma amacı kapsamında yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonuçlarına yer verilmektedir. Karma araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgular nicel araştırma bulguları ve nitel araştırma bulguları olmak üzere iki farklı başlıkta ayrı ayrı ele alınacaktır.

#### 3.6.1. Nicel Araştırma Bulguları

Araştırmanın nicel araştırma kısmında akademisyenlerin üyesi buldukları akademik örgütlerdeki demokrasiye ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla anket tekniği ile toplanan veriler istatistiksel analizlere tabi tutularak hipotezler test edilmeye çalışılmış ve bulgular irdelenmiştir.

##### 3.6.1.1. Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirliliği Croanbach's Alpha testi ile test edilmiştir. Anket güvenilirlik analizi sonucunda, Croanbach's Alpha sayısı 0,957 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,80 - 1,00 aralığında olduğu için test yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilebilir. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri şu şekildedir (Kalaycı, 2009: 405);

- $0,00 < \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 < \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür.
- $0,60 < \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 < \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

### 3.6.1.2. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Ankete katılan akademisyenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, üniversitelerindeki çalışma süresi, sahip olunan idari görev, üniversite türü ve üniversite hizmet yılı gibi sorular sorulmuştur. Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.1’ de gösterilmektedir.

**Tablo 3. 1 Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

	n	%		n	%		
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	174	63	<b>Unvan</b>	Prof. Dr.	22	8
	Kadın	103	37		Doç. Dr.	67	24
	Toplam	277	100		Yrd. Doç. Dr.	108	39
<b>Yaş</b>	18-24 yaş arası	4	1	Dr. Öğr. Gör.	7	2	
	25-31 yaş arası	58	21	Öğr. Gör.	60	22	
	32-38 yaş arası	81	29	Okutman	13	5	
	39-45 yaş arası	69	25	Toplam	277	100	
	46 yaş ve üstü	65	24	<b>İdari Görev</b>	Dekan	4	1
	Toplam	277	100		Dekan Yardımcısı	25	9
<b>Medeni Durum</b>	Evli	208	75		Müdür Yardımcısı	10	4
	Bekar	69	25	Bölüm Başkanı	35	13	
	Toplam	277	100	Bölüm Başkanı Yrd.	2	1	
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	6	2	Enstitü Müdürü	1	1	
	Yüksek Lisans (Öğrenci)	7	3	Erasmus	2	1	
	Yüksek Lisans (Mezun)	15	5	Koordinatörü			
	Doktora (Öğrenci)	44	16	İdari Görevi	198	70	
	Doktora (Mezun)	205	74	Olmayan			
	Toplam	277	100	Toplam	277	100	
<b>Bağlı Olunan Üniversitede Çalışma Süresi</b>	1 Yılden Az	20	7	<b>Üniversite Türü</b>	Devlet	259	94
	1-3 Yıl Arası	76	27		Vakıf	18	6
	4-6 Yıl Arası	41	15		Toplam	277	100
	7-9 Yıl Arası	33	12	<b>Üniversite Hizmet Yılı</b>	10 yıl ve altı	46	16
	10 Yıl ve Üstü	107	39		11-21 yıl	27	10
	Toplam	277	100		22-32 yıl	94	34
			33-43 yıl		59	21	
			44-54 yıl	50	18		
			55 yıl ve üstü	1	1		
			Toplam	277	100		

Tablo 3.1 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %63’ü (174 kişi) erkek, %37’si (103 kişi) kadın akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında belirgin bir yaş düzeyinde yoğunluğun olmadığı (18-24 yaş hariç) ve akademisyenlerin katılım yüzdelerinin 25-31 yaş (%21), 32-38 yaş (%29), 39-45 yaş (%25) ve 46 yaş üstü (%24) gruplamada nerdeyse benzer oranda dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Büyük bir kısmını (%75) evli akademisyenlerin oluşturduğu örneklemin sadece %25’lik kısmı (69 kişi) bekar akademisyenlerden oluşmaktadır.

Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında büyük bir çoğunluğun (%74) doktora mezunu kişiler olduğu dikkat çekmektedir. Geriye kalan %26’lık kısımdan ise %16’sı doktora öğrencisi, %5’i yüksek lisans mezunu, %3’ü yüksek lisans öğrencisi ve %2’si ise

lisans mezunudur. Katılımcıların unvanları incelendiğinde %71'inin (197 kişi) öğretim üyesi olduğu görülen akademisyenlerin; %39'u (108 kişi) Yardımcı Doçent, %24'ü (67 kişi) Doçent ve %8'i (22 kişi) ise Profesörlerden oluşmaktadır. Araştırmamıza katılan akademisyenlerin yarısından fazlasının (%70) idari görevinin olmaması dikkatimizi çeken bir konu olmuştur. Cevaplayıcıların kadrosuna dahil oldukları üniversitelerdeki çalışma sürelerini incelediğimizde %39'u 10 ve üstü süredir, %27'si 1-3 yıl arası, %15'i 4-6 yıl arası ve %12'si ise 7-9 yıl arası zamandır aynı üniversitede görev yapmaktadır.

Araştırmamıza katılan akademisyenlerin bağlı oldukları üniversitelerin türleri incelendiğinde neredeyse tamamına yakın denecek kadar büyük bir kısmın (%94) devlet üniversiteleri olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların görev yaptıkları üniversitelerin hizmet yılına bakıldığında cevaplayıcıların %34'ünün 22-32 yıl, %21'inin 33-43 yıl, %18'inin 44-54 yıl, %16'sının 10 yıl ve altı, %10'unun 11-21 yıl ve %1'inin 55 yıl ve üstü süredir eğitim veren kurumlarda görev yaptığı görülmüştür.

### 3.6.1.3. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçek maddeleri 5'li Likert tipi derecelendirme ile ölçülmüştür. Ölçekteki her bir ölçek maddesi 1= kesinlikle katılmıyorum ile 5= kesinlikle katılıyorum arasında sıralanmıştır. Ölçek maddelerine ilişkin aritmetik ortalamalar Tablo 3.2.'de gösterilen "Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri" tablosuna göre değerlendirilmiştir (Uzun ve Yiğit, 2011: 191).

**Tablo 3. 2 Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri**

Puan	Puan Aralığı (Aritmetik Ortalama)	Yargılar	Düzeyler
1	1,00-1,79	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
2	1,80-2,59	Katılmıyorum	Düşük
3	2,60-3,39	Kararsızım	Orta
4	3,40-4,19	Katılıyorum	Yüksek
5	4,20-5,00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

Ölçekten alınan "1,00-2,59" arası puanlar akademisyenlerin ifadelerine katılmadıklarını ya da algı düzeylerinin çok düşük olduğunu, "3,40-5,00" arası puanlar ifadelerine katıldıklarını ya da algı düzeylerinin yüksek olduğunu ifade ederken "2,60-3,39" arası puanın adı geçen ifade hakkında kararsız kaldığını ya da algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. 3 Örgütsel Demokrasi Boyutlarına İlişkin Verilerin Aritmetik Ortalaması Ve Standart Sapmaları**

	Art. Ort.	Std. Sap.
<b>Katılım ve Eleştiri</b>	<b>3,01</b>	<b>1,01</b>
Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir	3,22	1,21
Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır	3,08	1,24
Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır	3,00	1,29

Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler	2,89	1,18
Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim	3,41	1,19
Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir	2,75	1,17
Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır	3,02	1,15
Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır	2,75	1,18
<b>Şeffaflık</b>	<b>3,12</b>	<b>,98</b>
Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir	3,43	1,17
Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür	2,89	1,22
Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler	3,24	1,12
Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır	2,98	1,15
Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır	2,89	1,18
Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler	3,31	1,19
<b>Adalet</b>	<b>2,81</b>	<b>1,03</b>
Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır	2,89	1,20
Görev dağılımında liyakat dikkate alınır	2,93	1,26
Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır	2,88	1,19
Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir	2,53	1,19
<b>Eşitlik</b>	<b>3,22</b>	<b>,60</b>
Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez	3,61	1,23
Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur	3,07	1,20
Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır	3,13	1,20
Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır	2,88	1,29
Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez	3,58	1,22
Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum	3,03	1,25
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	<b>2,83</b>	<b>1,09</b>
İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir	2,88	1,18
Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir	2,88	1,22
Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir	2,72	1,19
<b>Örgütsel Demokrasi Algısı</b>	<b>3,03</b>	<b>,83</b>

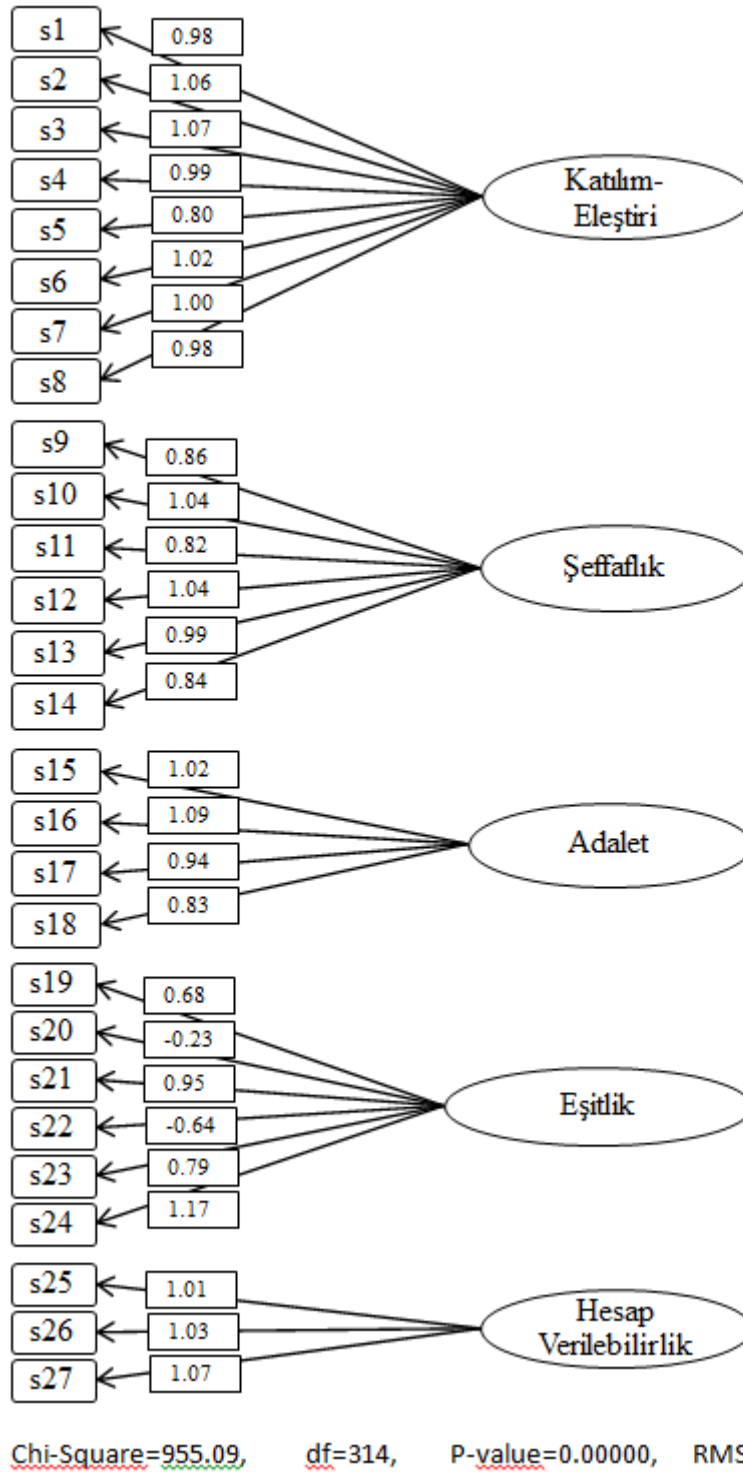
Tablo 3.3 incelendiğinde örgütsel demokrasi boyutları açısından katılımcıların hiç bir ifadeye “Kesinlikle katılıyorum/çok yüksek” veya “Kesinlikle katılmıyorum/çok düşük” şeklinde katılım göstermedikleri görülmektedir. Katılım ve eleştiri boyutu ile ilgili toplam aritmetik ortalamının “orta” (3,01) düzeyde olduğu görülmektedir. Boyutta yer alan ifadeler açısından bakıldığında en düşük aritmetik ortalamının (2,75) “yönetimin çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirmesi” ve “eleştirilerin normal karşılanması” ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Katılım ve eleştiri boyutu ile ilgili en yüksek ortalamının ise “yanlış bulduğum politikaları eleştiririm” ifadesinde ortaya çıktığı ve cevaplayıcıların bu ifade ile ilgili algılarının “yüksek” (3,41) olduğu görülmektedir. Şeffaflık boyutu ile ilgili toplam aritmetik ortalamının “orta” (3,12) düzeyde olduğu ve boyutta yer alan en düşük ortalamının (2,89) “kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür” ve “performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır” ifadelerinde ortaya çıktığı görülmüştür. Şeffaflık boyutu ile ilgili en yüksek ortalamının ise “toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir” ifadesinde ortaya çıktığı ve ifadenin “yüksek” (3,43) düzeyde algılandığı görülmektedir. Adalet boyutu ile ilgili toplam aritmetik ortalamının “orta” (2,81) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu boyutta en düşük ortalamının “amirlerin başarı düzeylerinin

belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir” ifadesinde yer aldığı ve cevaplayıcıların bu ifade ile ilgili algılarının “düşük” (2,53) olduğu görülmüştür. Eşitlik boyutu ile ilgili toplam aritmetik ortalamasının “orta” (3,22) düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak boyutta yer alan maddelerden ikisinin “yüksek” algı şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Bunlar “kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez” (3,61) ve “kurumumda dil, din, ırk ayrımı gözetilmez” (3,58) ifadeleridir. Hesap verilebilirlik boyutunun toplam aritmetik ortalaması “orta” (2,83) düzeydedir ve katılımcılar boyutta yer alan ifadelerin her birine ayrı ayrı “orta” düzeyde katılım göstermiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin toplam aritmetik ortalamasına bakıldığında ise katılımcıların “orta” (3,03) düzeyde örgütsel demokrasi algıları olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç akademisyenlerin görev yaptıkları akademik örgütlerdeki örgütsel demokrasinin ölçülmesinde görüş belirtme konusunda çekimser kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

#### **3.6.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular**

Doğrulayıcı faktör analizi ile kuramsal bir yapı ışığında geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayalı olarak söz konusu yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeye çalışılır (Çokluk vd., 2012: 177).

Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken analiz ölçek maddeleri üzerinden yapılır ve araştırmada kullanılan bu maddelerin bir şeyi ölçüp ölçmediğine ilişkin kanıtlar aranmaya çalışılır. Araştırmada kullanılan ölçek maddeleri gözlenen değişkenler olarak adlandırılır ve bu maddelerin ölçtükleri şey ise örtük değişkenlerdir. Aşağıda yer alan şekil incelendiğinde katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik değişkenlerinin 27 adet gözlenen değişken tarafından açıklandığı görülmektedir. Gözlenen değişkenlere ait kritik değerler incelendiğinde; örtük değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru uzanan kırmızı renkte bir ok görülmediği için herhangi bir değişkenin 0,05 veya 0,01 düzeyinde anlamlı olmadığı anlamı taşımadığı söylenebilir. Bu verilerden hareketle modelimizde yer alan iki eksi değer (20 ve 22 nolu sorular) olsa bile herhangi bir madde ölçekten çıkarılmadan analiz yapılmaya devam edilmiştir.



Şekil 3. 1 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Doğrulayıcı Faktör Analizi sürecinde geçerliğe ilişkin çeşitli model uyum indeksleri elde edilmektedir. Elde edilen uyum indeksleri çalışmada kullanılan kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Model uyumunun tam olarak ortaya konabilmesi için çok sayıda farklı uyum indeksi değerlerinin kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu nedenle çalışmada farklı uyum indeksleri kullanılmıştır. Uyum indeksleri arasında en sık kullanılanlardan Ki-Kare ( $\chi^2$ ) uyum testi (Chi-Square Goodness),

İyilik Uyum indeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi (NNFI), Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) bu çalışmada kullanılmıştır. Bulgular ifade edilirken tüm uyum indeksleri İngilizce kısaltmaları ile ifade edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılan ölçeğin en önemli uyum iyiliklerinden ikisi olarak kabul edilen Ki-Kare ve RMSEA uyum iyilikleri şekil 3.1'in altında yer almaktadır. Genellikle veri uyumu ölçümü sırasında örneklem büyüklüğüne karşı duyarlı olmasından dolayı ki-kare değerleri anlamlı sonuçlar verir (Byrne, 1989: 54-55). Bu nedenle ki-kare değerini tek başına değerlendirmektense ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranını ( $\chi^2/df$ ) kullanmak uygun görülmüştür. Ki-Karenin serbestlik derecesine bölünmesiyle ( $955,09 / 314 = 3,0416$ ) elde edilen değer 3.04 olduğu görülmektedir. Alan yazında bu değer 2 ile 5 arasında olduğu modeller kabul edilebilir modeller olarak nitelendirilmektedir (Çokluk vd, 2012: 268). Diğer bir önemli uyum iyiliği olan RMSEA değerinin  $\leq 0,10$  olması modelin verilere uyumu için kabul edilebilir düzeyde bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 33). Ölçeğin RMSEA uyum iyiliğinin 0,086 olması, ölçeğin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ait diğer uyum iyilikleri ve alan yazın incelemesi sonucu kabul edilen karşılıkları Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 4 Uyum İyilikleri ve Karşılıkları**

Uyum İyilikleri	Kriter	Kabul Noktası	Analiz Sonucu
NFI	$\geq 0,95$	İyi Uyum	0,97
NNFI	$\geq 0,97$	İyi Uyum	0,98
CFI	$\geq 0,95$	İyi Uyum	0,98
SRMR	$\leq 0,05$	İyi Uyum	0,04
GFI	$0 \geq 1$	Kabul Edilebilir Uyum	0,80
AGFI	$0 \geq 1$	Kabul Edilebilir Uyum	0,75

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; NFI ve NNFI değerleri 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. Ancak değerler 1,00'e yaklaştıkça uyumun arttığı kabul edilir. (Hair vd., 2010: 668). NFI ve NNFI değerleri 1,00'e yakın olma koşulunu sağlamıştır. NFI değeri 0,97 ve buna bağlı olarak NNFI değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur. CFI değerinin Hu ve Bentler (1999) tarafından kabul görülen  $\geq 0,95$  değerinden büyük olma koşulunu 0,98 ortalama ile sağladığı görülmektedir. Öte yandan SRMR değerinin 0,05'den küçük olması iyi uyum sergilediği anlamını taşımaktadır (Byrne, 2009: 115) ve değer 0,04 olması iyi uyum göstergesi olarak kabul edilebilir. GFI değerinin oranı genellikle örneklem büyüklüğünün

artmasıyla değişen 0 ile 1 arasında bir değer de kabul edilebilir (Hooper vd., 2008: 54-55). Bu çalışmada GFI değerinin 0,80 ve buna paralel olarak AGFI değerinin ise 0,75 olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz sonuçlardan, hesaplanan uyum iyiliği değerleri dikkate alındığında faktör yapısının kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini anlaşılmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin son halini 27 madde ve 5 alt boyut olarak belirlemiştir. Bu bulgular ölçekte yer alan maddelerin faktörler tarafından doğru açıklandığının ve ölçeğin yapı geçerliliğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

### 3.6.1.5. T Testi Analizine İlişkin Bulgular

T testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2009: 74). Araştırma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyetlerinin, medeni durumlarının ve görev yaptıkları üniversite türünün örgütsel demokrasi algıları üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını araştırmak amacıyla T Testi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyetlerinin örgütsel demokrasi alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını ( $H_1$  hipotezi) gözlemlemek amacıyla yapılan T Testi sonucu Tablo 3.5’de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre cinsiyet ile örgütsel demokrasi boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Ancak ortalamalar dikkate alındığında katılım-eleştiri ( $\bar{X}_{Kadın}=2,98$ ,  $\bar{X}_{Erkek}=3,04$ ), şeffaflık ( $\bar{X}_{Kadın}=3,02$ ,  $\bar{X}_{Erkek}=3,18$ ) ve eşitlik ( $\bar{X}_{Kadın}=3,16$ ,  $\bar{X}_{Erkek}=3,25$ ) boyutlarına kadınların erkeklere oranla daha düşük ortalama ile cevap verdikleri ve değerlendirmelerinin daha negatif olduğu görülmektedir. Hesap verilebilirlik boyutunda ise tam tersi bir durumun söz konusu olduğu ( $\bar{X}_{Erkek}=2,79$ ,  $\bar{X}_{Kadın}=2,89$ ) ve erkek akademisyenlerin kadınlara oranla daha negatif görüş bildirdiği görülmektedir.

**Tablo 3. 5 Cinsiyet ile Örgütsel Demokrasi Boyutları Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	T	P*																																								
<b>Katılım-Eleştiri</b>	Kadın	103	2,98	,962	2,427	-,477	,634																																								
	Erkek	174	3,04	1,048				<b>Şeffaflık</b>	Kadın	103	3,02	,967	,039	-1,371	,171	Erkek	174	3,18	,986	<b>Adalet</b>	Kadın	103	2,81	,996	,846	,021	,983	Erkek	174	2,81	1,063	<b>Eşitlik</b>	Kadın	103	3,16	,621	,559	-1,247	,213	Erkek	174	3,25	,596	<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Kadın	103	2,89
<b>Şeffaflık</b>	Kadın	103	3,02	,967	,039	-1,371	,171																																								
	Erkek	174	3,18	,986				<b>Adalet</b>	Kadın	103	2,81	,996	,846	,021	,983	Erkek	174	2,81	1,063	<b>Eşitlik</b>	Kadın	103	3,16	,621	,559	-1,247	,213	Erkek	174	3,25	,596	<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Kadın	103	2,89	1,148	,944	,709	,479								
<b>Adalet</b>	Kadın	103	2,81	,996	,846	,021	,983																																								
	Erkek	174	2,81	1,063				<b>Eşitlik</b>	Kadın	103	3,16	,621	,559	-1,247	,213	Erkek	174	3,25	,596	<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Kadın	103	2,89	1,148	,944	,709	,479																				
<b>Eşitlik</b>	Kadın	103	3,16	,621	,559	-1,247	,213																																								
	Erkek	174	3,25	,596				<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Kadın	103	2,89	1,148	,944	,709	,479																																
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Kadın	103	2,89	1,148	,944	,709	,479																																								

	Erkek	174	2,79	1,0587
--	-------	-----	------	--------

\*p<0.05

Araştırmaya katılanların medeni durumlarının örgütsel demokrasi alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını (H<sub>2</sub> hipotezi) saptamak amacıyla yapılan T Testi sonucu Tablo 3.6'da gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre medeni durum ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu nedenle H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir. Ancak ortalamalar dikkate alındığında katılım-eleştiri ( $\bar{X}_{\text{Bekar}}=3,05$ ,  $\bar{X}_{\text{Evli}}=3,00$ ), şeffaflık ( $\bar{X}_{\text{Bekar}}=3,18$ ,  $\bar{X}_{\text{Evli}}=3,10$ ), adalet ( $\bar{X}_{\text{Bekar}}=2,86$ ,  $\bar{X}_{\text{Evli}}=2,79$ ) ve hesap verilebilirlik ( $\bar{X}_{\text{Bekar}}=2,93$ ,  $\bar{X}_{\text{Evli}}=2,79$ ) boyutlarında bekar akademisyenlerin evli akademisyenlere oranla kısmen daha pozitif görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. 6 Medeni Durum ile Örgütsel Demokrasi Boyutları Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	T	P*																																												
Katılım-Eleştiri	Bekar	69	3,05	,905	5,408	,389	,698																																												
	Evli	208	3,00	1,051				Şeffaflık	Bekar	69	3,18	,856	3,723	,594	,553	Evli	208	3,10	1,020	Adalet	Bekar	69	2,86	,948	2,792	,470	,639	Evli	208	2,79	1,066	Eşitlik	Bekar	69	3,20	,610	,058	-,283	,778	Evli	208	3,22	,606	Hesap Verilebilirlik	Bekar	69	2,93	1,019	2,486	,917	,360
Şeffaflık	Bekar	69	3,18	,856	3,723	,594	,553																																												
	Evli	208	3,10	1,020				Adalet	Bekar	69	2,86	,948	2,792	,470	,639	Evli	208	2,79	1,066	Eşitlik	Bekar	69	3,20	,610	,058	-,283	,778	Evli	208	3,22	,606	Hesap Verilebilirlik	Bekar	69	2,93	1,019	2,486	,917	,360	Evli	208	2,79	1,114								
Adalet	Bekar	69	2,86	,948	2,792	,470	,639																																												
	Evli	208	2,79	1,066				Eşitlik	Bekar	69	3,20	,610	,058	-,283	,778	Evli	208	3,22	,606	Hesap Verilebilirlik	Bekar	69	2,93	1,019	2,486	,917	,360	Evli	208	2,79	1,114																				
Eşitlik	Bekar	69	3,20	,610	,058	-,283	,778																																												
	Evli	208	3,22	,606				Hesap Verilebilirlik	Bekar	69	2,93	1,019	2,486	,917	,360	Evli	208	2,79	1,114																																
Hesap Verilebilirlik	Bekar	69	2,93	1,019	2,486	,917	,360																																												
	Evli	208	2,79	1,114																																															

Araştırmaya katılanların görev yaptıkları üniversite türünün örgütsel demokrasi alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını (H<sub>3</sub> hipotezi) saptamak amacıyla yapılan T Testi sonucu Tablo 3.7'de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre üniversite türü ile örgütsel demokrasi boyutları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu nedenle H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir. Ancak ortalamalar dikkate alındığında örgütsel demokrasinin tüm alt boyutlarında (Katılım-Eleştiri  $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,03$ ,  $\bar{X}_{\text{Vakıf}}=2,83$ ; Şeffaflık  $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,14$ ,  $\bar{X}_{\text{Vakıf}}=2,86$ ; Adalet  $\bar{X}_{\text{Devlet}}=2,81$ ,  $\bar{X}_{\text{Vakıf}}=2,77$ ; Eşitlik  $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,23$ ,  $\bar{X}_{\text{Vakıf}}=3,05$ ; Hesap Verilebilirlik  $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,83$ ,  $\bar{X}_{\text{Vakıf}}=2,79$ ) devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlere oranla kısmen daha pozitif algısı olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3. 7 Üniversite Türü ile Örgütsel Demokrasi Boyutları Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Üniversite Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	F	T	P*																																												
<b>Katılım-Eleştiri</b>	Devlet	259	3,03	1,029	2,879	,799	,425																																												
	Vakıf	18	2,83	,796				<b>Şeffaflık</b>	Devlet	259	3,14	,985	,376	1,192	,234	Vakıf	18	2,86	,904	<b>Adalet</b>	Devlet	259	2,81	1,049	1,452	,142	,887	Vakıf	18	2,77	,869	<b>Eşitlik</b>	Devlet	259	3,23	,611	1,013	1,197	,233	Vakıf	18	3,05	,523	<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Devlet	259	2,83	1,101	1,544	,146	,884
<b>Şeffaflık</b>	Devlet	259	3,14	,985	,376	1,192	,234																																												
	Vakıf	18	2,86	,904				<b>Adalet</b>	Devlet	259	2,81	1,049	1,452	,142	,887	Vakıf	18	2,77	,869	<b>Eşitlik</b>	Devlet	259	3,23	,611	1,013	1,197	,233	Vakıf	18	3,05	,523	<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Devlet	259	2,83	1,101	1,544	,146	,884	Vakıf	18	2,79	,964								
<b>Adalet</b>	Devlet	259	2,81	1,049	1,452	,142	,887																																												
	Vakıf	18	2,77	,869				<b>Eşitlik</b>	Devlet	259	3,23	,611	1,013	1,197	,233	Vakıf	18	3,05	,523	<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Devlet	259	2,83	1,101	1,544	,146	,884	Vakıf	18	2,79	,964																				
<b>Eşitlik</b>	Devlet	259	3,23	,611	1,013	1,197	,233																																												
	Vakıf	18	3,05	,523				<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Devlet	259	2,83	1,101	1,544	,146	,884	Vakıf	18	2,79	,964																																
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Devlet	259	2,83	1,101	1,544	,146	,884																																												
	Vakıf	18	2,79	,964																																															

### 3.6.1.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek, ilişki varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve +1 ile -1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısının +1 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0 olması ise herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade eder (Kalaycı, 2009: 115; Altunışık vd., 2012: 228). Araştırma grubunda yer alan katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının; yaş, eğitim, unvan, üniversitede çalışma süresi ve üniversitenin hizmet süresi ile ilişkili olup olmadığı Korelasyon testi ile incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş, eğitim, unvan, üniversitede çalışma süresi ve üniversitenin hizmet süresi ile örgütsel demokrasi algıları arasında bir ilişkinin (H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri) olup olmadığını gözlemlemek amacıyla yapılan Korelasyon Testi sonucu Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Yapılan korelasyon testi sonucunda unvan, üniversitede çalışma süresi ve üniversitenin hizmet yılı ile örgütsel demokrasi algısı arasında bir ilişki saptanamazken; yaş ve eğitimin örgütsel demokrasi alt boyutlarından olan hesap verilebilirlik boyutuyla negatif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu verilerden hareketle H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezleri kabul edilmiştir; H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir.

Yaş ile hesap verilebilirlik arasında 0,05 önem düzeyinde negatif yönlü (-,137\*) bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, akademisyenlerin yaşları ilerledikçe üyesi buldukları örgütteki hesap verme ve hesap sorma kültürüne olan inançlarının azaldığı söylenebilir. Eğitim değişkeni ile ilgili sonuçlara bakıldığında; eğitim ile hesap verilebilirlik arasında 0,05 önem düzeyinde negatif yönlü (-,121\*) bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç

akademisyenlerin eğitim seviyeleri arttıkça örgütlerindeki hesap verilebilirlik kültürüne olan inançlarının azaldığı anlamını taşımaktadır.

**Tablo 3. 8 Örgütsel Demokrasi Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Yaş	Eğitim	Unvan	Üniversitede Çalışma Süresi	Üniversitenin Hizmet Süresi
<b>Katılım - Eleştiri</b>	-	-	-	-	-
<b>Şeffaflık</b>	-	-	-	-	-
<b>Adalet</b>	-	-	-	-	-
<b>Eşitlik</b>	-	-	-	-	-
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	-,137*	-,121*	-	-	-

\*p < 0.05 düzeyinde anlamlılık

### 3.6.1.7. Anova Analizine İlişkin Bulgular

Varyans analizleri (Anova-Manova) iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı, 2009: 131). Araştırma grubunda yer alan katılımcıların örgütsel demokrasiyi belirleyen boyutlara verdikleri puanların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda demografik değişkenlerden yaş ve eğitim değişkeni ile örgütsel demokrasi alt boyutları arasında bir farklılığın ortaya çıktığı; unvan, idari görev, üniversitede çalışma süresi ve üniversitenin hizmet yılı ile bir farklılığın saptanamadığı görülmüştür. Farklılığın ortaya çıktığı değişkenlerden ilk olarak yaş değişkenine baktığımızda (Tablo 3.9); yaş ile örgütsel demokrasi alt boyutlarından hesap verilebilirlik arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Anlam farklılıklarına bakıldığında 18-24 yaş arasındaki akademisyenlerin diğer bütün yaş grubundaki (25-31 yaş arası; 32-38 yaş arası; 39-45 yaş arası; 46 yaş ve üstü) akademisyenlere oranla hesap verilebilirlik ile ilgili sorulara daha pozitif yönlü cevap verdikleri göze çarpmıştır. Cevap ortalamalarına bakıldığında, 18-24 yaş arasındaki akademisyenler akademik örgütlerindeki hesap verme ve hesap sorma kültürünün varlığına “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verirken; 25-31, 32-38, 39-45 ve 46 yaş üstü diğer tüm katılımcılar bu kültürün varlığı konusunda çekimser (kararsızım şeklinde) yanıtlar vermiştir.

**Tablo 3. 9 Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	f	P*	Anlam farkı
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	A. 18-24 yaş arası	4	4,50	1,000	3,15	0,15	A-B*
	B. 25-31 yaş arası	58	2,93	1,172			A-C*
	C. 32-38 yaş arası	81	2,90	1,022			A-D*

	D. 39-45 yaş arası	69	2,69	1,089			A-E*
	E. 46 yaş ve üstü	65	2,70	1,036			

\*p < 0.05 düzeyinde anlamlılık

Eğitim değişkeni ile örgütsel demokrasi alt boyutları arasındaki anlam farklılıklarına bakıldığında (Tablo 3.10); eğitim ile katılım-eleştiri ve eşitlik boyutları arasında 0,05 önem düzeyinde farklılıkların olduğu görülmüştür. Katılım ve eleştiri boyutunda lisans mezunu olan akademisyenler ile yüksek lisans öğrencisi, doktora öğrencisi ve doktora mezunu akademisyenler arasında farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Burada lisans mezunu olan akademisyenler kurumlarında “kararlara katılma, kurumsal kararları eleştirme ve bu eleştirilerin dikkate alınması” gibi çalışanların demokratik bir örgütte yer aldığını gösteren maddelere verdiği cevap ortalamalarının “kesinlikle katılıyorum” olduğu görülürken; yüksek lisans öğrencisi, doktora öğrencisi ve doktora mezunu akademisyenlerin bu maddelere verdiği cevap ortalamasının “kararsızım” şeklinde olduğu görülmektedir.

Eğitim ile eşitlik alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde yine lisans mezunu akademisyenler ile yüksek lisans öğrencisi, doktora öğrencisi ve doktora mezunu olan akademisyenler arasında pozitif yönlü bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lisans mezunu akademisyenler kurumlarında “cinsiyet, ırk, dil, din, politik görüş vb. konularda ayrımcılığın yapılmadığı” ile ilgili maddelere “katılıyorum” şeklinde cevap verirken; yüksek lisans öğrencisi, doktora öğrencisi ve doktora mezunu akademisyenler bu ifadelerde çekimser görüş bildirmiştir.

**Tablo 3. 10 Eğitim Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Eğitim	n	$\bar{X}$	Ss	f	P*	Anlam farkı
<b>Katılım-Eleştiri</b>	A. Lisans Mezunu	6	4,27	,803	2,63	0,34	A-B*
	B. Yüksek Lisans (Öğrenci)	7	2,71	,929			A-D*
	C. Yüksek Lisans (Mezun)	15	3,16	1,049			A-E*
	D. Doktora (Öğrenci)	44	3,00	,905			
	E. Doktora (Mezun)	205	2,98	1,026			
<b>Eşitlik</b>	A. Lisans Mezunu	6	3,97	,245	3,23	0,13	A-B*
	B. Yüksek Lisans (Öğrenci)	7	2,80	,741			A-D*
	C. Yüksek Lisans (Mezun)	15	3,25	,957			A-E*
	D. Doktora (Öğrenci)	44	3,20	,513			
	E. Doktora (Mezun)	205	3,21	,582			

\*p < 0.05 düzeyinde anlamlılık

### 3.6.1.8. Örgütsel Demokrasi Boyutları Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel demokrasi boyutları arasındaki korelasyon değerleri Tablo 3.11’de gösterilmektedir. Tüm boyutlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu verilerden hareketle örgütsel demokrasi alt boyutlarının her birinin diğerleri ile 0,01 önem düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bir örgütte demokrasi algısını oluşturan tüm boyutların birbirlerini etkilediği ve aslında demokrasi boyutlarının ayrılmaz bir bütün olduğu söylenebilir. Boyutlar arası en yüksek ortalamanın ise ,841\*\* ile Şeffaflık ve Katılım-Eleştiri boyutları arasında olduğu görülmektedir. Örgütlerde çalışanların katılımlarının sağlanması, onların görüşlerinin alınması ve eleştiri yapmalarına fırsat verilmesi ile örgütteki şeffaflık algılaması arasında daha güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. 11 Örgütsel Demokrasi Boyutları Arası Korelasyon Matrisi**

	Katılım- Eleştiri	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verilebilirlik
Katılım-Eleştiri	1				
Şeffaflık	,841**	1			
Adalet	,795**	,794**	1		
Eşitlik	,651**	,703**	,593**	1	
Hesap Verilebilirlik	,776**	,735**	,754**	,610**	1

### 3.6.2. Nitel Araştırma Bulguları

Araştırmanın nitel araştırma kısmında örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutlar ve bu boyutların içerikleri ile ilgili görüşlerin belirlenmesi amacıyla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen zengin veriler içerik analizine tabi tutularak incelenmeye çalışılmıştır.

#### 3.6.2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Görüşmelerin ilk bölümünde akademisyenlerin demografik bilgilerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar neticesinde akademisyenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 3.12’de yer almaktadır. Tablo x incelendiğinde katılımcıların 5’inin kadın, 4’ünün erkek; 2’sinin bekar, 7’sinin evli olduğu ve yaşlarının 35 ile 57 arasında değiştiği görülmektedir. Akademisyenlerin 3’ünün Dr. Öğretim Üyesi, 3’ünün Doçent Dr. ve 3’ünün Profesör Dr. unvanına sahip olduğu; 2’sinin Bölüm Başkanı Yardımcısı ve 1’inin Bölüm Başkanı olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların bağlı oldukları kurumdaki çalışma süreleri 3 ile 27 yıl arasında değişmektedir.

**Tablo 3. 12 Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Demografik Bilgiler**

Katılımcı	Cinsiyeti	Yaşı	Medeni Durumu	Unvanı	İdari Görevi	Çalışma Yılı
G1	Kadın	35	Bekar	Doç. Dr.	Yok	4 yıl
G2	Kadın	37	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	Böl. Bşk. Yrd.	3 yıl
G3	Kadın	36	Bekar	Dr. Öğr. Üyesi	Böl. Bşk. Yrd.	13 yıl
G4	Erkek	50	Evli	Prof. Dr.	Yok	8 yıl
G5	Erkek	53	Evli	Doç. Dr.	Yok	16 yıl
G6	Kadın	40	Evli	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	16 yıl
G7	Erkek	57	Evli	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	25 yıl
G8	Kadın	50	Evli	Doç. Dr.	Yok	27 yıl
G9	Erkek	47	Evli	Prof. Dr.	Yok	24 yıl

### 3.6.2.2. Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerde akademisyenlerin demokrasi, örgütsel demokrasi, akademik örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutlar ve örgütsel demokrasinin sağlanması için yapılması gereken çalışmalar hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan alt temalar, kategoriler ve buna bağlı olarak oluşturulan temalar tablolar yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçların içerik analizi kapsamında değerlendirilebilmesi için, akademisyenlerin unvanları dikkate alınarak görüşleri arasında ilişki ya da farklılıkların tespiti amaçlı tablolarda unvanlara ait frekans ve yüzde değerlerine de yer verilmiştir.

#### 3.6.2.2.1. Demokrasiye İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcıları görüşmeye hazırlayabilme amacıyla ilk olarak “Demokrasiyi tanımlayabilir misiniz, demokrasi denilince aklınıza ne geliyor” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmamızı katılan akademisyenlerin demokrasi ile ilgili vurguladıkları konuların “özgürlük, eşitlik, adalet ve yönetim tarzı” olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler ışığında oluşturulan kategori ve alt temalar, unvan değişkeni açısından ayrıştırılarak Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 13 Demokrasi Algısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
Özgürlük	Düşünce ve hareket özgürlüğü	√			11,1	√		√	22,2	√			11,1
	Eşitlik					√			11,1			√	11,1
Adalet	Dağıtım adaleti		√		11,1								
Yönetim tarzı	Çoğunluğun gücü/isteği			√	11,1			√	11,1		√		11,1
	Katılımcı yönetimi					√		√	22,2				
	Halkın kendini yönetmesi						√		11,1				

Tablo 3.13’de akademisyenlerin demokrasiye ilişkin tanımlamaları incelendiğinde, demokrasinin en fazla özgürlük (% 44,4) ile ifade edildiği görülmektedir. Öte yandan katılımcıların % 33,3’ü demokrasiyi çoğunluğun gücünün oluşturduğu bir yönetim tarzı şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların demokrasi tanımlamasına ilişkin özgürlük ile ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“...demokrasi aslında tanımsal olarak o kadar çok şeyi içine alır ki... Katılımın sağlanıp, ortak kararların alındığı, a’dan z’ye her konuda herkese eşit hakların tanındığı ve eşit davranışların sergilendiği, fikir sunma ve davranış geliştirme açısından özgür bir ortamın sunulduğu düzendir...” (G1, 1, 2, 5).

“...benim için sadece özgürlük demektir. Her anlamda özgür olabilmek şeklinde tanımlarım.” (G2, 1).

“...demokrasiyi özgürlük diye tanımlarım...” (G4, 1).

“Demokrasi kavramsal açıdan bakıldığında hakkında çok şey konuşulabilecek kadar kompleks bir yapıya sahiptir... Demokrasiyi tanımlarken iki anahtar kelimedenden bahsedebilirim. Bunlar; özgürlük ve katılımdır. Demokraside ilk olarak insanların özgür bırakılması gerekir. İkinci olarak kişilerin, kurumların katılımını sağlayarak gücünü halktan alan, çoğunluğun istediği gibi bir yönetimi benimsemek gerekir...” (G8, 1, 4, 5).

Demokrasiyi halkın kendini yönetmesi, çoğunluğun gücü/isteği olarak tanımlayan G5, G6 ve G7 nolu katılımcılara ait ifadeler şu şekildedir:

“...demokrasi halkın kendi kendini yönetebilmesidir...” (G5, 6).

“demokrasi eski Yunancada demos ve kratos kökeninden gelen halkın gücü, isteği anlamını taşıyan bir kavramdır...” (G6, 4).

“...demokrasi Yunanca kökenli bir kelimedir ve halkın gücü, çoğunluğun gücü ve isteği anlamına gelir...” (G7, 4).

Başka bir katılımcı demokrasiye farklı bir açıdan bakarak dağıtım adaletinden bahsetmiştir.

“...demokrasi genelde eşitlik olarak algılanır ancak benim için demokrasi; eşit olmayan insanları eşit konuma getirebilmek için yapılanlardır... Diyelim ki bir konser izleyeceğiz paravan arkasından, benim boyum 174, senin boyun 170, paravanın boyu 176. İkimize de 5 cm’lik bir basamak verildi ancak sen o basamağa çıkınca izleyebilirsin ama benim boyum yine yetmez. Eğer orada bana senden daha yüksek bir basamak verilirse, işte benim için demokrasi sağlanmış olur...” (G3, 3).

G9 nolu katılımcımızın aklına demokrasi denilince eşitlik gelmiştir ve düşüncelerini “benim için demokrasi kişilere ve düşüncelerine eşit derecede önem vermektir...” (G9, 2) şeklinde ifade etmiştir.

Akademisyen görüşlerini unvanlarına göre ele aldığımızda; diğer katılımcılardan farklı olarak Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki G3 nolu katılımcının dağıtım adaletinden, Doç. Dr. unvanındaki katılımcıların ise katılımcı yönetimden ve halkın kendini yönetmesinden bahsettikleri görülmüştür.

### 3.6.2.2.2. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Bulgular

Örgütsel demokrasiyi tanımlamalarını istediğimiz akademisyenler, demokrasi ile ilgili tanımlamalarının içerisinde eleştiri ve liyakat boyutunu da eklemiştir. Konu ile ilgili görüşlere ilişkin frekans ve yüzde değerleri belirlenmiş ve Tablo 3.14’de verilmiştir.

**Tablo 3. 14 Örgütsel Demokrasi Algısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
Eleştiri	Eleştiri yapabilme					√			11,1		√		11,1
Eşitlik	Herkese eşit hak ve değer vermek		√		11,1			√	11,1	√		√	22,2
Liyakat	Liyakatle atama					√			11,1	√			11,1
	Liyakatle yükselme					√			11,1	√			11,1
Yönetim tarzı	Katılımcı yönetim			√	11,1	√	√	√	33,3				
Özgürlük	Özgür ifade hakkı	√			11,1	√	√	√	33,3		√		11,1
	Özgür çalışma ortamı	√			11,1	√			11,1	√			11,1
	Kendini gerçekleştirme imkanı tanınması							√	11,1				

Tablo 3.14 incelendiğinde akademisyenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin tanımlamalarında en fazla kullandığı ifadenin, demokrasi tanımlamasında da olduğu gibi özgürlük (% 55,5) olduğu görülmüştür. Katılımcıların önemle vurguladığı diğer ifadeler ise eşitlik (% 44,4) ve katılımcı yönetimdir (% 44,4). Özellikle Doç. Dr. unvanına sahip olan katılımcıların tamamı örgütsel demokrasiyi özgürlük ve katılımcı yönetim kategorilerini kullanarak tanımlamıştır.

Örgütsel demokrasi tanımlamasında kişilerin özgür ifade hakkının olması önemle vurgulanmıştır. Akademisyenlerin özgürlük ile ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“...makrodan mikroya indiğimizde, örgüt içerisindeki bireylerin kararlara katılımının sağlandığı, fikirlerini özgürce belirtebildikleri, yönetimi eleştirebildikleri, şartlar sağlandığında liyakatle atanıp veya yüксеlebildikleri özgür bir çalışma ortamı olarak tanımlarım” (G1, 1, 3, 4, 5, 6, 7).

“...işyerindeki bürokratik süreçlerin ve bireysel özgürlüğün birlikte hareket etmesi gerekiyor... Kişilerin kendilerini özgürce ifade edebildikleri, özgür bir çalışma ortamı demokratik bir örgüt demektir” (G2, 6, 7).

“...kurum içerisinde bireylerin kendi başına karar verme süreçlerine katılıp kendi otoritesini kullanabilme yetkisi, bağımsız bir şekilde kendini özgürce ifade edebilme olarak tanımlayabilirim” (G5, 5, 6).

“örgütte farklı görüşlere sahip olan kişilerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri ve birbirlerini eleştirebilmeleridir...” (G7, 1, 6).

“...özgür ifade hakkının ve katılımcılığın içinde olduğu, hiçbir dayatmanın ve baskının olmadığı, çalışanların düşüncelerine eşit düzeyde değer verilen ve kişilerin kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat tanınan örgütlerde demokrasi olduğunu görüyorum...” (G8, 2, 5, 6, 8).

Demokratik bir örgüt ortamında kişilere eşit hak ve değerlerin verilmesi ve katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi de önemsenen ikinci husustur. Bu konuda görüş bildiren bazı akademisyenlerin ifadeleri şu şekildedir:

“örgütsel demokrasi kavramı biraz daha eşitlik çağrıştırıyor sanırım... Kişilere eşit düzeyde değer vermek lazım ki sonra demokrasi sağlanabilsin...” (G3, 2).

“kişilerin fırsatlara eşit şekilde ulaşabileceği, eşit haklara sahip olunan ve özgür bir çalışma ortamı olarak tanımlarım... Öte yandan liyakatle atamalar ya da yükselmeler pozitif demokrasi algısı için oldukça önemlidir...” (G4, 2, 3, 4, 7).

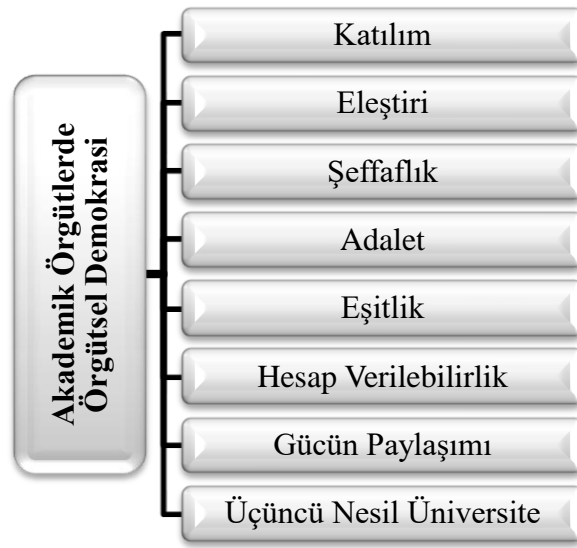
“...kurum içerisindeki bireylerin yönetimde söz sahibi olması ya da yönetimi etkileyebilmesi...” (G6, 5).

“...kişilerin buldukları örgütlerde kişilere ve düşüncelerine eşit derecede önem verilmesidir...” (G9, 2).

Örgütsel demokrasi ile ilgili tanımlamada akademisyen görüşlerini unvanlarına göre ele aldığımızda; demokrasi temasında olduğu gibi Doç. Dr. unvanındaki tüm katılımcıların katılımcı yönetimi vurguladığı göze çarpmaktadır. Öte yandan örgütsel demokrasiyi; özgür ifade hakkının tanınması ve kişilere kendilerini gerçekleştirme imkanı sunulması olarak ifade ettikleri görülmektedir.

### **3.6.2.2.3. Akademik Örgütsel Demokrasiyi Oluşturan Temel Boyutlara İlişkin Bulgular**

Akademik bir örgütte örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutların neler olduğu ile ilgili akademisyen görüşlerinin “katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, gücün paylaşımı ve üçüncü nesil üniversite” olmak üzere 8 farklı tema altında toplandığı görülmektedir (Şekil 3.2). Araştırmamızın üçüncü sorusunda ortaya çıkan bu temalar ayrı ayrı kategoriler ve alt temalar aracılığıyla incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların içerik analizi kapsamında, akademisyenlerin unvanları dikkate alınarak tablolarda unvanlara ait frekans ve yüzde değerlerine de yer verilmiştir.



**Şekil 3. 2 Akademik Örgütlerde Örgütsel Demokrasiyi Oluşturan Boyutlar**

Katılımcıların “katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik ve gücün paylaşımı” temalarını ortaya çıkaran görüşlerinin üç farklı kategori şeklinde ayrıştığı görülmüştür. Kategorilerin; bahsi geçen tema hakkındaki katılımcı beklentileri, beklentilerin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçları ve beklentinin gerçekleşmesini engelleyen unsurlar şeklinde ayrıştığı görülmüştür. Ortaya çıkan beklenti, sonuç ve engeller kategorileri içerisinde yer alan alt temalar ve katılımcıların görüşlerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

Akademisyenlerin demokrasiyi ve örgütsel demokrasiyi tanımlarken değindikleri ve akademik örgütlerde demokrasi algısı içerisinde de önemli bir yere sahip olan katılım teması ile ilgili beklentiler, katılımın gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkabilecek pozitif sonuçlar ve katılımı engelleyen unsurlarla ilgili frekanslar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 15 Katılım Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
<b>Beklentiler</b>	1.Katılımlı yönetim tarzı	√	√		22,2	√	√	√	33,3	√	√	√	33,3
	2.Bilgi paylaşımı		√	√	22,2			√	11,1				
	3.Tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapmak						√	√	22,2				
	4.Örgüt içi gruplaşmaların engellenmesi									√			11,1
<b>Sonuçlar</b>	1.Örgütsel vatandaşlık									√			11,1
	2.Kendini gerçekleştirme									√			11,1
	3.Örgütsel aitlik			√	11,1								
<b>Engeller</b>	1.Merkeziyetçi		√		11,1			√	11,1		√		11,1

anlayış					
2.Yüksek güç mesafesi	√	11,1	√	11,1	
3.Siyasi bağımlılık			√	11,1	√ 11,1

Akademisyenlerin örgütsel demokrasinin katılım boyutunda en fazla önemsedikleri hususun katılmalı yönetim tarzı (% 88,8) olduğu görülmektedir. Öte yandan bilgi paylaşımı yapılması (% 33,3) ve tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapılması (% 33,3) beklentileri de önemle vurgulanmıştır.

“bir akademik örgütte demokrasinin ilk sağlayıcılarından biri kararlara ortak katılımın gerçekleştirilmesine imkan tanınmasıdır” (G1, 1).

“kişilerin kararlara katılımı sağlanmalı ve bu şekilde bir yönetim tarzı belirlenmelidir... Kurumda bir karar alınacaksa toplanılır, herkese sorulur. Yönetici bilgi paylaşımından korkmamalıdır. Kurum içi ve kurum dışı kararların tümünden formal veya informal yollarla tüm akademik personel bilgilendirilmelidir” (G3, 1, 2).

“kararlara katılım sürecinin etkin bir şekilde sağlanması demokratiklik açısından önemli bir noktadır. Bence sadece üniversite içerisinde değil akademik camiayı ilgilendiren tüm kurumlarla (devlet kurumları, özel kurumlar ve sivil toplum kuruluşları da dahil) birlikte hareket edilebilmeli, kararlar ortak alınmalı ve beyin fırtınası yapılmalıdır” (G5, 1, 3).

“Üniversite anlamında düşüncecek olursak konu ile ilgili tüm kademelerin katılımının sağlandığı bir yönetim tarzı benimsenmelidir... Kararların akademik kurul üzerinden alınmasını çok doğru bulmuyorum. Keşke her anabilim dalının kendi yönetim kurulu olsa da karar mekanizmalarına katılımında tam demokrasi sağlanmış olsa...” (G7, 1).

“örgütsel demokraside arzu edilen; hesap verebilen, şeffaf ve katılımcı yönetim tarzı uygulamaları çerçevesinde oluşturulmuş bir örgüttür... Kararların ortak aklın ürünü olabilmesi, temelde yöneticinin demokratik yönetim tarzını benimsemesine bağlıdır. Yasal süreçlere bağlı kalmadan yöneticilerin informal olarak da akademisyen katılımını sağlaması ve kurumsal bir beyin fırtınası yaratılmasına fırsat vermesi gerekir. İnfomal olarak herkesi içine alan ve bu davranışı bir örgüt kültürü haline dönüştürebilen kurumlarda örgütsel demokrasiden söz edilebilir” (G8, 1, 2, 3).

“...mevcut mekanizmalar içerisinde yasalar akademik kararlar içerisinde yer alınmasına fırsat sağlıyor ancak yönetsel kararların içerisinde yer alınması tamamen yöneticinin tarzına göre değişiyor. Demokratik yönetim tarzı katılıma izin verirken otoriter yönetim tarzı tepe noktasının gücü elinde tutmasını istemektedir. Akademik bir ortamda tabi ki katılmalı yönetim tarzının benimsenmesi gerekir...” (G9, 1).

G4 nolu katılımcı örgüt içerisinde oluşabilecek gruplaşmaların engellenmesi beklentisini “...kararlara katılım örgütteki bazı gruplar üzerinden ilerlememelidir. Bu mekanizmada yer alan gruplaşmaları önleyerek herkesin katılımının sağlandığı bir ortamda demokrasiden bahsedilebilir...” (G4, 4) şeklinde ifade etmiştir. Öte yandan aynı akademisyen (G4) ve G6 nolu katılımcı, katılımın sağlanması ile ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçları şu şekilde ifade etmiştir:

“eğer bir kurumda kişilerin kararlara katılımını sağlarsanız orada insanların kendilerini gerçekleştirmelerinin önünü açarsınız... Ben eğer okuluma kararlara katılırsam ve fikirlerimin önemsendiğine inanırsam ekstradan kuruma katkı sağlama konusunda daha pozitif olurum ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarım artmış olur”(G4, 1, 5, 6).

“...yönetimde söz sahibi olabilmek lazım... Belki burada araştırma görevlilerini tamamen olmasa da karar mekanizmaları dışında tutabilirsiniz tecrübe açısından, ancak onlarla da formal yollarla bilgiyi paylaşmak lazım ki örgütteki herkes kendini oranın bir üyesi gibi hissetsin ve buna uygun davranırsın” (G6, 1, 2, 7).

Akademisyenler katılımın sağlanmasının önünde yatan bazı engeller olduğunu ve bu engelleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“...katılımın olmadığı yerde bunu engelleyen bir tepe noktası vardır, bu durum katları keskinleşmiş bir hiyerarşi ve yüksek güç mesafesi anlamındadır...” (G3, 8, 9).

“...akademik ve yönetsel tüm karar mekanizmalarının içerisinde tüm akademisyenlerin yer alması gerektiğine inanıyorum. Ancak üniversitelerin sadece üst kurulların değil siyasi yapılanmaların da etkisi altında olması, onların karar mekanizmalarında yetersiz kalmasına ve uygulamada sıkıntı yaşamasına neden oluyor...” (G7, 10).

“...Üniversitelerde baskıya dayalı, güç mesafesinin yüksek olduğu, siyasete angaje olmuş bir yönetimin varlığı örgütsel demokrasi olgusunu tamamen ortadan kaldırır. Bu nedenle tepe noktasında bulunan birkaç kişinin alınan kararları dayatmaya çalışması değil, örgütteki tüm akademisyenlerin ortak katılımı sonucu alınan kararların uygulanması gerekmektedir...” (G8, 8, 9, 10).

“Kişilerin katılımı ile ilgili minimum düzeyler yasalarla belirlenmiştir ancak bu düzeyin maksimuma çıkarılması için yönetim anlayışının uygun olması gerekmektedir. Merkeziyetçi anlayışa sahip bir yönetim varsa tabii katılımın sağlanması biraz zor bir hal alır...” (G9, 8).

Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısını oluşturan ilk boyut olan katılım boyutu ile ilgili görüşlerini unvanlarına göre ele aldığımızda; diğer katılımcılardan farklı olarak Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki G6 nolu akademisyen katılımın sağlanması ile örgütsel aidiyetinin artacağını belirtmiştir. Öte yandan Doç. Dr. unvanına sahip olan iki katılımcı tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapılması gerektiğini, Prof. Dr. unvanına sahip bir katılımcı ise örgüt içi gruplaşmaların engellenmesi gerektiğini, katılımın sağlanması ile kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağını ve kişilerin kendilerini gerçekleştirme imkanı bulacağını dile getirmiştir.

Akademisyenlerin akademik örgütlerde demokrasi algısını oluşturan ikinci boyut olan eleştiri teması ile ilgili beklentiler, sonuçlar ve engeller kategorilerine ilişkin alt temalar, frekanslar ve yüzdeler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 16 Eleştiri Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
Beklentiler	1.Eleştiri yapabilme	√	√	√	33,3	√	√	√	33,3	√	√		22,2
	2.Önyargıları	√	√		22,2					√			11,1

	kaldırma							
	3.Eleştiriye açık olma	√	√	22,2				
	4.Savunmacı sessizliğin engellenmesi				√	√	22,2	
	5.Ötekileştirmeme				√		11,1	
<b>Sonuçlar</b>	1.Örgütsel sessizliğin yayılması		√	11,1	√	√	22,2	
	2.Kurumsal iç girişimciliğin artması					√	11,1	
<b>Engeller</b>	1.Toplumsal kültür etkisi	√	√	22,2		√	11,1	√
	2.Siyasi baskılar ve önyargılar					√	11,1	√
	3.Mevcut konumu koruma isteği				√		11,1	√
	4.Akademik yükselme süreci etkisi							√
	5.Biat kültürü					√	11,1	
	6.Cam tavan yaratılması				√		11,1	

Katılımcıların örgütsel demokrasinin eleştiri temasındaki beklentilere ilişkin en önemsedikleri unsurun eleştiri yapabilme (% 88,8) olduğu görülmüştür. Öte yandan önyargıları kaldırma (% 33,3), eleştiriye açık olma (% 22,2) ve savunmacı sessizliğin engellenmesi (% 22,2) beklentiler arasında yer almaktadır. Katılımcıların eleştiri teması ile ilgili beklenti ifadeleri şu şekildedir:

“...insanlar akademik anlamda da yönetim anlamında da eleştiri yapabilmeli, fikirlerini açıkça beyan edebilmelidir...” (G1, 1).

“... farklı dünya görüşü olan insanlar birbirlerini geliştirebilmek için eleştirmek zorundadır. Tabi burada eleştiri yaparken ya da eleştirilirken önyargıları ortadan kaldırarak aslında yapıcı anlamda olaya bakmak lazım... Bir dayanağı olmayan, sırf eleştirmek amacıyla yapılan eleştiriler olmamalı. Öte yandan biri seni eleştirdiğinde kişinin art niyetli olduğunu düşünerek eleştiriye kulak arı etmemek lazım” (G2, 1, 2, 3).

“hocalarım ile iş ilişkilerimde onların bir hatası olduğunda çekinmeden söyleyebilmeliyim diye düşünüyorum, hocalarım eleştiriye açık olmalı ve onlarda beni eleştirebilmeli... Ben hocalarımla hala bana mentorluk yapmasını, beni yönlendirebilmek için tabi ki eleştirmesini isterim... Birisinin iş görme usulü ile ilgili ya da akademik bir konu ile ilgili eleştiride bulunuyorsam, bu görüş bildirimleri kişisel meseleler haline dönüşmemeli. Demokratik bir örgütte bu konudaki önyargılar ortadan kaldırılmalıdır...” (G3, 1, 2, 3).

“... herkes bilgileri ışığında ortaya çıkan eleştirilerini yönetime iletebilmelidir. Ancak bunlar laf olsun diye, sırf eleştirmek için değil gerçekten fikir beyan edebilmek için yapılmalıdır... Eleştiren insanların bir taraf olduğu anlamı çıkarılmamalıdır... Siyaset üniversiteleri tabi ki ilgilendirir, çevremizde olup biten hakkında bilgi sahibi olmalıyız ancak sırf siyasi görüş farkından kaynaklı insanları eleştirmemeli ya da eleştirileri bu şekilde algılamamalıyız, bu konudaki önyargıları ve siyasi baskıları ortadan kaldırabilirsek demokratik örgüt ortamının yolunu açabiliriz...” (G4, 1, 2, 9).

“...demokratik bir örgütten bahsediyorsak eğer; benim ilgi alanıma, hak ve sorumluluk alanıma giren her konuda görüşlerimi bildirebilmem ya da eleştiride bulunabilmem gerekir. Bu konuda kurumlarda bir korku kültürü oluşturmadan çalışanların önünün açılması gerektiğine inanıyorum. Kişiler kendilerini korumak için susmak zorunda kalmamalıdır” (G5, 1, 4).

“bireylerin kişisel fikirlerini beyan etmede özgür olması gerektiğini düşünüyorum. Eleştirebilmeliyiz. Ancak bu konuda birazda toplumsal anlayışın değişmesi gerekiyor...” diyen G6 nolu katılımcı eleştiri boyutunun önünde yatan engelleri ve sonuçları hakkındaki sözlerine şöyle devam etmiştir: “...Örgütler toplumların yansımasıdır ve bizim toplumumuzda bazı şeyler iliklerimize işlemiş durumda. Anadolu kültürü ile yetiştik hepimiz ve bu kültürde kabulleniş var, ses çıkarma yok. Maalesef bunun sonucunu da örgütlerde sesini çıkarmayan bir çalışan profili olarak görüyoruz. Böyle bir çalışan grubunun olduğu örgütte demokrasi olur mu?” (G6, 1, 6, 8).

Eleştiriye açık bir örgüt ortamında çalışanların iç girişimcilik davranışlarının artacağını belirten G8 nolu katılımcı şunları ifade etmiştir: “...Son zamanlarda popüler olan, kurumsal iç girişimcilik kavramı söz konusudur. Çalışanlar eğer örgüte katkı sağlayacak olumlu/olumsuz eleştirilerini rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorsa ve çalışan yönetim modeli benimsenmişse o zaman insanların kendi görevleri dışında ekstra roller üstlenmesi söz konusu olabiliyor ve örgütler daha üst noktalara çıkabiliyor...” (G8, 7).

Eleştiri önünde yatan engeller ve eleştiri boyutundaki beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkabilecek negatif sonuçları ile ilgili diğer akademisyenlerin görüşleri şöyledir:

“... insanlar eleştiri yaptıkları için ötekileştirilmekten ya da cam tavan yaratılmasından korkmamalıdır... Bir akademisyenin “ya sözleşmem yenilenmezse; ya idari görevlerim elimden alınırsa” düşüncesiyle var olan konumunu koruma içgüdüsünden ötürü eleştiri yapmaktan vazgeçmesi demokrasiye zedeleyen bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarz düşünceler örgütlerde kişilerin sessizliğe boğulmasına neden olmaktadır...” (G1, 5, 6, 10, 13).

“...özelimizde, sosyal yapımızda ve kültürümüzde çok fazla eleştiri yapma ya da eleştiriye kaldırılabileceği durumu söz konusu olmasa da; demokratik bir örgütte eleştiri yapılabilir olması gerekmektedir...” (G2, 8).

“... üniversiteler bilimsel anlamda da siyasi anlamda da farklı görüşlere sahip olan kişilerin bir arada bulunduğu bir ortam. Bu nedenle eleştiri yapmak kaçınılmaz bir durum ancak siyasi baskılar, akademik yükselme sürecindeki beklentiler insanları eleştiri yapmaktan alıkoymuyor. Eğer siz mevcut yönetimin uygulamalarını eleştirip, sıkı bir muhalefet olursanız yükselme sürecinizin önünün kapatılması ihtimali söz konusu olabiliyor... Burada insanlar kültürümüzde de var olan hiyerarşiden korku ile hem mevcut konumlarını koruyabilmek hem de yeni bir konum elde edebilmek adına muhalif olmaktan uzak duruyor ve bence bu durum temelinde demokratik örgüt algısını zedeliyor” (G7, 1, 8, 9, 10, 11).

“...üniversitelerde insanlar kendilerini özgür iradeleriyle ifade edebilmeli. Ancak bu konuda öncelikle Türk toplumunun kültürüne bakmak lazım... Türk insanında içselleştirilmiş bazı davranışlar söz konusudur. Kültürümüze baktığımızda biat kültürüne alışmış, güç mesafesine alışmış bir toplumda, bir de siyasi baskılar söz konusu olursa hepten kendini ifade edemeyen bir çalışan profili ortaya çıkar.

Demokratik örgütlerde korku kültürünü yok etmek gerekiyor. Korku kültürü ve buna bağlı olarak savunmacı bir sessizliğin olduğu örgütlerde demokrasi kuralları tam olarak işlemez...” (G8, 1, 4, 6, 8, 9, 12).

Örgütsel demokrasi algısını oluşturan ikinci boyut olan eleştiri teması ile ilgili görüşleri unvanlara göre ele aldığımızda; Doç Dr. unvanına sahip akademisyenlerin daha farklı görüşler bildirdiği görülmektedir. Doçent olan akademisyenlerin eleştiri boyutunda örgütlerde savunmacı sessizliğin engellenmesi ve ötekileştirilmeme beklentilerinin olduğu görülmektedir. Eleştirinin sağlanması ile kurumsal iç girişimciliğin artacağı ancak eleştiri boyutunun gerçekleşmesi önünde yatan engelin biat kültürü ve cam tavan yaratılması olduğu ifade edilmiştir. Eleştiri temasının önündeki engeller ile ilgili farklı bir görüş de Prof. Dr. unvanındaki bir katılımcıdan gelmiştir. Katılımcı akademik yükselme süreci etkisinin eleştiri ortamının sağlanmasını engellediğini dile getirmiştir.

Akademik örgütlerde demokrasi algısını oluşturan üçüncü boyut olan şeffaflık teması ile ilgili beklentiler, sonuçlar ve engeller kategorilerine ilişkin alt temalar, frekanslar ve yüzdeler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 17 Şeffaflık Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
<b>Beklentiler</b>	1.Şeffaf bilgi paylaşımı		√	√	22,2	√	√	√	33,3		√	√	22,2
	2.Enformasyonun paylaşılması ve yayılması		√		11,1						√	√	22,2
	3.Etik kuralların içselleştirilmesi			√	11,1		√		11,1				
	4.Örgütsel güvenin oluşturulması			√	11,1								
<b>Sonuçlar</b>	1.Örgütsel aitlik		√	√	22,2	√		√	22,2			√	11,1
	2.Örgütsel vatandaşlık					√			11,1				
<b>Engeller</b>	1.Akademik kıskançlık etkisi						√		11,1				

Demokratik bir örgütte şeffaflık ile ilgili beklentileri ortaya koyan ifadelere bakıldığında şeffaf bilgi paylaşımı yapılması (% 77,7) ve enformasyonun paylaşılması ve yayılması (% 33,3) katılımcıların en fazla değindiği konular olmuştur. Beklentiler ile ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“demokratik örgütlerde şeffaf olma yöneticiye göre değişen bir olgu olmaktan çıkmalı ve kurum kültürü halini almalıdır. Eğer ortak bir kurumda çalışıp ortak amaca hizmet ediyorsak akademisyenleri de ilgilendiren tüm bilgiler paylaşılabilir olmalıdır..”. (G1, 1).

“... okulla ilgili ya da okuldaki hocalarımızla ilgili bir gelişme olduğunda (kişilerin yayınları bile olabilir) durumdan bihaber olmamak gerekiyor. Gerek yönetim kademesi gerekse akademisyenler, demokratik örgütlerde bunu sağlamak için sürekli bilgi paylaşımında bulunmalı...” (G3, 1, 2).

“Kurumda her düzeydeki bilgiler açıkça paylaşılabilir olmalıdır. Bu hususta aslında etik olan ve olması gereken budur. Demokratik örgütlerde bu etik kuralın daha fazla içselleştirildiğini görebiliriz...” (G5, 1, 3).

“akademik ve yönetsel bilgiler paylaşılabilir olmalıdır. Ancak akademik bilgiler paylaşıldığında bir başkası tarafından sizden önce kullanılma olasılığı çok fazla. Demokratik bir örgütte güven ortamı oluşturulmuş demektir zaten ve bu gibi sorunlar ortadan kalkar... Akademik düşünce ile donatılmış insanların etik kuralları iyi bilen ve içselleştirmiş olması gerekir. Etik kuralları içselleştiren örgütlerde de demokrasinin tam işlediğini söyleyebilirsiniz...” (G6, 1, 3, 4).

“yöneticiler kaygı oluşturacak bir yönetim tarzı benimsememişse eğer aldığı kararları ve kurum içerisindeki gelişmeleri mesai arkadaşlarıyla paylaşabilmelidir... Fakülte içinde veya gerekiyorsa üniversite sayfasında bilgilendirme amacıyla duyuruların yapılması gerekmektedir. Bunun sağlandığı örgütlerde demokrasiden, vicdandan, adaletten, kurum lehine ve ülke lehine iş görmekten bahsetmek mümkündür” (G7, 1, 2).

“...örgüt bir bütündür. Aynı örgüt içerisinde farklı birimlerde görev yapıyor olabiliriz ancak hepimiz ortak bir amaca hizmet ediyoruz. Bu nedenle bizleri direk veya dolaylı olarak ilgilendiren tüm konular hakkında şeffaf bir bilgi paylaşımı olmalıdır ki kendimizi o kuruma ait hissedebilelim” (G8, 1, 5).

“yönetim içerisinde yer aldığımızda daha çok fark ediyorsunuz ki kişileri idare edebilmemiz için gizli tutmanız gereken bazı bilgiler var. Bu istisnai bilgiler haricinde, bilindikçe kişileri daha güçlü ve kurumuna ait hissettiren tüm yönetsel ve akademik konular hakkında yönetimin şeffaf bilgi paylaşımı politikasını benimsemesi gerekmektedir... Yasalar ve yönetmelikler gereği akademik ve yönetim kurullarında bilgiler paylaşılıyor ancak bizim demokratik örgütlerde istediğimiz bunların herkesle paylaşılmasıdır... Dijital ortamlarda düzenli duyurular yapılabilir veya sosyal ortamlar yaratılarak bilgi paylaşımını gerçekleştirilebilir...” (G9, 1, 2, 5).

Demokratik bir akademik örgütte şeffaflığın gerekliliği ve örgütte sağlanması sonucu ortaya çıkacak olan örgütsel aitlik ve örgütsel vatandaşlık gibi pozitif sonuçlar hakkındaki ifadeler aşağıda verilmiştir.

“...Benim o kuruma ait olduğumu hissetmemi istiyorsanız, gururla orada çalışmamı ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemi istiyorsanız şeffaflık ilkesini benimsememiz gerekiyor”(G1, 5, 6).

“... örneğin bir hocamızın başarısı okulu ilgilendirdiği gibi beni de ilgilendirir. Benim kendimi o kuruma ait hissetmemi ve aslında gurur duymamı sağlar. Bunu sağlamak için örgütlerde düzenli aralıklarla duyurular yapılabilir”(G3, 5).

“...Diyelim ki böyle bir kurumda çalışıyorsunuz, şeffaflık ilkesini benimsemiş bir örgütün üyesisiniz; emin olun ki siz kendinizi tamamen oraya ait hissedersiniz ve çalışma hayatı şimdiye kadar hiç bu kadar zevkli olmamıştır...” (G6, 5).

“...örgüt bir bütündür. Aynı örgüt içerisinde farklı birimlerde görev yapıyor olabiliriz ancak hepimiz ortak bir amaca hizmet ediyoruz. Bu nedenle bizleri direk veya dolaylı olarak ilgilendiren tüm konular hakkında şeffaf bir bilgi paylaşımı olmalıdır ki kendimizi o kuruma ait hissedebilelim” (G8, 1, 5).

Örgütlerde şeffaflığın sağlanmasının önünde yatan bir engel olarak görülen akademik kıskançlık ile ilgili G5 nolu katılımcı görüşü şu şekildedir:

“... herkes kapalı kapılar ardında bir şeyler üretmeye çalışırsa hem kıt kaynaklar aktif kullanılamaz, hem de demokratikliğin gereklerinden biri zarar görmüş olur... akademisyenler arasında ortaya çıkan akademik kıskançlığın kurumlarda bilgiyi şeffaf paylaşmayı ve demokratikliği negatif yönlü etkilediğini düşünüyorum...” (G5, 7).

Şeffaflık teması ile ilgili olarak görüşleri unvanlara göre ele aldığımızda; diğer katılımcılardan farklı olarak Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki G6 nolu katılımcının şeffaflık ile ilgili beklentisinin örgütsel güvenin oluşturulması olduğu görülmüştür. Ayrıca Doç. Dr. unvanındaki katılımcıların örgütlerde şeffaflık boyutunun sağlanması sonucunda örgütsel vatandaşlığın artacağı ancak akademik kıskançlığın şeffaf bir örgüt ortamının sağlanmasının önünde yatan bir engel olduğunu dile getirdiği görülmüştür.

Akademik örgütlerde demokrasi algısını oluşturan dördüncü tema olan adalet ile ilgili beklentiler, sonuçlar ve engeller kategorilerine ilişkin alt temalar, frekanslar ve yüzdeler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 18 Adalet Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
<b>Beklentiler</b>	1.Liyakatle atama/yükselme					√			11,1	√	√		22,2
	2.Kronizm'i ortadan kaldırmak		√		11,1	√			11,1		√		11,1
	3.Biçimsel rollerinin üstüne çıkabilme							√	11,1	√			11,1
	4.Yönetimin seçimle atanması							√	11,1	√			11,1
	5.Uzmanlığa uygun derse girme			√	11,1								
	6.Akademik performansa göre adalet							√	11,1				
<b>Sonuçlar</b>	1.Düşük işgören performansı						√	√	22,2				
	2.İşten ayrılma niyeti							√	11,1				
<b>Engeller</b>	1.Tepe yönetimden çekinme										√		11,1
	2.Duyguların rasyonel kararların önüne geçmesi										√		11,1

Adalet teması ile ilgili beklentilere göz atıldığında; liyakatle atama/yükselme yapılması (% 33,3), kronizmin (eş-dost kayırmacılığı) ortadan kaldırılması (% 33,3), biçimsel rollerin üstüne çıkılması (% 22,2) ve yönetimin seçimle atanması (% 22,2) önemsenen konular olmuştur. Adil ve buna bağlı olarak demokratik bir örgütün sağlanması ile ilgili akademisyen beklentileri şu şekilde ifade edilmiştir:

“akademik örgütlerde adalet denince benim aklıma liyakat geliyor. Akademik hayatta liyakatten daha iyi bir adalet sistemi olamaz herhalde... Atamaların ve yükselmelerin tam anlamıyla liyakate uygun yapılması demek adalet var demektir. Kendi alanımız açısından ele aldığımızda, turizm ile ilgili bölümlere alakasız bölümlerden atamalar yapıldığında adalet sistemini sorguluyorum ben. Neye göre kime göre yapılıyor bu atamalar diyorum. Kayırmadan uzak, adil bir ortamdaysanız demokrasiden söz edebilirsiniz...” (G1, 1, 2).

“... genel itibarıyla akademik hayatta network ağlarına bağlı, eş-dost ile sağlanan bir adalet sistemi görüyorum ben... Kendi demokrasisini kendisi oluşturmaya çalışan bir camiada demokratik uygulamalar varsa bile adalet yok demektir... Torpilin, kayırmacılığın ve network ağlarının etkin olmadığı bir adalet sisteminin var olması gerektiğini düşünüyorum...” (G3, 2).

“... Demokratik örgütlerde insanların çalıştıklarında adil olarak hak ettikleri yere geleceklerine inanarak iş görmeleri gerekir... Adaletin yerleştiği bir örgütte yeterliliği/yetenliliği olan herkesin kuruma katkısının önü açılmalıdır. Tabi bunu sağlayabilmek için öncelikle yöneticinin liyakate uygun seçilmiş olması gerekir ki bu düzeni sağlayabilecek yeterliliğe sahip olsun... Eğer seçimler atama usulü yapılırsa, atanan kişi kendisini atayanın yönetimine girmiş olursa burada liyakat ikinci planda kalır, adalet sistemi tam işleyemez hale gelir ve yönetim bir ilişkiler ağı üzerinden sağlanır...” (G4, 1, 3, 4).

“demokratik örgütlerde eşitlik yoktur adalet vardır. Zaten bence demokrasiden bahsedilmek için eşitliğin geçerliliğini yitirmesi gerekir... Akademik örgütlerde performansla bağlı bir adalet sisteminin olması gerekir. Örneğin aynı unvana sahip olsalar bile üreten ve üretmeyen her akademisyene eşit değerlendirme yapılması doğru değildir. Burada yapılan üretimden yola çıkılarak kişilere ayrıcalıklar tanınması adaletin temelidir. Bu konuda bence günümüzde en güzel örnek akademik teşvik olayıdır. Çalışan ile çalışmayanı ayıran, pozitif ayrıcalık sağlayan güzel bir uygulama olduğunu düşünüyorum...” (G5, 6).

**Katılımcılardan biri akademik örgütlerde adaletin en önemli belirleyicisinin uzmanlığa uygun derse girme olduğunu şu şekilde belirtmiştir:**

“...bence derse girme konusunda adaletin sağlanabilmesi, akademik örgütlerdeki en önemli demokratiklik uygulamalarından biridir. Burada eşit dağılımdan ziyade, uzmanlık alanına uygun, kişinin kendine ve öğrencilerine katkısını artıracığına inanılan derslere göre adil bir dağılımın yapılabilir olması çok önemlidir...” (G6, 5).

“Üniversitelerde adalet kavramı ilk olarak atamalarda ortaya çıkıyor. Burada gerek kuruma yeni birisinin alınması gerekse kişilere yönetim görevinin verilmesi konusunda adil olunabilmesi çok önemli. Burada neye bakmak lazım: ihtiyaca bakmak lazım, liyakate bakmak lazım. Eğer kişisel ilişkiler üzerinden bu tarz atamaların kararlarını verirsiniz o zaman adaletten bahsedemezsiniz.” diyen G7 nolu katılımcı, adaleti sağlanmasının önünde yatan engelleri ise şöyle ifade ediyor: “...ama sonuçta insan faktörü söz konusu. Bu nedenle duygusal yönden sapmaların ya da hiyerarşik bir baskı sonucu alınan

kararların örneklerini maalesef ki görmek mümkün olabiliyor. Bu durum da adalet algısının ve dolaylı olarak demokratiklik algısının azalmasına neden olabiliyor” (G7, 1, 2, 9, 10).

Adaletin sağlanması ile ilgili beklentileri ve sağlanmadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları G5 ve G8 nolu katılımcılar şu şekilde ifade etmiştir:

“...adalet önemli bir olgudur. Adaletin olmadığı yerde insanların motivasyonu ve buna bağlı olarak da performansları düşer... Akademik örgütlerde ele aldığımızda, adalet yönetimlerin atama usulü değil seçimle olması ile başlar. Rektör seçimlerinin bile akademisyenlerin kararı ile olması gerektiğini düşünüyorum... Dağıtımın, sürecin ya da işlemlerle ilgili herhangi bir adaletsizliğin olduğu zamanlarda kişiler derinden etkilenir ve çoğu zaman çalışmaya devam etseler bile kuruma olan katkılarının önü kapanır ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaya başlar... Örgütsel adaletin olduğu yerde örgütsel demokrasi vardır diyebilirim...” (G8, 3, 4, 7, 8).

“... İnsanların iş görme performansının/akademik çıktılarının düşmesini istemiyorsanız pozitif ayrımcılık sağlayacak, adil uygulamaları (akademik teşvik gibi) sisteme koymanız gerekir...” (G5, 7).

Örgütsel demokrasi algısını oluşturan bir diğer tema olan adalet boyutu ile ilgili görüşleri unvanlara göre ele aldığımızda her unvanında farklı bir takım görüşler göze çarpmaktadır. Dr. Öğr. Üyesi unvanında adalet ile ilgili beklentilerde uzmanlığa uygun derse girilmesi gerekliliğinden bahsedilmiştir. Doç. Dr. unvanındaki katılımcıların ise beklentileri arasında akademik performansa göre adaletin olması yer almaktadır. Öte yandan aynı unvandaki katılımcılar adaletin sağlanamaması sonucunda işten ayrılma niyetinin oluşabileceği görüşünü belirtmiştir. Prof. Dr. unvanına sahip olan G7 nolu katılımcı adaletin sağlanması önünde yatan engellerden bahsetmiştir. Tepe yönetimden çekinme ve duyguların rasyonel kararların önüne geçmesinin adaletin sağlanmasını engellediğini belirtmiştir.

Akademik örgütlerde demokrasi algısını oluşturan beşinci boyut olan eşitlik teması ile ilgili beklentiler, sonuçlar ve engeller kategorilerine ilişkin alt temalar, frekanslar ve yüzdeler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 19 Eşitlik Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
Beklentiler	1.Eşitlik algısı	√	√	√	33,3			√	11,1			√	11,1
	2.Eşit haklara sahip olma	√	√	√	33,3	√			11,1	√			11,1
	3.Düşünceleri eşit ifade hakkı			√	11,1								
Sonuçlar	1.Dağıtım adaleti	√			11,1			√	11,1				
	2.Çatışmalar	√			11,1					√			11,1
	3.Kabullenici sessizlik							√	11,1				
Engeller	1.Kültürel dokunun güç mesafesi özelliği barındırması		√		11,1			√	11,1				

2.Rol kültürü	√	11,1				
---------------	---	------	--	--	--	--

Akademisyenlerin eşitlik boyutu ile ilgili beklentileri arasında eşitlik algısı (% 55,5) ve eşit haklara sahip olunması (% 55,5) en yüksek beklentiler arasında yer almıştır. Akademisyenlerin eşitlik teması ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir.

“...adalet demokraside önemli bir kavram benim için ancak özlük haklarını düşündüğümde adaleti bir kenara bırakıp eşitliği hayal ediyorum... Akademik olarak unvanlar kişilerin kendi çabaları sonucu elde ediliyor elbette ancak siz bir unvanı hak etseniz bile kadroyu alabilmeniz aylarca hatta belki yıllarca sürebiliyor. Bu noktada hiçbir fark gözetilmeksizin, herkesin eşit olarak, kişinin şahsına değil özlük haklarına saygı duyularak kadrolarının verilmesinin demokratik bir uygulama olduğuna inanıyorum...” (G1, 2).

“bugüne bugün kadın-erkek eşitliği tartışılıyorsa, örgütlerde de kişilerin eşitliğinin sağlanması önemlidir... Demokratik anlamda örgütlerdeki mutluluğun, refahın ve huzurun sağlanması için herkese eşit davranılması, tüm kaynakların eşit dağıtılması gerektiğini düşünüyorum. Düşünün aynı kademedesiniz, aynı fiziksel özelliklere, bilgi ve becerilere sahipsiniz ancak size farklı muamele yapıldığını hissediyorsunuz... (G2, 1, 2, 4).

“bir sistem içerisinde unvanın yükseldikçe veya idari görev sahibi olup görevinin derecesi yükseldikçe değer artıyorsa o sistemde nasıl eşitlikten ve demokrasiden söz edilebilir ki?... Öğretim üyesi olunca ya da dekan olunca birden bire daha anlamlı olmaya başlıyorsun. Diyelim ki iki farklı unvandaki kişi yönetimden bir istekte bulunuyor, önce üst unvana sahip olanın dikkate alınır... Demokrasiden bahsedeceksek, herkesi eşit kefeye koymak lazım. Bir kurumda dekan, profesörden, araştırma görevlisine kadar herkesin hakları ve istekleri eşit karşılanıyorsa demokrasiden bahsedilebilir...” (G3, 1, 2).

“Demokrasi tüm çalışanların katıldığı bir anlayışı içerir, bu nedenle eşitlik olmalıdır... Herkesin birbiriyle eşit olarak algılanması gerekiyor. Eğitim durumu, ekonomik durum, unvan gibi tüm faktörlerin göz ardı edildiği, herkesin düşüncelerini eşit ifade ederek eşit haklara sahip olduğu bir anlayışı gerektirir demokrasi... Kurumların demokrasi adı altında demokratik olmayan uygulamaları olursa, adil olmayan bir eşitlik söz konusu olursa o zaman gerçek demokrasiden söz edilemez. Var olmasını istediğimiz şey adil olarak eşitliğin sağlanmasıdır” (G6, 1, 2, 3).

“Yasal açıdan bakıldığında herkesin eşit haklara sahip olması gerekir. Ancak kurumlarda bunun karar vericisi ve uygulayıcısı yöneticilerdir. Örneğin yönetici olduğunuz için tüm bilgi akışı size gelir (projeler, kongreler vs) ve siz eğer isterseniz bunu filtreleyip sadece istediğiniz kişileri haberdar edebilirsiniz ya da demokratik bir yöneticiyseniz herkesle eşit bilgi paylaşımında bulunabilirsiniz” (G9, 1).

G4 nolu katılımcı örgütlerde eşitlik algısının demokrasiyi beraberinde getirdiğini ve eşitlik sağlanamadığında çatışmaların yaşanabileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“...akademik bir kurumda herkesin eşit olarak hak ettiğini (özlük hakları olsun, ek haklar olsun) alabileceğine olan inancı örgütsel demokrasi algısını beraberinde getirir. Eğer böyle bir inanç yoksa o zaman örgütte antidemokratik uygulamaların varlığı söz konusu demektir ve bu da beraberinde akademisyenler arası çatışmaları meydana getirir” (G4, 2, 5).

Eşitlik sağlanamadığı zaman ortaya çıkabilecek sonuçlar hakkında görüş bildiren bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“...mutluluk temelinde yer alan karşılaştırma teoremi vardır. Eğer kişi kendini karşılaştırdığı diğer arkadaşlarına göre eksik hissediyorsa, eşitsizlik algısı oluşacak, mutsuz olacak ve belki de bunun sonucunda iş yerinde çatışmalar ortaya çıkacaktır.”(G2, 5).

“Toplumda en küçükten en büyüğe kadar herkesi saran oldukça önemli bir olgudur eşitlik. Bir markette çocuklara çikolata alıp ellerine verseniz herkes birbirinin elindeki bakarak aynı mı diye. Karşısındaki ile kendini karşılaştırır ve sonucunda hissettiği eşitsizlik algısı onun mutsuzluğuna neden olur. Ancak toplumumuza baktığımızda, eşitsizlik algısı oluşması söz konusu olduğunda dahi sesini çıkarmadan işini yapmaya devam eden ve durumu kabullenen bir iş gören potansiyeli olduğunu görüyoruz. Bu eşitsizliğe alışmış bir toplum kültürünü gözler önüne seriyor...” (G8, 1, 4, 6, 7).

Eşitliğin önünde yatan en büyük engelin toplum kültürü olduğunu dile getiren katılımcı ifadeleri şöyledir:

“...akademik hayatta bir askeri hiyerarşi durumu söz konusu. Ama aslında çoğu zaman bunu yadırgamayız da... Toplum olarak hiyerarşik sisteme ve bu sisteme göre eşit olmayan muameleye o kadar alışmışız ki hiç zorumuza gitmiyor...” (G3, 7, 8).

“...örgütlerde demokratik olarak eşitliğin sağlanabilmesi için kültürel bazı kabullenişlerin önüne geçmek gerektiğini düşünüyorum...” (G8, 7).

Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısını oluşturan bir diğer boyut olan eşitlik boyutu ile ilgili görüşlerini incelediğimizde diğer katılımcılardan farklı olarak Dr. Öğr. Üyesi olan G6 nolu katılımcı düşüncelerin eşit ifade edilebilmesi beklentisinden bahsederken aynı unvana sahip olan G3 nolu katılımcı eşitliğin sağlanmasının engellerinden birinin rol kültürü olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Doç. Dr. unvanına sahip olan G8 nolu katılımcı eşitliğin sağlanamaması sonucunda ortaya çıkacak bir davranışın kabullenici sessizlik olduğunu ifade etmiştir.

Akademik örgütlerde demokrasi algısını oluşturan altıncı boyut olan hesap verilebilirlik temasına ilişkin beklentiler, sonuçlar ve engeller kategorileri ile ilgili alt temalar, frekanslar ve yüzdeler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 20 Hesap Verilebilirlik Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
Beklentiler	1.Hesap verebilme			√	11,1	√		√	22,2			√	11,1
	2.Kararlara katılım		√		11,1		√		11,1		√	√	22,2
	3.Yapılan işin sorumluluğunu alma			√	11,1	√	√	√	33,3				
	4.Açıklık/Şeffaflık		√		11,1			√	11,1				
	5.Aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişim						√		11,1				
Sonuçlar	1.Tarafsızlık						√		11,1		√		11,1

	göstergesi					
	2.Hataların minimuma inmesi				√	11,1
<b>Engeller</b>	1.Rol kültürü/Güç kültürü varlığı			√	11,1	
	2.Hesap verme kültüründeki toplumsal eksiklik	√	11,1			

Demokratik örgütlerde kişilerin yaptıkları işin sorumluluğunu alarak (% 44,4) hesap verebilir olması gerektiğini (% 44,4), kararlara katılımın sağlanarak (% 44,4) açık ve şeffaf bir politika izlenmesi gerektiğini (% 22,2) ifade eden akademisyen görüşleri şu şekildedir:

“...hem akademik ortamda hem de profesyonel ortamların hiçbirinde geçerliliği olmayan cümleler var - kabul edin ya da etmeyin sistem bu-, -biz karar verdik böyle olması gerekiyor- veya -tepeden emir böyle geldi-. Bu tarz cümlelerin hiçbiri bana göre demokratik bir ülkede insanlara yakışmayan cümleler... Biz gerçekten demokratik bir ortadaysak, en alt kademeden en üst kademeye kadar herkes yaptığı için sorumluluğunu alabilmeli ve yaptığı işten ötürü gerektiğinde hesap verebilmelidir...” (G1, 1, 3).

“...yöneticiler örgüt içerisinde alınan kararlara şeffaf/tarafsız bir şekilde katılımı sağlarsa, bu yönetimin açıklık ilkesini benimsediğini gösterir ve böyle bir örgütte hesap verebilme gerekliliği ortadan kalkar. Zaten kararlar alınırken ortak bir akıl ürünü olarak ortaya çıkmıştır ve sorumluluk tüm örgüte dağıtılmıştır...” (G3, 2, 4).

“Örgütlerde hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı doğru açık bir iletişim söz konusu ise ve örgüt içerisinde alınan kararlara katılım sağlanabiliyor ise orada her türlü karar, politika, prosedür, işleyiş sorgulanabilir demektir. Böyle bir işleyişin olduğu örgütlerde yönetimin tarafsız bir yönetim tarzı benimsediği ve yaptığı işin sorumluluğunu aldığını görebilirsiniz...” (G5, 2, 3, 5, 6).

“Demokrasiden bahsediyorsak, hepimizin yaptığı işlerin sorumluluğunu alıp hesap verebilmesi gerekiyor. Bu antik dönemden beri böyledir. Asıl demokrasi örneklerini zaten orada görebiliyoruz. Verilen kararın yanlış olduğu ile ilgili bir şey karşlarına çıktıklarında hesap vermek zorunda kalmıştır. Ancak bizde böyle bir durum söz konusu değil. Hesap verme bizim kültürümüzde yok. Hem demokrasiyi tam uygulayamadığımız için hem de kültürümüzde olmadığı için hesap veremediğimizi düşünüyorum” (G6, 1, 3, 9).

“...üniversitelerde kanunlara ya da kanun koyuculara karşı hesap veriliyor. Örneğin maddi harcamalar ile ilgili Maliye’ye, Sayıştay’a vs. hesap veriliyor ancak akademik uygulamalarla ilgili bir şikayet söz konusu değilse kimse kimseye hesap vermiyor... Aslında akademik örgütlerde kişilerin karar süreçlerine katılımının sağlanması, ya da kararların yayınlanarak kişilerin bilgilendirilmesi, yapılan işin tarafsızca yapıldığının bir göstergesidir... Kararlara katılım olmasa bile alınan kararlar ile ilgili bilgilendirme yapılmasının da aslında öğretim üyeleri tarafından talep de edilmesi gerekir. Bu açıdan her zaman yönetimi suçlamamak gerektiğine inanıyorum...” (G7, 2, 6).

“Üniversiteler özgür iradeli, şeffaf ve hesap verebilir olmalıdır... Hesap verilebilirlik demokrasinin en önemli temellerinden birisidir...” diyen katılımcı hesap verebilmenin önünde yatan engelle ilgili olarak sözlerine şu şekilde devam etmiştir “...insanlar yaptıkları işlerin sorumluluğunu

alabilmeli, hesap verebilmeli ve bu bağlamda şeffaflık ilkesi herkes tarafından algılanabilir seviyede olmalıdır. Ancak örgütte gücünü statüsünden alan bir yönetim söz konusu ise o zaman hesap verme gerekliliği duyulmayabilir...” (G8, 1, 3, 4, 8).

“...kararlar sorgulanabilir olmalıdır. Günümüzde –One Man Show- kalmadı artık herkes ekip çalışması yapmalı, katılım sağlamalıdır. Kişilerin gözden kaçırabileceği konuların farkına varılması, geri dönüşüm ile sağlanabilir ve bu sayede hatalar minimuma indirilebilir” (G9, 1, 2, 7).

Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısını oluşturan altıncı boyut olan hesap verilebilirlik ile ilgili görüşlerini unvanlarına göre ele aldığımızda; diğer katılımcılardan farklı olarak hesap verilebilirliğin önünde yatan engellere baktığımızda Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki G6 nolu katılımcı toplumsal kültürel bir eksiklikten bahsederken, Doç. Dr. unvanına sahip olan G8 nolu katılımcı güç kültürü varlığından bahsetmiştir. Öte yandan Doç Dr. unvanındaki G5 nolu katılımcı beklentileri arasında aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişimin olması gerektiğini ifade etmiştir. Prof. Dr. unvanına sahip olan G9 nolu katılımcı ise hesap verilebilirliğin sağlanması ile hataların minimuma ineceğini düşünmektedir.

Örgütsel demokrasinin yedinci boyutu olan gücün paylaşımı/otorite temasına ait beklentiler, sonuçlar ve engeller kategorisi ile ilgili alt boyutlar, frekanslar ve yüzdelere aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 21 Gücün Paylaşımı/Otorite Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%	
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9		
Beklentiler	1.Güç kültüründen uzaklaşmak	√		√	22,2	√		√	22,2		√	√	22,2	
	2.Bilgi paylaşımı	√		√	22,2						√		√	22,2
	3.Transformasyonel liderlik	√			11,1						√			11,1
Sonuçlar	1.Sistem 4 Tipi otorite					√			11,1					
	2.Düzen koruyucu otorite			√	11,1						√	√	22,2	
Engeller	1.Güç mesafesine alışmış toplum							√	11,1					

Tablo 3.21 incelendiğinde akademisyenlerin akademik örgütlerde gücün paylaşımı/otorite ile ilgili beklentileri arasında en önemsedikleri konunun güç kültüründen uzaklaşılması (% 66,6) ve bilgi paylaşımı yapılması (% 44,4) olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin beklentilerini ifade eden görüşler aşağıda verilmiştir:

“...güç ve otoritenin olduğu bir örgütte demokrasinin pek bir anlamı yoktur. Eğer örgütte baba gibi daha sevecen, daha demokratik bir otoritenin varlığı söz konusu ise, baskı yapıcı bir kültürden uzaklaşmış ise kabul edilebilir ancak tam tersi bir otorite söz konusu olursa bu karşı çıkılması gereken bir durumdur ve demokrasi algısını zedeler...” (G1, 1, 4).

“Demokratik örgütlerde kişilerin, her şeyi en iyi ben bilirim, ben yaparım, ben ne dersem o olur tarzından uzaklaşması gerekiyor... Akıl akıldan üstündür mantığı ile yaklaşılsa eğer örgütlerde ekip ruhu oluşturulur ve bilgi paylaşımı yapılır...” (G2, 1, 2, 3).

“...yöneticilerin çağı okuyamadıklarını hissettikleri andan itibaren kendinden üst akıl olduğuna inandığı kişiler ile gücünü paylaşabilmesi, o yöneticinin demokratikliğini gösterir. Burada yönetim kademesinin bilgi paylaşımına açık olması ve bu paylaşım sonucu elde edilen çıktılar ışığında ilerleyebilmesi önemlidir...” (G4, 2, 3).

Gücün paylaşımının sağlanması sonucu örgütlerde düzen sağlayıcı bir otorite varlığının ortaya çıkacağı ve bu otoritenin demokratik örgüt oluşmasında bir engel olmadığı ile ilgili görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...yönetici eğer pozisyonunu güç olarak algılıyorsa, orada demokrasinin olması mümkün değildir. Burada güç ve baskı otoritesinden uzaklaşmak lazım... Eğer demokratik kurallar, adalet, eşitlik, bilgi paylaşımı çok fazla belirgin hale gelir, her şey aslında herkese eşit düzeyde olursa yöneticinin bir otorite kurmasına gerek kalmaz. Yönetici sadece görevde bulunduğu süre içerisinde demokratik ortamı sürdürmekle, düzeni korumakla görevli olur.” (G6, 1, 2, 5).

“...otorite ile demokrasi, zihnimizde birbirine uymuyor gibi gözüküyor aslında.... Demokrasinin kuralları vardır elbette ve bunu bir otoritenin koyması gerekli olabilir. Ancak toplumumuzda algılanan, baskı kavramının hissedildiği bir otoriteden uzaklaşıp, sadece düzeni koyma ve koruma amacı güden bir otorite olursa o zaman demokrasi kuralları işleyebilir...” (G7, 1, 5).

“...demokratik bir yönetim tarzı sergileyerek, gücü paylaşarak denetimi yine elinizde tutabilirsiniz. Bence ikisi birbirinin düşmanı değildir... Ben otorite dendiğinde denetim anlarım ve siz denetimi güler yüzle de yapabilirsiniz... Akılcı olup, insanları motive edip ekip ruhu oluşturabilmek gerekiyor... İnsanlar severek işlerini yaptıktan sonra güçlü bir demokrasi ortamı oluşması çok da zor değil.” (G9, 1, 2, 5).

Güç kültüründen ve otoriteden uzaklaşılması gerektiğini ancak bunun gerçekleşmesini engelleyen toplumsal bir kabulleniş olduğunu ifade eden G8 nolu akademisyen görüşleri şu şekildedir:

“...güç mesafesinin yüksek olduğu ve ödül ceza sistemlerinin etkin olduğu örgütlerde bir otorite söz konusudur. Böyle bir kurumda çalışanlar sadece biçimsel rollerini üstlenirler. İşletmeleri asıl başarıya götüren biçimsel olmayan roller üstlenme eğilimine rastlanmaz... Güç mesafesine alışmış bir toplumda otoriter bir örgütsel yapının olması kaçınılmazdır ve bu örgütler demokratik olarak nitelendirilemezler...” (G8, 1, 6).

Gücün paylaşımı/otorite temasına baktığımızda Doç. Dr. unvanına sahip olan katılımcıların farklı görüşler bildirdiği görülmüştür. Katılımcılar yöneticinin gücünü paylaşması sonucunda demokratik bir liderlik tarzının ortaya çıkacağını belirtirken öte yandan gücün paylaşımı/otorite önünde yatan engelin güç mesafesini kabullenmiş bir toplum olduğunu dile getirmiştir.

Örgütsel demokrasi algısını oluşturan sekizinci boyut olan üçüncü nesil (yeni nesil) üniversite teması özerklik, yönetim ve akademik özgürlük kategorilerinden oluşmaktadır. Kategorilere ilişkin alt temalara, frekans ve yüzde değerlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 22 Üçüncü Nesil Üniversite Temasındaki Görüşlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			%	Doç. Dr.			%	Prof. Dr.			%
		G2	G3	G6		G1	G5	G8		G4	G7	G9	
Özerklik	1.Siyasi özerklik	√			11,1			√	11,1	√			11,1
	2.Maddi ve idari özerklik										√		11,1
Yönetim	1.Profesyonel yönetim	√			11,1					√	√		22,2
Akademik özgürlük	1.Araştırma özgürlüğü	√			11,1						√		11,1

Akademik örgütlerde demokrasiyi oluşturan bir boyut olarak ifade edilen üçüncü nesil üniversite temasında akademisyenlerin en fazla değindikleri husus siyasi özerklik (% 33,3) ve yönetim faaliyetlerinin profesyoneller tarafından yürütülmesi (% 33,3) olmuştur.

Akademik örgütlerde demokrasiyi özgür akademisyenlik ile bağdaştıran G2 nolu katılımcı bunun gerçekleşebilmesi için de siyasi bir özerkliğin olması ve üniversitelerin profesyoneller tarafından yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının düşüncelerine ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“...demokrasi benim için özgürlük demektir... Sınırsız özgürlük diye bir şey yoktur ancak akademisyenlerin maddi ve düşünce anlamında özgür olması gerektiğine inanıyorum. Tabi burada üniversitelerin birazda siyaset dışı olması gerekiyor... Görüş farkı olmaksızın herkesin istediği konular üzerinde, maddi kaygıları ya da sınırlaması olmadan çalışma yapabilmesi aslında hem kişinin bireysel mutluluğunu pozitif etkileyecek hem de örgütsel anlamda daha demokratik bir örgüt algısının oluşmasına neden olacaktır... Yönetim ile akademik ekip arası pozitif bir iletişimin ve etkileşimin varlığı, tarafsız bir iletişim ağının oluşması için de örgütlerin profesyoneller tarafından yönetilmesi örgütsel demokrasiyi beraberinde getirecektir...” (G2, 1, 3, 4).

Akademik örgütlerde demokrasinin önündeki en büyük engelin yönetim kadroları olduğu, bu engelin siyasi özerklik ile aşılabileceği ve yönetimin profesyonel olması gerektiği konusunda görüş bildiren G4 nolu katılımcı ifadeleri şöyledir:

“...örgütsel demokrasinin önündeki en büyük engellerden birisi bence yönetim kadrolarıdır. Burada belli bir süreliğine atanmış dahi olsalar, yöneticilerin sahip olduğu konumun sorumluluğunu alabilecek, istenmeyen bir durum söz konusu olduğunda o görevden alınabileceklerine emin olacakları bir yapının oluşturulması ve yöneticilerin yönetim alanında eğitilmiş, uzman kişiler olması gerekmektedir... Üniversitelerin özerk olması, siyasete angaje olmaması, yönetim kadroları oluşturulurken liyakat esasına uygun seçim sonucu atamaların yapılması oldukça önemlidir... Yönetim kadrosuna gelen



<b>kültürü</b>	öğrenilmiş biat kültüründen vazgeçmek										
<b>Örgüt kültürü</b>	1.Aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişim	√	√	22,2	√	√	22,2	√	√	22,2	
	2.Etkileşim adaletinin sağlanması		√	11,1		√	11,1		√	√	22,2
	3.Beşeri ilişkilerin geliştirilmesi		√	11,1		√	11,1			√	11,1
	4.Örgütsel yabancılaşmanın engellenmesi					√	11,1	√			11,1
	5.Açık kapı politikası								√	√	22,2
	6.İlimli örgüt ikliminin oluşturulması		√	√	22,2						
	7.Farklı görüşlere saygı					√		11,1			
<b>Yönetim tarzı</b>	1.Katılımcı yönetim	√	√	22,2		√	11,1		√		11,1
	2.Siyasi bağımsızlık		√	11,1		√	11,1	√			11,1
	3.Akademik niteliklere göre ayırıştırma yapmak	√		11,1							
	4.Güç mesafesinin yok edilmesi					√	11,1				
	5.Söylem ve davranışların tutarlılığı									√	11,1
<b>Liyakat</b>	1.Liyakate uygun atama		√	11,1	√		11,1	√	√	22,2	
<b>Yönetim hedefleri</b>	1.Stratejik hedefler oluşturma							√			11,1
	2.Benchmarking yapma									√	11,1
	3.Politik taktik ve uygulamaların önüne geçmek							√			11,1
	4.Belirsizliğin azaltılması	√		11,1							

Akademisyenlerin yönetici olduklarında bağlı oldukları örgütte demokrasiyi sağlayabilmek için yapacağı çalışmalar ile ilgili görüşleri dikkate alındığında katılımcıların en fazla değindikleri konuların; aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişim (% 66,6), etkileşim adaletinin sağlanması (% 44,4), liyakate uygun ataması yapılması (% 44,4) ve katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi (% 44,4) olduğu görülmüştür.

Aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişimin sağlanması, liyakete uygun atama yapılması ve stratejik hedeflerin oluşturulması ile ilgili G1 nolu katılımcının ifadeleri şu şekildedir;

“Örgütsel demokrasiyi oluşturmak için öncelikle bölümlerin stratejik hedefleri olsun isterdim ve uygun hedeflerin konulmasını sağladım. Daha sonra bölümlerin bu hedeflere ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları yeterlilikte, liyakate uygun eleman alımını sağladım... Bence ülkemiz genelinde bu liyakate uygun ataması konusunda yaşanan sıkıntıların ortadan kaldırılması için bir denetim mekanizması oluşturulmalı... Kendi alanımızla ilgili olarak örneğin -Turizm Akademisyenleri Derneği- bu ilanlarının takibini yapabilir ve istenmeyen durumların önüne geçebilir diye düşünüyorum... Okul içerisinde yönetim-hoca-öğrenci arası açık bir iletişimin, bilgi akışının olmasını sağladım ki her kademede yer alan kişinin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebileyim. Hayal ettiğimiz gibi bir iletişim ağının olduğu kurumda ben öğrencisinden, memurundan, hocasından, yönetim kademesine kadar herkesin formal ve informal ilişkiler sonucunda güven ortamında yaşayacağına, aitik duygularının artacağına ve demokrasi algısının en üst seviyelere ulaşacağına eminim...” (G1, 2, 14, 15 ).

Aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişimin sağlanmasına, katılımcı yönetim tarzına, akademik niteliklere göre ayrıştırma yapılmasına ve belirsizliğin azaltılmasına vurgu yapan G2 nolu katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“...yönetici olsaydım, örgütte yapmış olduğum tüm davranışların ya da işlemlerin somut bir şekilde alt kademelere ifade edilebilmesini sağlamak ve görüşleri paylaşabilmek için kararları alırken çoğulcu katılımı sağladım... Kişileri daha mutlu kılabilmek için adaleti ön planda tutardım. Özellikle yapılan yayınlar açısından ya da akademik nitelikler açısından eşitsizliğin önüne geçebilmek için ayrıştırmalar yapardım... Akademik camiaya politik süreçler açısından baktığımda bazı yasal düzenlemelerin yapılabilmesi için çalışmalar yapardım... Akademisyenlerin geleceklerinin belirsizlikten kurtulması (sözleşme yenileme, kadro alma vs.) amacıyla çalışmalar yapma konusunda daha girişimci olmayı hedefledim. Çünkü belirsizlik düzeyi düşük, geleceğinden emin insanların iyilik halinin yüksek olacağına ve bu sayede kuruma da katkılarının önünün açılacağına, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğine inanıyorum... Kurumunuzda görev yapan herkesin vatandaşlık davranışı sergilemesi örgütsel demokrasiyi uygulamanızı kolaylaştırır...” (G2, 2, 9, 11, 18).

“...demokrasiyi sağlamak çok zor bence. Bir yönetici olduğunda sen demokrasiyi sağlamak istesen de bazı sistem kısıtlayıcıları var önüne geçemeyebilirsin... Rektörlüğün sana verdiği yetki kadar hareket edebilirsin... En tepedeki kişileri siyasiler seçerse ne oluyor herkes kendine yakın olanı seçiyor ve demokratikleşmede sıkıntılar başlıyor...” diyerek demokratikliği sağlamanın ilk şartlarından birinin siyasi bağımsızlık olduğunu dile getiren G3 nolu katılımcı sözlerine şöyle devam etmiştir: “...önce bunun önüne geçmek, liyakat esasına göre seçimler yapmak lazım... Türk toplumunun kültüründe hiyerarşi söz konusu, patron aşkı var... Patronun olduğu yerde demokrasi olur mu? Öncelikle kültürümüzde bu aşkı törpülemek lazım... Kararlara katılımın, örgütsel sakinliğin, açık iletişimin olduğu örgütlerde demokrasi vardır. Ben de böyle bir örgüt ortamı oluşturmak için çalışırdım” (G3, 1, 2, 7, 9, 10, 14).

Demokratik ortamın sağlanabilmesi hususunda siyasi bağımsızlığa, liyakate, yabancılaşmanın ve politik taktik ve uygulamaların önüne geçilmesine vurgu yapan G4 nolu katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Yönetici olsaydım işe hiç kimseyi yabancılaştırmamakla başladım... Herkesin kuruma katkısını maksimuma çıkarmaya çalışırdım... Bölümlerin hedefleri olmasını ve bu hedeflere ulaşabilmesi için liyakate uygun seçilmiş kişilerle çalışmasını sağlardım... Tüm dünyanın kabul edeceği evrensel bilginini üretildiği yerlerdir üniversiteler. Üniversitenin beynine müdahale ettiğinizde bütün bir ülke ve gelecek nesiller zarar görür... Üniversitelere siyaseti sokarsanız, yönetimi siyasete devrederseniz üniversitede akademisyenliği ikinci plana atıp yönetici olmayı hedefleyen kesimler oluşur. Bu kesimin önüne geçmeye çalışırdım. Çünkü bu insanlar yönetime gelince, bağlı olduğu görüşün esiri olur ve demokrasi kaybolur...” (G4, 5, 10, 14, 17).

Siyasi bağımsızlık konusuna değinen bir diğer katılımcı örgütsel yabancılaşmanın engellenmesi ve farklı görüşlere saygı gösterilmesi konusundaki önerilerini şu şekilde dile getirmiştir:

“...zıt görüşlere saygı gösterirdim. Tek başına zıt görüşlere saygı duymak belki demokrasiyi sağlamaz ancak çok yol kat ettirir diye düşünüyorum... Her kurumda hiyerarşi söz konusu ancak akademik örgütlerde özellikle siyasi anlamda bir özerkliğin olması gerektiğine inanıyorum... Atanmış kişiler kendilerini atayanın yönetimine girdiği zaman demokratik uygulamalar kaybolabiliyor. O nedenle yönetici olsaydım siyasi fark gözetmeksizin herkesin eşit algılanması için çabalar, kimseyi yabancılaştırmazdım...” (G5, 5, 8, 10).

Örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için informal ilişkilerin gelişmesi, ılımlı örgüt ikliminin ve etkileşim adaletinin olması gerektiğine vurgu yapan G6 nolu katılımcı bu beklentilerin gerçekleşmesinin önünde yatan engelin ise kültürel kabulleniş olduğunu dile getirmiştir. Katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Örgütte herkese eşit söz söyleme hakkı vererek işe başladım sanırım. Daha sonra formal ilişkilerin dışında informal ilişkileri de geliştirerek, örgütte bir aile ortamı ve sakinlik yaratarak herkesin iş yerinde huzurlu olmasını ve üstüne düşen görevleri severek yapmasını sağladım... Demokratik bir iş ortamının oluşması için prosedürel bir engel olduğunu düşünmüyorum ancak kemiklerimize işlemiş olan engeller var... Herkesin bir üstü var ve engeller karar verici mekanizmada bulunan üstlerden kaynaklanıyor bence... Burada değişmesi gereken kemiklerimize işlemiş olan yönetici aşkıdır. Yönetimde olan kişilerin söylediği her şeyi kabul etme eğilimimiz var... Sorunu temelde çözebilmek için önce kültürel bir değişimin oluşturulmasına katkı sağlamak gerektiğine inanıyorum...” (G6, 1, 3, 4, 7).

“...dekan olsanız da üniversite yönetimi olarak orta seviyede yer aldığınız, en üstte yer almadığınız için istediğiniz kadar demokratik, özgürlükçü, eşitlikçi, adil olun belli noktaya kadar uygulayabiliyorsunuz, her şeyi siz yönetemiyorsunuz...” diyerek sözlerine başlayan G7 nolu katılımcı demokratik bir ortam için gerekli olan şeylerin; adil ve açık bir iletişim, katılımcı yönetim tarzı ve açık kapı politikasının benimsenmesi olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir. “...elimden geldiğince ne yapardım, açık kapı politikasını benimsedim, sadece kendim için değil tüm örgüt üyeleri

arasında açık bir iletişimin olmasını sağladım... İş arkadaşlarımın tüm karar süreçlerine katılımını sağlama amaçlı düzenlemeler yaptım ve herkesin eşit söz sahibi olmasını sağladım... Sadece bu birkaç değişimin yapılması bile demokrasi anlamında yol kat ettirir diye düşünüyorum...” (G7, 2, 3, 6, 9).

Güç mesafesinin olmadığı, katılımın sağlandığı, açık iletişimin olduğu ve informal ilişkilerin geliştirildiği bir örgütün demokratik olacağını ifade eden G8 nolu katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“İlk önce yönetim tarzı olarak katılımcı yönetim tarzını benimser, herkesin fikirlerini açıkça ifade edebilmesini sağladım... Aşağıdan yukarıya-yukarıdan aşağıya iletişim kanallarının açık olduğu, güç mesafesinin olmadığı bir örgüt ortamı oluştururdum... Örgütte informal ilişkileri geliştirerek kişilerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iç girişimcilik davranışları sergilemeleri için onları motive ederdim... Bu tarz bir kültürün oluşturulduğu örgütlerde örgütsel demokrasi uygulamaları ve örgütsel demokrasi algısı kendiliğinden var olacaktır zaten...” (G8, 2, 3, 4, 9, 12).

Liyakate, formal ilişkilerin geliştirilmesine, iletişim ve benchmarking gerekliliğine vurgu yapan G9 nolu katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“...demokratiklik için öncelikle düşüncesi ile söylemi uyuşan bir yönetici olmak lazım. Yalana başvurmazsanız çok rahat olursunuz... Herkese eşit söz söyleme hakkı sunan, liyakate uygun seçimler yapan, açık kapı politikası uygulayıp yatay ve dikey iletişim kanallarını etkin kullanırsanız demokrasi sağlanır... Örgütte rutinin dışına çıkıp, formal olmayan ilişkileri geliştirirseniz, partiler, piknikler gibi sosyal ortamları oluşturup kişilerin kaynaşmasını sağlarsanız eğer, bu durum öğrenci-akademisyen-personel huzuruna, örgüt huzuruna ve hatta sektör huzuruna yansır... Sadece kurum içi düşünmemek gerektiğine inanıyorum. Boş vakitlerde dışarıdaki insanlar neler yapıyor bakmak lazım. Örgüt ortamı beğenilen yerler ile benchmarking yapmak, sürekli geleceğe yönelik adımlar atmak gerekiyor...” (G9, 2, 3, 4, 6, 13, 14, 16).

Akademik bir örgütte örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için yapılması gerekenler ile ilgili katılımcı görüşlerini unvanları açısından ele aldığımızda, diğer katılımcılardan farklı olarak Dr. Öğr. Üyesi unvanına sahip olan akademisyenler kültürümüzdeki kabullenilmiş biat kültüründen vazgeçilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Öte yandan ılımlı bir örgüt ikliminin oluşturulması, akademik niteliklere göre ayrıştırma yapılması ve kişilerin geleceklerinin belirsizlikten kurtulması gerektiği yalnızca Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki akademisyenler tarafından ifade edilmiştir.

Doç. Dr. unvanındaki katılımcı ifadelerine göz attığımızda; farklı görüşlere saygı duyulması ve güç mesafesinin yok edilmesi gerekliliği de yalnızca bu unvandaki akademisyenler tarafından dile getirilmiştir. Prof. Dr. unvanına sahip olan akademisyenler diğer akademisyenlerden farklı olarak; örgütsel yabancılaşmanın engellenmesi, söylem ve davranışların tutarlılığı, stratejik hedefler oluşturulması, benchmarking yapılması ve politik taktik ve kararların önüne geçilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

### 3.6.2.2.5. Metafor Analizine İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerde katılımcılardan son olarak “akademik örgütlerde var olması gereken demokrasiyi” herhangi bir “şey”e benzetmeleri istenmiş ve katılımcıların üretmiş oldukları metaforlar Tablo 3.24’de gösterilmiştir. Katılımcılar toplamda 8 metafor üretmiştir ve üretilen bu metaforların hayvan, insan ve nesne kategorileri altında değerlendirilmiştir. Her katılımcının ürettiği metafor ve nedenlerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. 24 Akademisyenlerin Ürettikleri Metaforlara İlişkin Bulgular**

Kategori	Metafor	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Hayvan	1.Zincirsiz aslan		√							
	2.Mavi renkli kuş				√					
	3.Güvercin								√	√
	4.Afrika çölünde yaşayan aslan							√		
İnsan	5.Baba	√								
Nesne	6.Tuğla			√						
	7.Özgür bir şey					√				
	8.Toprak						√			

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi katılımcıların ikisi (G8-G9) benzer metafor kullanırken, diğerleri farklı metaforlar kullanmıştır. Katılımcıların en fazla “hayvan” kategorisinde metafor ürettiği görülmüştür. Katılımcıların çoğu demokrasi için özgürlüğün var olması gerektiğini dikkate alarak, benzer düşünceden yola çıkıp farklı benzetmelerde bulunmuştur. Özgürlük temelinde oluşturulan “hayvan” kategorisindeki metaforlar şunlardır:

“Zincirsiz bir aslana benzemeli... Aslan güçlüdür. Demokrasi düzgün uygulandığında güçlüdür, güzel bir sinerji yaratır ve örgütleri başarıya götürür. Ancak zincirlerseniz güçsüzeleşir... Yapısında güç olan şeyi özgür bırakırsanız gücü o zaman ortaya çıkar” (G2).

“Mavi renkli bir kuşa benzemeli... Özgür ve sonsuz olmalıdır... Sınırlanmış, standart ortamlarda özgürlük yoktur ve özgürlüğün olmadığı yerde demokrasiden bahsedilemez...” (G4).

“Afrika çölünde yaşayan bir aslana benzemeli... Aslan her zaman güçlüdür ancak her şartta gücünü ortaya koyamaz. Kendi yaşam alanında, bağlarından kurtulmuş bir aslanın gücü ortaya çıkar...” (G7).

“Güvercine benzemeli... Hem özgür olması gerektiği için hem de güvercinin beyaz renginden dolayı güven ve huzuru çağrıştırdığı için, demokrasi bir güvercine benzemeli.” (G8).

“Güvercine benzemeli... Güvercin zihinde özgürlüğü çağrıştırdığı için, rengi ise zihinde saflığı, güveni çağrıştırdığı için güvercin derim...” (G9).

Katılımcılardan birinin özgürlük temelinde ürettiği, “nesne” kategorisinde değerlendirilen metafora ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Özgür bir şeye benzemeli... Olmayan şeyi hayal etmek zor ancak her anlamda özgür olan bir şeye benzetirdim...” (G5).

Demokrasiyi dengeyi sağlamak için kullanılan bir “nesneye” benzeten katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Tuğlaya benzemeli... Herkesin eşit şartları sağlayabilmesi için (konseri izleyebilmek için eşit boya gelmelerini sağlamak) kişilerin ihtiyaçlarına uygun olarak, birine 5 cm diğerine 10 cm’den oluşan tuğla verilmesine benzer...” (G3).

Demokrasinin sağlanması ile üretkenliğin artacağına vurgu yapan katılımcı demokrasiyi “toprağa” benzetirken görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Toprağa benzemeli... Çünkü toprak ana gibidir, doğurgandır, üretkendir. Demokrasi de toprağa benzerse akademik üretkenliği artırıcı bir etki yaratır...” (G6).

Son olarak bir katılımcının “insan” kategorisinde değerlendirilen metaforu ve gerekçesi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

“Baba’ya benzemeli... hem korku hem sevgi hissiyatı bir arada olmalı. Hata yapsa bile onun zarar görmesini engelleyecek bir üstün olduğunu bilmek ancak yeri geldiği zaman da korkmak gerek...” (G1).



## SONUÇ

Akademik örgütler toplumla sürekli etkileşim içerisinde olan ve evrensel değerler üreten önemli kurumlardan birisidir. Maddi ve manevi nitelikli değerleri içine alan evrensel değerlerden üniversitelerin yalnızca fiziksel gereksinim karşılamaya yönelik maddi değerler üretmesi değil bunun yanı sıra ruhsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik manevi değerler de üretmesi beklenmektedir. Bu beklentilere cevap verebilmesi için üniversitelerde hem bilimsel hem de insani kaygıların ön planda tutulması gerekmektedir. Bir toplumda yüksek nitelikli insan gücü yetişmesinde, bilgi üretilmesinde ve bilimsel gelişmelerin sağlanmasında en etkin kurumun üniversiteler olduğunu düşündüğümüzde, bu kurumların kendilerinden beklenen görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için demokratik bir kültür içerisinde faaliyetini sürdürmesi göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir husustur. Bu bakış açısıyla geliştirdiğimiz araştırma konusu çerçevesinde oluşturulan araştırma amacı, Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin demokrasi algısının hangi seviyede olduğunu araştırmak ve örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları anlamak ve yorumlamak amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışma kapsamını lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerdeki akademisyenler oluşturmaktadır. Açıklayıcı karma yöntem kullanılan çalışmanın nicel kısmında akademisyenlere anket uygulanmış, nitel kısımda ise akademisyenler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma amacına yönelik olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak akademisyenlerin örgütsel demokrasi algıları katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik boyutları aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen ortalamalar dikkate alındığında katılımcıların örgütsel demokrasi algısının orta seviyede (3,03) olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin görev yaptıkları akademik örgütte katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik ile ilgili ifadeler kararsızım düzeyinde, çekimser yanıtlar verdiği ancak bazı konularda net görüşleri olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunda “yanlış bulduğum karar ve politikaları eleştirebilirim”; şeffaflık boyutunda “toplantılara herkese düşüncelerini eşit ifade hakkı verilir”; eşitlik boyutunda ise “kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez” ve “kurumumda dil, din, ırk ayrımı gözetilmez” şeklindeki ifadeler katılıyorum olarak yanıtlanmıştır. Öte yandan adalet boyutunda yer alan “amirlerin başarı düzeylerinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir” ifadesine ise katılmıyorum olarak yanıt verildiği görülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde öğretim elemanlarının görev yaptıkları akademik örgütlerdeki demokrasi algısını ölçen sınırlı sayıda çalışma yer aldığı görülmektedir. Elde ettiğimiz demokrasi algısı sonucu (orta düzey 3,03) alanyazında yer alan çalışmalardan birisi olan Turabik'in (2019) akademik örgütlerde yapmış olduğu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Turabik yapmış olduğu çalışmasında örgütsel demokrasi algısının orta düzeyde (3,16) olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Bozkurt (2012) akademik örgütlerde yapmış olduğu çalışmasında akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi yüksek düzeyde benimsediği ancak ülkemizde orta düzeyde uygulanabilir bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısını ölçen bir diğer çalışmada ise (Çopur, 2018) algının yüksek düzeye yakın bir oranda (3,38) olduğu görülmüştür. Demokrasi algısı ile ilgili olarak farklı evren ile yapılan çalışmalar incelendiğinde; Işık (2017) Isparta İşkür müdürlüğü çalışanlarının örgütsel demokrasi algısını orta düzeyde (2,75); alışveriş merkezi çalışanları üzerine araştırma yapan Kesen (2015b) ise örgütsel demokrasiye ilişkin algıların tüm boyutlarda (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik) yüksek düzeyde (3,80 ile 4,04 arası) olduğu sonucuna ulaşmıştır. Geçkil (2013) hastane çalışanlarının örgütsel demokrasi algısının orta düzeye yakın (2,59) seviyede olduğunu; Unterrainer ve arkadaşları da (2011) demokratik yapıları örgütlerde 606 çalışan üzerine yapmış oldukları araştırma sonucunda işgörenlerin bireysel algılanan katılım düzeylerinin orta seviyede (2,72) olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Weber vd. (2009) 325 şirket çalışanı ile yaptıkları çalışma sonucunda; örgütsel demokrasinin stratejik, taktik ve operasyonel kararlara katılma boyutları olarak ele alındığı ve işgörenler bu boyutlar ile ilgili algısının orta seviyede (3,34) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun erkek, evli ve doktora mezunu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Mail yoluyla ulaşmaya çalıştığımız akademisyenlerin gönüllülük esasına bağlı olarak anketleri cevapladığı dikkate alındığında, katılımcıların % 70'inin idari görevi olmayan akademisyenlerden oluşması dikkat çekici bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda idari görevi olan kişilerin demokratiklik algısının ölçülmesi hususunda fikir belirtmede çekimser bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Öte yandan katılımcıların yalnızca % 6'sının vakıf üniversitesi personeli olması sebebiyle vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin fikir beyan etme hususunda çekimser davrandığı söylenebilir.

Akademisyenlerin farklı demografik özelliklerine göre demokrasi algılarının değişip değişmediği incelenmiştir. Örgütsel demokrasi algısı cinsiyet, medeni durum, üniversite türü, unvan, üniversitede çalışma süresi ve üniversitenin hizmet süresine göre farklılık

göstermezken; katılımcıların yaşları ve eğitimleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları ile örgütsel demokrasi algıları arasındaki anlam farklılıklarına bakıldığında 18-24 yaş arasındaki akademisyenlerin diğer bütün yaş grubundaki akademisyenlere oranla örgütsel demokrasinin hesap verilebilirlik boyutu ile ilgili algılarının daha pozitif olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz bulguların aksine Çopur (2018) çalışmasında genç akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının orta yaş üzeri akademisyenlere oranla daha düşük olduğu; Işık (2017) İş-Kur çalışanlarının yaşları arttıkça eşitlik ve hesap verilebilirlik algılarının pozitif yönlü arttığı; Kara (2020) ise aile şirketi çalışanlarının yaşları arttıkça eleştiri, şeffaflık ve adalet algılarının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Coşan Erkal (2012), Geçkil (2013), Naldöken ve Limoncu (2019), Barutçu (2019) ve Turabik (2019) ise çalışmalarında yaş ile örgütsel demokrasi algısı arasında farklılaşma saptamamıştır. Katılımcıların eğitimleri ile örgütsel demokrasi algıları arasındaki farklılığa baktığımızda ise; katılım ve eleştiri boyutunda lisans mezunu olan akademisyenler ile yüksek lisans öğrencisi, doktora öğrencisi ve doktora mezunu akademisyenler arasında bir farklılığın olduğu, lisans mezunu akademisyenlerin örgütlerde karar mekanizmalarına katılımın sağlanması ve eleştiri yapılabilmesi ile ilgili algılarının çok yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin eğitimleri ile örgütsel demokrasinin eşitlik boyutu arasında da anlamlı bir farklılık görülmüştür. Burada lisans mezunu akademisyenler ile yüksek lisans öğrencisi, doktora öğrencisi ve doktora mezunu olan akademisyenler arasında bir farklılığın olduğu, lisans mezunu akademisyenlerin kurumlarında hiçbir ayırım gözetmeden herkese eşit davranıldığı hususundaki algılarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Unterrainer ve arkadaşlarının (2011) çalışmasında araştırma sonuçlarımıza paralel gösterir nitelikte bulgular elde edilmiştir. Bahsi geçen çalışmada şirket çalışanlarının eğitim düzeyleri ile insancıl-eşitlikçi etik davranışlar sergilemeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Coşan Erkal (2012) ve Ng ve Ng (2009) çalışmalarında eğitimin artması ile örgütsel demokrasi algısının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiğimiz bulguların aksine diğer bazı çalışmalarda ise Şeker (2010); Geçkil (2013); Barutçu (2019) ve Naldöken ve Limoncu (2019) eğitim ile örgütsel demokrasi algısı arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Çalışmamızda örgütsel demokrasi algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Bu üniversitelerde cinsiyet eşitliği sağlandığı şeklinde yorumlanabilir. Hem akademik örgütlerde araştırma yapan (Turabik, 2019; Çopur, 2018; Bozkurt, 2012), hem de farklı katılımcılar ile araştırma yapan (Şeker, 2010; Coşan Erkal, 2012; Geçkil vd., 2016; Işık, 2017; Naldöken ve Limoncu, 2019; Barutçu, 2019) çok sayıda çalışmada cinsiyet ile örgütsel demokrasi algısı arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Cevaplayıcıların medeni

durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında bir farklılığın saptanamadığı bulgulara paralel olarak Barutçu (2019), Turabik (2019), Coşan Erkal (2012) ve Işık'ın (2017) çalışmalarında da anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Bu bulgulardan farklı olarak; Çopur (2018) evli öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algısının daha yüksek olduğu sonucuna; Kara (2020) evli aile şirketi çalışanlarının örgütsel demokrasi algısının daha yüksek olduğu sonucuna; Naldöken ve Limoncu (2019) ve Kuşçu Karatepe (2019) ise bekar sağlık çalışanlarının evli çalışanlardan daha yüksek demokrasi algısı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Demokrasi algısı ile ünvan arasında bir farklılığın saptanamadığı çalışma sonuçları ile benzer bir sonuç elde eden Turabik (2019), öğretim elemanları ile yaptığı çalışmada ünvan ile demokrasi algısı arasında bir farklılık gözlemlememiştir. Çopur (2018) ise çalışmada profesörlerin örgütsel demokrasi algısının yardımcı doçent ve araştırma görevlilerinden daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Şeker (2010) ise çalışmada yöneticilerin öğretmenlere oranla örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ile kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu verilere paralel olarak Çopur (2018) ve Şeker'in (2010) çalışmalarında kurumdaki hizmet süresi ile bir ilişki saptanamamıştır. Ancak Turabik'in (2019) çalışmada akademisyenlerin "1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında hizmet süresi" olanların diğer akademisyenlere göre daha yüksek örgütsel demokrasi algısı varken; "6-10 yıl arasındaki hizmet süresi" olanların, "16-20 yıl arasında hizmet süresi" olanlara göre daha düşük örgütsel demokrasi algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Naldöken ve Limoncu (2019) ve Geçkil (2013) hizmet süresi 1 yıldan az olan çalışanların diğerlerine oranla örgütsel demokrasi algısının daha yüksek olduğu sonucunu elde ederken; Işık (2017) ise çalışmada kişilerin kurumda çalışma süresi arttıkça hesap verilebilirlik algısının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan akademisyenler ile yaptığımız görüşmeler sonucunda katılımcıların demokrasi ile ilgili algıları; özgürlük, eşitlik, adalet ve yönetim tarzı başlıkları altında toplanmıştır. Düşünce ve hareket özgürlüğü, eşit hak ve değer verilmesi, dağıtım adaletinin sağlanması, çoğunluğun isteğinin olması, katılımcı yönetim tarzı ve halkın kendi kendini yönetmesi katılımcıların demokrasi tanımlamaları arasında yer almaktadır.

Katılımcıların demokrasi ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi ünvanındaki katılımcıların dağıtım adaletinden; Doç. Dr. ünvanındaki katılımcıların ise katılımcı yönetim ve halkın kendi kendini yönetmesinden bahsettikleri görülmüştür.

Akademisyenlerin örgütsel demokrasi ile ilgili algılarının eleştirisi, eşitlik, liyakat, yönetim tarzı ve özgürlük başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Akademisyenler örgütsel demokrasiyi tanımlarken eleştirisi yapabilme, herkese eşit hak ve değer verilmesi, liyakate uygun atama ve yükselme yapılması, katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi, kişilere kendilerini gerçekleştirme imkanı tanınması, özgür ifade hakkının ve özgür çalışma ortamının sağlanması ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların örgütsel demokrasi ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; doçent unvanındaki tüm akademisyenlerin katılımcı yönetim tarzı ve kişilerin özgür ifade hakkına sahip olmasından ve aynı ünvana sahip olan bir katılımcının ise kişilere kendilerini gerçekleştirme imkanı sunulmasından bahsettiği göze çarpmaktadır.

Araştırma bulgularının temelini oluşturan sorularından bir diğeri katılımcıların akademik örgütlerde örgütsel demokrasi ile ilgili algılarını nelerin oluşturduğunu ortaya çıkarmaktır. Yapılan görüşmeler sonucunda akademisyenlerin akademik örgütlerde örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutları; katılım, eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, gücün paylaşımı ve üçüncü nesil üniversite altında toplanmıştır. Ortaya çıkan bu boyutlar alan yazındaki birçok çalışma ile paralellik göstermektedir (Şeker, 2010; Geçkil, 2013; Coşan Erkal, 2012; Bozkurt, 2012; Geçkil ve Tikici, 2016; Bakan vd., 2017; Çopur, 2018; Turabik, 2019; Naldöken ve Limoncu 2019; vd.).

Yazıcı (2012: 76) bilgi temelli örgütlerden olan üniversitelerde, akademisyenlerin karmaşık problemleri çözebilmek için belli konuda uzmanlığı olan, kararları uygulama açısından sorumluluğu olan ve aynı zamanda ortaya çıkan sonuçlardan etkilenen herkesin karara katılmasını önermektedir. Elde ettiğimiz sonuçlara göz attığımızda akademisyenlerin örgütsel demokrasinin katılım boyutuna ilişkin en önemli algısının da katılmalı yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı olduğu görülmektedir. Araştırma sonucuna paralel olarak Bozkurt'un (2012) akademisyenler ile yapmış olduğu çalışmasında katılımcıların % 65'inin örgütsel demokrasiyi tanımlarken "yönetim süreçlerine katılım" ifadesini kullandığı görülmektedir. Demokratik olmayan bir şirketin demokratikleşme sürecindeki uygulamalarından bahseden Fenton (2012); artık şirket adı değişikliğinden stratejik kararlara kadar her aşamada oy kullanarak kararları tüm şirket çalışanları ile birlikte almaya başladıklarını ve bunun demokrasi için önemini ifade etmiştir. Öte yandan Tavares (2011) örgütsel demokrasiyi değerlendirdiği çalışmasında örgütsel demokrasiyi sağlayan kilit noktalardan birinin karara katılım olduğunu belirtmiştir. Kararlara katılımın örgütsel demokrasiyi ve stratejik açıklığı pozitif etkilediğini ifade eden Adobor (2020) karar alma süreçlerinde merkeziyetçiliğin ve hiyerarşinin yüksek olmasının örgütlerde paydaşların stratejik süreçlere aktif katılımına imkan

sunan açık strateji uygulamalarını olumsuz etkileyeceğini, örgütsel demokrasinin açıklık stratejisi ile direk ilişkisi olduğunu ve sonuçtan negatif etkileneceğini belirtmiştir. Araştırmada katılım boyutunda akademisyenlerin örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için ifade ettikleri tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapılması görüşü Adobor'un çalışması ile benzer bir sonuç gösterdiği söylenebilir. Ayrıca araştırmada akademisyenler katılmalı yönetim tarzının benimsenmesi, bilgi paylaşımı yapılması ve örgüt içi gruplaşmaların engellenmesi ile örgütsel vatandaşlığın artacağı, kişilerin kendilerini gerçekleştireceği ve örgütsel aidiyetin artacağını düşünmektedir. Weber vd. (2009) çalışmasında örgütsel demokrasinin katılım boyutunun çalışanların prososyal davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Lansbury (2009) ise örgütlerde kararlara katılımın bireylerin yeterlilik duygusunu, kendine verdiği değeri artıracak ve kişilerin kendilerini gerçekleştirmesine imkan sağlayacağını ifade etmiştir. Geçkil ve Tikici (2016) çalışmasında örgütsel demokrasi algısının örgüt işlevinin etkili ve verimli bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlayan, isteğe bağlı işgören davranışları olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışını beslediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Geçkil (2013) bir diğer çalışmasında örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri boyutunun örgütsel vatandaşlığın nezaket ve sivil erdem boyutunu pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak araştırmamıza katılan akademisyenler katılım ile ilgili beklentilerin karşılanamaması önünde yatan bazı engeller olduğunu ve bunların merkeziyetçi anlayış, yüksek güç mesafesi ve siyasi bağımlılıktan kaynaklandığını ifade etmiştir. Akademisyenlerin katılımın sağlanmasının önünde yatan engellerle ilgili betimlemelerinin otokratik liderlik tarzını işaret ettiği görülmektedir. Otokratik liderler merkezi otoriteyi elinde tutmak isteyen, yüksek güç mesafesi sahibi olan ve kararları kendi başına almayı seven, astların görüşlerini önemsemeyen liderlik tarzını benimsemektedirler (Koçel, 2013: 582-583; Eren, 2015: 461). Bozkurt'un çalışmasında da akademisyenler merkeziyetçi bürokratik yapıyı (hijerarşik yapılanma) örgütsel demokrasiyi engelleyen bir unsur olarak dile getirmiştir. Bhatti vd. (2012) çalışmasında otokratik ve demokratik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış ve demokratik liderlerin çalışan katılımına açık, onların fikirlerine değer veren ve fikir beyan etmede çalışanları cesaretlendiren yöneticiler olduğunu ve bu yöneticilerin de çalışanların iş tatminini artırdığını ifade etmiştir. Han ve Garg (2018) ise işgörenlerin psikolojik sermayesinin yaratılmasında etkili olacağına inandığı demokrasi model önerisinde katılımın önemi üzerinde durmuş ve katılımın sağlanmasının örgütlerde yabancılaşmayı engelleyeceğini, ayrımcılığı ortadan kaldıracak ve sosyal ilişkileri geliştireceğini belirtmiştir.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin katılım teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi ünvanındaki bir katılımcının örgütsel aitliğin artması sonucundan; Doç. Dr. ünvanındaki katılımcılardan ikisinin tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapılması beklentisinden ve Prof. Dr. ünvanına sahip olan bir katılımcının ise örgüt içi gruplaşmaların engellenmesi beklentisinden, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kendini gerçekleştirme imkanı bulması sonucundan bahsettikleri görülmüştür. Öte yandan yaptığımız nicel çalışma sonucunda ise ülkemizde akademisyenlerin çalıştıkları kurumlarda katılım seviyesini orta düzeyde algıladıkları görülmüştür. Akademisyenlerin baskın şekilde ifade ettiği, örgütsel demokrasi algısını oluşturan en önemli unsurlardan biri olan katılım boyutunun, örgütlerde varlığı ile ilgili orta seviyede bir algının olmasının demokrasi algısını zedeleyen bir durum yaratacağı, kişilerin örgütsel vatandaşlıklarını ve aitliklerini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel demokrasi algısını oluşturan eleştiri temasında katılımcıların en fazla önemsedikleri hususunun eleştiri yapabilme olduğu görülmektedir. Winston Churchill'in dediği gibi "Eleştiri hoş giden bir şey değildir, ancak gereklidir. Eleştiri vücutta ağrı ile aynı işlevi görür ve bir şeylerin sağlıksız olduğuna dikkat çeker" (Aydın, 2019: 191). Çalışmamızda da akademisyenler eleştiri kategorisi altında; önyargıların kaldırılması, eleştiriye açık olma, savunmacı sessizliğin engellenmesi ve ötekileştirilmeme alt temalarını dile getirmiş ve bu beklentilerin karşılanması ile örgütsel demokratik bir ortamın sağlanabileceği belirtilmiştir. Demokratik bir ortamda eleştiri temasındaki negatif algıların örgütsel sessizliğin yayılmasına; pozitif algıların ise kurumsal iç girişimciliğin artmasına etkisi olacağı ifade edilmiştir. Sözü edilen iç girişimcilik davranışı; çalışanların girişimcilerin sahip olduğu tüm özellikleri taşıyarak girişimsel faaliyetlerde bulunması ve kuruma katma değer sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu konuda çalışma yapan Bakan vd. (2017) örgütsel demokrasi alt boyutları ile iç girişimcilik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kişilerin görüş ve fikirlerini ifade etmeyi durdurması ve kendini bir nevi bulunduğu çevreyle iletişime kapatması olarak tanımlanabilecek olan örgütsel sessizlik davranışının, Morrison ve Milliken'e (2000) göre ortaya çıkmasına sebep olan iki faktör vardır. Bunlar örgütsel yapılar ve yönetsel uygulamalardır. Üst yönetimin demokratik bir ortam yaratmamasının ve örgüt içerisinde fikir paylaşımına (eleştiriye) kapalı olmasının işgörenleri sessizliğe iteceği ifade edilmektedir. Elde ettiğimiz sonucun aksine Şenol ve Aktaş (2017) çalışmasında örgütsel demokrasinin alt boyutları ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir deyişle demokrasi algısı artsa da örgütlerde sessizlik artabilir sonucuna ulaşılmıştır.

Elbetteki demokrasinin temel kurallarından biri çok sesliliğin sağlanabilmesidir. Aynı veya zıt fikirde olan herkesin eleştiri yapabilmesi, sorgulayıcı veya yapıcı muhalefet olabilme imkanının sunulması örgütsel demokrasinin sağlanmasında oldukça önemlidir. Yapılan bazı çalışmalarda bu görüşü destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Oral vd., 2017; Ragland, 2014; Sadykov ve Tutar, 2014). Demokrasinin toplum kültürü ile yakından ilişki içerisinde bulunduğu bir kavram olduğu dikkate alındığında eleştiriye açık olmayan toplumsal kültürün etkisi demokrasinin sağlayıcılarından olan eleştiri boyutu önünde yatan engellerin başında yer aldığı görüşü akademisyenler tarafından bildirilmiştir. Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışmada Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ülkeler arasında yer aldığını ifade etmiştir. Burada sözü edilen belirsizlikten kaçınma davranışı bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma durumunda kişiler; belirsiz durumlardan uzak durmak ister, yazılı kurallara önem vermektedir, katı yapılanmaya bağlıdır, risk almayı sevmez, farklı düşüncelere ve yeni görüşlere karşı ilgisizdir (Şişman, 2011: 65; Sargut, 2010: 182; Aksu ve Ehtiyar, 2007: 173). Bu bağlamda ele aldığımızda; çalışmada ortaya çıkan kültür tipinin, akademisyenlerin söz ettiği eleştiriye açık olmayan toplum kültürü ile paralel sonuç gösterdiği söylenebilir. Öte yandan siyasi baskılar ve önyargılar, kişilerin mevcut konumlarını koruma istekleri, akademik yükselme süreci etkisi, biat kültürü ve cam tavan yaratılması ise akademik örgütsel demokrasinin sağlanmasında eleştiri boyutu altında yatan engeller arasında yer almaktadır. Araştırma sonuçları ile paralel bulguların elde edildiği Bozkurt'un (2012) çalışmada akademisyenler sosyal yapıda demokrasi kültürünün olmadığını, siyasi baskıların ve akademik atama/yükselme sürecinin demokrasiyi engellediğini ifade etmiştir. Ayrıca Tunç (2007) çalışmada akademik atama ve yükselme sürecinin üniversitelerdeki eleştirel düşüncenin gelişmesini engellediği sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin eleştiri teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Doç. Dr. ünvanına sahip olan katılımcıların savunmacı sessizliğin engellenmesi ve ötekileştirilmeme beklentisinden, kurumsal iç girişimciliğin artması sonucundan, biat kültürü ve cam tavan yaratılması engelinden bahsettikleri görülmüştür. Turizm akademisyenleri ile yapmış olduğumuz araştırmanın nicel kısmında elde edilen sonuca göre ülkemizde akademisyenlerin çalıştıkları kurumlarda eleştiri boyutu ile ilgili algısının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun akademik örgütlerde örgütsel sessizliğin artmasına neden olabileceği söylenebilir.

Akademik örgütlerde örgütsel demokrasi algısını oluşturan bir diğer boyut olan şeffaflık ile ilgili olarak katılımcıların en fazla önemsedikleri husus şeffaf bilgi paylaşımı olmuştur. Şeffaflık ortamının oluşturulabilmesi için enformasyonun yayılması, etik kuralların

içselleştirilmesi ve örgütsel güvenin oluşturulması gerektiğini dile getiren akademisyenler bunun sonucunda örgütsel ahlak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağını ifade etmiştir. Vopalecky ve Durda (2017) örgütsel demokrasi ilkelerini belirlemeye çalıştıkları çalışmada yaptığı nitel görüşmeler sonucunda örgütlerde şeffaflığın son derece önemli olduğunu, çalışanların motivasyonunu destekleyen örgütlerin şeffaflık ilkelerine uyduğunu ve aynı zamanda şeffaflığın işgörenlerin dürüstçe iş yapmasını etkilediğini ortaya koymuştur. Elde ettiğimiz “etik kuralların içselleştirilmesi” görüşü ile ilgili sonuca paralel olarak Bozkurt’un (2012) çalışmada akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi tanımlarken “etik” boyutundan bahsettikleri görülmüştür. Ayrıca Geçkil’in (2013) çalışmada örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun örgütsel vatandaşlığın sivil erdem, nezaket ve vicdanlılık boyutuna pozitif etkisi olduğuna dair elde ettiği sonuç bulgularımızı destekler niteliktedir. Ancak akademik kıskançlık etkisinin örgütlerde şeffaflığın önünde yatan bir engel olduğu ve örgütsel demokrasiyi engellediği görüşü bildirilmiştir. Çelik (2008) ideal bir akademik ortamda olması gereken temel prensiplerden birinin demokratik yönetim ve bilimsel rekabet olduğunu ifade etmiştir. Akademik ortamlarda rekabetin bilimsel gelişme ve ilerleme için kurum ve öğretim elemanları arasında pozitif geri bildirim ile sağlanması gerekmektedir ([www.medimagazin.com.tr](http://www.medimagazin.com.tr)). Elde ettiğimiz bulgu ile paralellik gösteren bir sonuç elde eden Özdemir (2018) akademik kıskançlık üzerine yaptığı çalışmada akademisyenlerden kıskançlığın önüne geçebilmek için önerilerde bulunmalarını istemiş ve ortaya çıkan önerilerden birisi yönetim şeklinin ve yöneticilerin şeffaf, açık ve net olması şeklinde ifade edilmiştir.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin şeffaflık teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi ünvanındaki bir katılımcının örgütsel güvenin oluşturulması beklentisinden, Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcıların ise örgütsel vatandaşlık sonucundan ve akademik kıskançlık engelinden bahsettikleri görülmüştür. Araştırmanın nicel kısmına göz attığımızda akademik örgütlerdeki şeffaflık algısının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun örgütlerde örgütsel ahlak ve örgütsel vatandaşlığı olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

Akademisyenler ile yapılan görüşmelerde akademik örgütlerde örgütsel demokrasiyi oluşturan boyutlardan olan adalet boyutu ile ilgili; liyakatle atama ve kronizmin ortadan kaldırılmasına vurgu yapan katılımcılar ayrıca; biçimsel rollerin üstüne çıkılması, yönetimin seçimle atanması, uzmanlığa uygun derse girilmesi ve akademik performansa göre adaletin olması beklentilerinden bahsetmiştir. Akademisyenler ile çalışma yapan Bozkurt’un araştırmasında da katılımcıların örgütsel demokrasiyi tanımlarken liyakatten bahsettikleri

görülmüştür. Ayrıca aynı çalışmada katılımcılar yönetimin demokratikliğe uymayan bir seçimle atanmasının örgütsel demokrasiyi engellediğini, seçimlerin gerçek demokrasiye uygun olarak yapılması gerektiğini dile getirmiştir. Çalışmamızda adaletin sağlanması için kronizmin ortadan kaldırılması gerektiği görüşü bildirilmiştir. Eş, dost, arkadaş, tanıdık, hemşeri gibi kimselerin kayırılmasını içeren kronizmin örgütlerde adalet duygusunu zayıflatma, iş tatminini ve iş gören motivasyonunu düşürme, işten ayrılma niyetini ve iş stresini artırma gibi çok sayıda olumsuz sonucu olduğu yapılmış çalışmalarda görülmüştür (Erdem vd., 2013: 55-57). Hemşericilik ve adım kayırma kökeninde ortaklaşa davranış kültürünün olduğunu ve Türk toplumunun ortaklaşa davranışı ön planda tutan bir toplum kültürüne sahip olduğunu belirten Sargut'un (2010: 185) ifadeleri elde ettiğimiz bulguyu destekler niteliktedir. Çalışmamızda adaletin ve dolayısıyla demokrasinin sağlanamadığı örgütlerde düşük işgören performansı ve işten ayrılma niyetinin artacağı ifade edilirken; adaletin sağlanmasının önünde yatan engelin tepe yönetimden çekinme ve duyguların rasyonel kararların önüne geçmesi olduğu ifade edilmiştir. Çalışma sonuçlarına paralel bir sonuç elde eden Kara (2020) ve Ahmed (2019) çalışmalarında örgütsel demokrasi algısının oluşmasında adaletin sağlanmasının oldukça önemli bir etken olduğunu ve demokratik uygulamaların işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Coşan Erkal (2012) kamu ve özel sektör çalışanları ile yaptığı araştırmasında örgütsel demokrasi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bu sonucun aksine çalışmamızda akademisyenler örgütsel demokrasinin adalet boyutunda oluşan negatif algının işten ayrılma niyetine sebep olabileceğini ifade etmiştir. Forcadell (2005) çalışmasında iş gören performansının artırılması için örgütsel demokrasinin sağlanması gerektiğini ifade ederken; Kesen (2015a) örgütsel demokrasinin tüm alt boyutlarının çalışanların performansının artışında önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin adalet teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi bir katılımcının uzmanlığa uygun derse girilmesi beklentisinden, Doç. Dr. ünvanındaki katılımcıların akademik performansa göre adalet beklentisinden ve işten ayrılma niyeti sonucundan bahsettiği, Prof. Dr. ünvanına sahip olan katılımcılardan birinin ise tepe yönetimden çekinme ve duyguların rasyonel kararların önüne geçmesi engelinden bahsettiği görülmüştür. Araştırmanın nicel bulgularına göz attığımızda ülkemizde turizm akademisyenlerinin akademik örgütlerdeki adalet algısının orta seviyede olduğu görülmektedir ve bu sonucun düşük işgören performansına ve işten ayrılma niyetine sebep olabileceği söylenebilir.

Örgütsel demokrasinin bir diğer sağlayıcısı olan eşitlik ile ilgili olarak katılımcıların beklentisinin; eşitlik algısı, eşit haklara sahip olma ve düşünceleri eşit ifade hakkı olduğu görülmektedir. Bozkurt'un (2012) çalışmasında da akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi tanımlarken eşitlik boyutundan bahsettikleri göze çarpmaktadır. Akademisyenler eşitliğin sağlanmadığı zaman çatışmaların ve kabullenici sessizliğin ortaya çıkacağını dile getirmiştir ve dağıtım adaletinden bahsetmiştir. Kabullenici sessizliği; çalışanların konuştukları zaman bir değişiklik olmayacağına inandıkları ya da tecrübe ettikleri durumda içerisinde buldukları sessizlik durumu olarak tanımlamak mümkündür (Dyne, vd., 2003: 1361). Şenol ve Aktaş'ın (2017) çalışmasından elde ettiği bulguların aksine çalışmamızda örgütsel demokrasinin eşitlik boyutunda oluşan negatif bir algının örgütlerde kabullenici sessizliğe neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Kaynakların dağıtımında yöneticilerin adil davranması anlamına gelen dağıtım adaletinde kişilerin örgütte sağlayacağı çıkar veya yararların eşit olması beklenir (Eren, 2015: 552). Coşan Erkal (2012) yapmış olduğu çalışmasında örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile örgütsel demokrasi arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşırken; dağıtım ve etkileşim adaleti ile ilişki saptamamıştır. Elde edilen bu sonucun aksine akademisyenlerin eşitlik algılarını oluşturan unsurlardan birinin de dağıtım adaleti olduğu yapmış olduğumuz görüşmeler sonucunda görülmüştür. Katılımcılar eşitliğin sağlanmasının önünde yatan engelin kültürümüzün güç mesafesi özelliği barındırması ve rol kültürü olduğunu ifade etmiştir. Bahsi geçen güç mesafesinin incelenmesinde hareket noktası bireylere eşit davranılıp davranılmadığıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde güç dağılımında eşitsizlikler görülür (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 172) Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışmasında Türkiye'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ülkeler arasında bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bahsi geçen özellikteki toplum kültüründe az gücü olan insanlar gücün eşit olmayan biçimde dağılımını kabullenmiştir, bu toplumda insanlar örgütlerde ve kurumlarda kime itaat edilmesi gerektiğini bilir, güç mesafesi aracılığıyla (patron ne derse o) belirsizlikler ortadan kaldırılır ve biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağı doğru işler (Sargut, 2010: 183). Akademisyenler Türk toplumunun sahip olduğu bu kültürel özelliğin örgütlerde eşitliğin sağlanmasının ve dolayısıyla demokratik örgüt ortamının oluşmasının önünde bir engel olduğunu dile getirmiştir.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin eşitlik teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi ünvanındaki katılımcıların düşüncelerini eşit ifade edebilme beklentisinden ve rol kültürü engelinden, Doç. Dr. ünvanındaki bir katılımcının ise kabullenici sessizlik sonucundan bahsettiği görülmüştür. Araştırmanın nicel kısmında elde edilen bulgularda katılımcıların bağlı oldukları akademik

örgütte eşitliği orta seviyede algıladığı görülmektedir. Algılanan bu durumun örgütlerde çatışmalara yol açabileceği veya kişileri sessizliğe itebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel demokrasi algısını oluşturan hesap verilebilirlik temasında katılımcıların en fazla işaret ettikleri ifadelerin; yapılan işin sorumluluğunu alma, hesap verebilme ve kararlara katılımı sağlayabilme olduğu görülmektedir. Ayrıca şeffaflık ve aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişimin sağlanması hesap verilebilirlik boyutundaki beklentiler arasında yer almıştır. Akademisyenlerin başka bir çalışmada (Bozkurt, 2012) üniversitelerdeki hesap verme sistemini betimlerken kullandıkları şeffaflık, iletişim, birlikte yönetim anlayışı gibi ifadeler çalışmamızdan elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik göstermektedir. Örgütlerde hesap verilebilirliğin sağlanmasının bir tarafsızlık göstergesi olduğu ve hataların minimuma inmesine yardımcı olacağı da muhtemel sonuçları olarak değerlendirilmiştir. Akademisyenler hesap verilebilirliğin önünde yatan engellerin ise güç kültürü varlığı ve hesap verme kültüründeki toplumsal eksiklik olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin hesap verilebilirlik teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi bir katılımcının hesap verilebilirlikteki toplumsal kültürel eksiklikten, Doç. Dr. ünvanındaki katılımcıların aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişim beklentisinden ve güç kültürü varlığı engelinden bahsettiği, Prof. Dr. ünvanına sahip bir katılımcının ise hatalarının minimuma inmesi sonucundan bahsettiği görülmüştür. Akademisyenler ile yapmış olduğumuz nicel çalışma sonucunda katılımcıların örgütsel demokrasinin hesap verilebilirlik boyutundaki algısının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Yapılan nitel görüşme sonucunda ortaya çıkan bir diğer tema olan gücün paylaşımı temasında akademisyenlerin en fazla önemsedikleri hususun güç kültüründen uzaklaşılması gerekliliği olduğu görülmüştür. Çalışma sonucuna paralel olarak; bir şirketin demokratikleşme sürecindeki uygulamalarından bahseden Fenton (2012) o şirkette artık gücün bir pramidin tepesinde merkezileşmesi yerine, şirketin tüm birimlerine dağıtıldığını ve çalışanların işlerini topluma en iyi hizmet edecek şekilde yönetme yetkisine sahip olduklarını ifade etmiştir. Öte yandan çalışmamızda akademisyenler bilgi paylaşımı yapılması ve transformasyonel liderlik tarzının benimsenmesi ile gücün paylaşılacağını ifade etmiştir. Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik çalışanları örgütün misyonu ve vizyonu konusunda yönlendiren, örgüt çıkarlarını kişisel çıkarların önünde tutmak için motive eden, çalışanlarına rol model olan, ilham veren ve onlara mentorluk eden bir liderlik türüdür (Hartog ve Koopman, 2009: 207). Bahsi geçen liderlik tarzının akademik örgütlerde benimsenmesi ile gücün paylaşılacağı ve demokratik bir örgüt ortamının sağlanması için önemli bir adım

atılacağı düşünülmektedir. Akademisyenler demokratik örgütlerde sistem 4 tipi ve düzen koruyucu otoritenin var olması gerektiğini ifade etmiştir. Sistem 4 tipi (demokratik) liderlik tarzı yönetim yetkisini çalışanları ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Bu liderler çalışanları ile bilgi paylaşımına açıktır ve onları fikirlerini beyan etmeleri konusunda cesaretlendirir (Eren, 2015: 461). Bhatti vd. (2012) çalışmasında demokratik liderlerin çalışan fikirlerine saygı duyduğu, fikir beyan etme konusunda onları cesaretlendirdiği ve bu liderlik tarzının da çalışanların iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan gücünü paylaşan bir yönetimin demokratik bir örgüt ortamı oluşmasına katkı sağlayacağı ancak bunun sağlanmasının önünde yatan engelin güç mesafesine alışmış toplum olduğunu belirtmektedir. Daha önceden de sözü edildiği gibi Türk toplumunun güç mesafesi özelliği barındırması akademik örgütlerde örgütsel demokrasinin sağlanmasının önünde yatan bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin gücün paylaşımı teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Doç. Dr. ünvanındaki katılımcıların demokratik liderlikten ve güç mesafesine alışmış toplumdaki bahsettikleri görülmüştür.

Akademik örgütsel demokrasi tanımlamasında ortaya çıkan bir diğer kavram üçüncü nesil üniversite olmuştur. Wissema'ya (2009: 29) göre üçüncü nesil üniversiteler modern bilim ışığında disiplinler ötesi araştırma yapan ve bilgiyi kullanan, profesyoneller tarafından yönetilen, işbirliğine açık, çok kültürlü ve kozmopolit üniversiteler olarak tanımlanabilir. Çalışmamızda üçüncü nesil üniversite boyutunda katılımcılar; siyasi, maddi ve idari özerk üniversiteden, profesyonel yönetimden ve araştırma özgürlüğünden bahsetmiştir. Bozkurt'un (2012) akademisyenler ile yaptığı çalışmasında akademik özgürlük ve özerklik ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar çalışmamızla paralel niteliktedir. Akademisyenler akademik özgürlüğün bir boyutu olan araştırma özgürlüğü konusunda kişilerin istedikleri konular üzerinde çalışma yapabilmesi, etik kurallar çerçevesinde araştırmaların yapılması, araştırma izinlerinin kolaylaştırılması, maddi destek sağlanması gibi hususlardan bahsetmişlerdir. Gerard Piel'in de dediği gibi "Yayinsız bilim ölüdür" (Aydın, 2019: 133). Burada akademik örgütlerden beklenen bilime katkı sunma işlevinin başında yaratıcılığın yer aldığı göz önüne alındığında; akademisyenlerin görevlerini layıkıyla yerine getirebilmeleri için düşünsel olarak özgür olmaları ve bunun sonucunda da yapacakları iş ve işlemler ile ilgili maddi gerekliliklerin karşılanabilmesi demokratik bir örgüt ortamının sağlanabilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Bir diğer kategori olarak ele aldığımız özerklik ile ilgili görüşleri incelediğimizde de Bozkurt'un çalışmasında akademisyenlerin idari ve maddi özerklikten bahsettikleri ve idari

özerkliği tanımlarken de siyasi özerkliğin gerekliliğini vurguladıkları görülmüştür. Ayrıca çalışmamızda akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi tanımlarken profesyonel yönetimin gerekliliğinden bahsetmesi ile Bozkurt'un çalışmasında katılımcıların profesyonel yönetimin olmayışının örgütsel demokrasiyi engellediğini dile getirmesi de bulguları destekler nitelikte sonuçlardır.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasinin üçüncü nesil üniversite teması ile ilgili görüşlerinde ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Prof. Dr. ünvanına sahip olan bir katılımcının üniversitelerin maddi ve idari özerkliğinin olmasından bahsettiği görülmüştür.

Akademisyenlerin akademik örgütlerde örgütsel demokrasiyi sağlayabilmek adına yapılması gerektiğine inandıkları çalışmalara göz attığımızda en fazla vurgulanan konuların "örgüt kültürü" boyutu altında toplandığı görülmektedir. Bu sonuç ile paralellik gösteren bir veri elde eden Safari vd. (2018) çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel demokrasi üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca bağlı olarak da başarılı bir örgütsel demokrasi uygulaması için örgüt kültürünü geliştirmek için etkili çözümler sunulması gerektiğini ifade etmiştir. Akademisyenler ile yapmış olduğumuz görüşmelerde örgütsel demokrasinin sağlanması için yapılması gereken çalışmalarla ilgili olarak aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişimin sağlanması, ılımlı bir örgüt ikliminin oluşturulması, katılımcı yönetim tarzı, liyakate uygun atama yapılması ve etkileşim adaletinin sağlanması konularına önemle değindikleri görülmüştür. Bozkurt'un (2012) çalışmasında elde ettiği açık iletişim mekanizması, liyakate dayalı yönetim ve demokratik katılım sistemi bulguları çalışmamızla paralellik göstermektedir. Çalışmamızda akademisyenlerin vurguladığı bir diğer konu ise siyasi bağımsızlık, Raymond Aron'un dediği gibi;

"Bilimin amacı koşulsuz biçimde gerçeğe ulaşmaktır. Siyaset ise her zaman gerçeğin söylenmesine izin vermez" (Aydın, 2019: 65). Bu nedenle bilimin amacına ulaşabilmesi için akademik örgütlerin siyasetten bağımsız olarak işleyebilmesi oldukça önemlidir. Öte yandan akademisyenler örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için beşeri ilişkilerin geliştirilmesi, örgütsel yabancılaşmanın engellenmesi ve kültürümüzdeki öğrenilmiş biat kültüründen vazgeçmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi Türk toplumunun kültür özelliklerine bakıldığında güç mesafesinin, hiyerarşinin ve astlarda bağlılığın yüksek düzeyde olduğu ve patron aşkı diye ifade edilen biat kültürünün yerleştiği yapının olduğu görülmektedir (Şişman, 2011: 55). Ancak akademik örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için biat kültüründen vazgeçilmesi, açık kapı politikası benimsenmesi, güç mesafesinin yok edilmesi, politik taktik ve uygulamaların önüne geçilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Safari

vd.'nin (2018) çalışmasında da bahsettiği gibi ademi merkezîyetçilik ve yatay hiyerarşi örgütsel demokrasi öncülleri arasında yer almaktadır.

Katılımcıların akademik örgütsel demokrasiyi sağlayabilmek için yapılması gerektiğini düşündüğü çalışmalara ilişkin bulgularda ünvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; Dr. Öğr. Üyesi ünvanındaki katılımcıların kültürümüzdeki öğrenilmiş biat kültüründen vazgeçilmesi, ılımlı bir örgüt ikliminin oluşturulması, akademik niteliklere göre ayırıştırma yapılması ve kişilerin geleceklerinin belirsizlikten kurtulması ile ilgili görüşlerinin olduğu görülmüştür. Doç. Dr. ünvanına sahip olan katılımcı ifadeleri incelendiğinde, farklı görüşlere saygı duyulması ve güç mesafesinin yok edilmesi ifadelerinin olduğu; Prof. Dr. ünvanındaki katılımcıların ise örgütsel yabancılaşmanın engellenmesi, söylem ve davranışların tutarlılığı, stratejik hedeflerin oluşturulması, politik taktik ve kararların önüne geçilmesi ve benchmarking yapılması gerekliliğini vurguladıkları görülmüştür.

Araştırmada akademisyenlerden olması gereken akademik örgütsel demokrasiyi zihinlerinde bir imge ile betimlemeleri istenmiştir. Katılımcıların çoğunun özgürlüğü hayal ederek metaforlar ürettiği görülmüştür. Zincirsiz aslan; mavi renkli kuş; özgür bir şey; Afrika çölünde yaşayan aslan ve güvercin betimlemeleri akademisyenlerin özgürlük özelliğini esas alarak ürettikleri metaforlardır. Metafor betimlemelerinden ve nitel araştırmadan elde edilen diğer benzer sonuçlardan hareketle akademisyenlerin akademik örgütsel demokrasi içerisinde özgürlüğe büyük önem verdiği söylenebilir. Demokrasinin dengeyi sağlaması gerektiğini hayal eden katılımcı tuğla benzetmesini; üretkenliğe olan etkisini hayal eden katılımcı toprak benzetmesini; şefkat ve otoriteyi bir arada hayal eden bir diğer katılımcı ise baba benzetmesini yapmıştır. Örgütsel demokrasi ile ilgili yapılmış çalışmalara göz atıldığında metaforik bir çalışmanın yer almadığı, ancak demokrasi ile ilgili metaforik çalışmaların alanyazında daha çok yer aldığı ve bu çalışmalardan bir kaçında araştırma bulgularımızla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Seyhan (2019) sosyal bilgiler ve sınıf öğretmeni adaylarının demokrasi kavramına yönelik metafor algıları başlıklı çalışmasında araştırmaya katılan 175 öğretmen adayından 71'inin eşitlik ve özgürlükten; İbret vd.'nin (2018) öğretmen adaylarının demokrasi kavramına ilişkin metafor algıları başlıklı çalışmasında da araştırmaya katılan 297 öğretmen adayından ise 38'inin demokrasiyi betimlerken özgürlükten bahsettiği görülmüştür. Öte yandan Şehirli (2018) okul öncesi öğretmen adaylarının demokrasi kavramına yönelik metafor algıları ile ilgili olarak yaptığı çalışmasında katılımcıların % 15'inin özgürlük kategorisinde metafor ürettiği ve 3 katılımcının demokrasiyi tanımlarken denge unsurundan bahsettiği görülmektedir. Araştırma sonucu ile benzerlik gösteren bir diğer çalışma ise Gömleksiz vd.'nin (2012) sosyal bilgiler öğretmen adayları ile yapmış oldukları

metafor çalışmasıdır. Gömleksiz vd.'nin demokrasi kavramını betimlemelerini istediği katılımcılardan elde ettiği kategorilerden birisinin de özgürlük olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; araştırmamıza katılan akademisyenlerden elde edilen verilere göre ülkemizde örgütsel demokrasi algısının orta düzeyde olduğu, örgütsel demokrasi algısının oluşmasında en önemli etkenin yönetim tarzı olduğu ve örgütsel demokrasinin çok sayıda örgütsel davranışın sebebi veya sonucu olarak açıklandığı görülmüştür. Elde edilen araştırma sonuçlarının; üniversitelerin yönetim kademesinde görev yapan rektör, dekan, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı, müdür ve müdür yardımcılara önemli bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel demokrasi seviyesi ve buna paralel olarak akademisyenlerin tanımladıkları örgütsel demokrasi boyutlarının hem akademik yöneticilere demokratik bir yönetim profili oluşturabilme aşamasında yardımcı olacağı hem de yükseköğretim yönetimi ile ilgili araştırma yapan kişilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Alan yazın incelendiğinde akademik örgütlerde örgütsel demokrasi ile ilgili karma yöntem kullanılarak yapılan yalnızca bir araştırmaya rastlanmıştır. Bu yönüyle de örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan araştırmalar arasında araştırmanın metodolojik katkısı olacağı ve alan yazında yenilik oluşturduğu söylenebilir.

## **Öneriler**

Örgütsel demokrasi algısının ve boyutlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular ışığında örgütlerde demokrasinin sağlanabilmesinin ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Hem toplumdan etkilenen hem de toplumu etkileyen önemli bir kurum olan eğitim kurumlarından akademik örgütlerin örgütsel demokrasiyi destekleyen bir düzene sahip olması oldukça önemlidir. Akademik kurumlarda sağlanan demokrasi ortamının iki farklı çevreye yansımaları söz konusudur. Burada hem öğrencilerin üzerinde sağlayacağı etkiler hem de akademisyenler üzerinde sağlayacağı etkiler yer almaktadır. Akademisyenler açısından ele aldığımız bu çalışma sonuçlarını incelediğimizde örgütsel demokrasinin; örgütsel vatandaşlık; örgütsel aitlik; kendini gerçekleştirme; örgütsel çatışma; örgütsel sessizlik; iş girişimcilik davranışı; iş gören performansı ve işten ayrılma niyeti gibi kişinin hem psikolojik hem sosyal hem de iş hayatına yansıtacak çoğu etkisinin olduğu görülmüştür.

Eğitim-öğretim görevini yerine getirmesi ile hem bilimin hem de toplumun gelişimine büyük etkisi olan akademik örgütlerde demokratik ortamların sağlanması çok yönlü etkiyi yaratan yadsınamaz bir gerekliliktir. Bu açıdan bakıldığında öncelikle eğitim kurumlarında

yer alan eğitimcilerin demokrasi bağlamında eğitilmesi ile işe başlanabilir. Burada en önemli hususlardan birisi tekdüze bir ortamın yaratılması değil farklılıkların koalisyonunu kolaylaştıran ve farklılığı içselleştiren bir düzenin kurulabilmesidir. Akademik örgütlerin kişisel gelişimin en önemli sürecini oluşturduğunu düşünecek olursak; kişiler üniversite çağında demokrasi ile ilgili eğitime başlanabilir. Özellikle örgütsel demokrasi derslerinde öğrencilere çalışma hayatları ile ilgili sorumlulukları ve hakları konusunda bilgiler verilebilir; farklı yönetim modelleri ve işletmelere pozitif-negatif yansımaları ile ilgili bilgilendirmelere ağırlık verilebilir.

Demokratik örgüt ortamının ve örgütsel demokrasi algısının oluşmasında oldukça önemli yere sahip olan konum yönetici kademeleridir. Yönetici kademelerine seçimlerin demokratikliğe uygun olarak yapılmasının sağlanması ve tüm paydaşların seçimlere katılabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması ile demokratiklik algısının oluşmasında pozitif bir etki yaratılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu akademik yöneticiliği yapacak kişinin özellikleridir. Akademik yöneticilik bir profesyonellik alanı olarak ele alınmalı ve yönetim bu konuda eğitilmiş kişilerden seçilmeli veya seçilen kişilerin bu konuda eğitilmesine özen gösterilmelidir.

Yöneticilik kademesinin en önemli görevlerinden birisi kararların alınması hususudur. Burada alınacak kararlarda söz konusu olan bir karar hakkında uzmanlığı veya sorumluluğu olan herkesin karara katılımının sağlanması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Akademik karar mekanizmalarında farklı düşüncelerin bir araya gelmesiyle birlikte alınan ortak kararları uygulamak daha kolay olabilir ve sağlanan bu katılım ile örgütlerde takım ruhunun gelişmesi sağlanabilir. Ayrıca kararlara katılımın yöneticilerin elindeki yetkiyi almak yerine örgütteki sorunları çözüme etkili bir yöntem olduğu ve akademik örgütlerde demokratikleşme açısından son derece önemli bir nokta olduğu hususunda yöneticiler bilinçlendirilebilir. Karar mekanizmalarının son aşamasında ise alınan kararlar iletişim teknolojileri etkin bir şekilde kullanılarak açık ve şeffaf bilgi paylaşımı ile duyurulabilir.

Hiyerarşi kavramının önem arz ettiği akademik örgütlerde adaletin sağlanabilmesi için görevlerin ve ayrıca maddi kaynakların dağıtılmasında unvana göre değil; liyakate uygun olarak dağıtılmasının sağlanması da oldukça önemlidir. Bu nedenle yasal düzenlemelerle veya yöneticileri eğitim yoluyla gerekli tedbirler alınıp adaletsiz uygulamaların önüne geçilebilir.

Örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi ile ilgili eksikliğin olduğu düşünülen konularda yasal düzenlemelerin yapılabilmesi amacıyla akademisyen topluluklarının çalışmaları ve çağrısı ile yasal düzenlemelerin yapılması sağlanabilir. Öte yandan üniversitelerin kendi kararlarını kendileri alabilecekleri, siyasi etkileşimden uzak kalabilecekleri bir yapının

oluşturulabilmesi için de bireysel önlemlerin yetersiz olacağı düşünüldüğünden yasal düzenleme ile önlem alınması sağlanabilir.

Örgütsel demokrasi ile ilgili alanyazın incelemesini ele aldığımızda ise hem akademik örgütlerde hem farklı çalışma alanlarında örgütsel demokrasi konusunu ele alan daha detaylı ve özellikle derinlemesine inceleme imkanı sunan nitel çalışmaların sayısının artırılması ile konuya daha fazla dikkat çekilmesi ve böylece uygulamaların hız kazanması sağlanabilir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Çalışma Türkiye’de turizm alanında lisans düzeyinde eğitim veren akademik örgütlerdeki akademisyenleri kapsamaktadır. Bu bağlamda ele alındığında sonraki çalışmalar farklı alanlarda eğitim veren lisans-önlisans düzeyindeki akademik örgütleri içine alacak şekilde geliştirilebilir. Ayrıca akademisyenlerin çalışmalarında ağırlıklı olarak üniversite dışı kurumları ele aldıkları dikkat çekmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda akademik örgütlerin ve üniversite yönetiminin örneklem alınması önerilebilir.

Araştırmanın nicel kısmında online anket yönteminin kullanılmış olması ve anketlerin gönüllülük esasına bağlı olarak cevaplanmasından dolayı geri dönüşlerde yönetici kademesinde ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin varlığının çok az sayıda olması araştırmanın sınırlılıklarından sayılabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda özellikle yönetim kademesi örneklem alınabilir ve sadece vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler örneklem alınarak çalışmalar yapılabilir. Öte yandan araştırmanın nitel kısmında yarı yapılandırılmış görüşmelerden yararlanıldığı göz önüne alındığında, gelecek araştırmalarda konu ile ilgili daha zengin bilgi kaynağı elde edebilmek için odak grup görüşmeleri yapılabilir ve bulgular zenginleştirilebilir. Ayrıca demokratik uygulamalar açısından araştırma sonuçlarından yola çıkarak kültürel etkinin önemini göz önüne aldığımızda, örgütsel demokrasi konusu kültür bağlamında detaylı bir şekilde ele alınıp, farklı kültürler ile karşılaştırmalı olarak çalışmalar yapılabilir.

Alanyazında konu ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu nicel yöntem kullanılarak yapıldığı için gelecek çalışmalarda, bu çalışmada olduğu gibi nicel ve nitel veriyi birlikte kullanan karma yöntemden yararlanılması veya sadece nitel yönteme ağırlık verilmesinin konunun farklı açılardan ele alınabilmesi açısından önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adobor, H. (2020). "Open strategy: rol of organizational democracy". *Journal of Strategy And Management*, 13(2): 310-331.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. ve Rehman, R. U. (2019). "Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice". *Business Strategy And Development*, 2(3): 204-219.
- Akcan T. A., Malkoç, S. ve Kızıltan, Ö. (2018). "Akademisyenlere göre akademi ve akademik kültür". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1): 569-591.
- Aksu, A. A. ve Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Arblaster, A. (1999). *Demokrasi*. (Çev. N. Yılmaz), Doruk Yayınları, Ankara.
- Argyris, C. (1955). "Organizational leadership and participative management". *The Journal Of Business*, 28(1): 1-7.
- Arıkan, R. (2017). *Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aslan, İ. (2018). *Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nin Süleymanpaşa İlçesi Ekonomik Gelişmesi Üzerindeki Etkileri: Öğrenci Tüketim Harcamaları Özelinde Bir Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Ateş, T. (2007). *Üniversitelerimiz ve Demokrasi*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Aydın, İ. (2019). *Akademik Etik*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci, Ç. H. (2004). *Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İ., Kara, E. ve Güler, B. (2017). "örgütsel demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki otel işletmelerinde bir alan araştırması". *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14): 115-138.
- Bal, H. (2016). *Nitel araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Sentez Yayıncılık, Bursa.
- Barutçu, H. (2019). *Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Nobel Yayınları, Ankara.

- Battilana, J., Fuerstein, M. ve Lee, M. (2018). "New Prospects for Organizational Democracy? How The Joint Pursuit of Social And Financial Goals Challenges Traditional Organizational Design". S. Rangan (Ed.). *Capitalism Beyond Mutuality?: Perspectives Integrating Philosophy And Social Science*. Oxford University Press, Oxford, 256-288.
- Beetham, D. ve Boyle, K. (2005). *Demokrasinin Temelleri: 80 Soru ve 80 Cevap*. (Çev. A. Z. Kopuzlu), Adres Yayınları, Ankara.
- Bernstein, P. (1976). "Necessary elements for effective worker participation in decision making". *Journal of Economic Issues*, 10(2): 490-522.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). "The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction". *International Business Research*, 5(2): 192-201.
- Bilge, C. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilginoğlu, M. A., Atik H., Türker, O., Pamuk, Y. ve Düzgün R. (2002). *Erciyes Üniversitesi'nin Kayseri İli'nin Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Yapısına Etkileri*. Erciyes Üniversitesi Yayınları, Kayseri.
- Bozkurt, S. (2012). *Örgütsel Demokrasiyi ve Akademik Özgürlüğü Benimseme ve Türkiye'de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Butcher D. and Clarke M. (2012). "A role of organizational politics and organizational democracy in creating moral communities". *Organizational Dynamics*, Vol. 41: 230-235.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- Byrene, B. M. (2009). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Psychology Press, NewYork.
- Byrne, B. M. (1989). *A Primer of LISREL Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models*. Springer-Verlag New York Inc, USA.
- Ceylan, T. (2016). "Ülkemizde Üniversite Gerçeği ve Bayburt Üniversitesi". N. Tozlu, V. Taşdelen ve M. Önal (Ed.). *Dünyada Ve Türkiye'de Üniversite*. Bayburt Üniversitesi Yayınları, Ankara, 567-578.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. (Çev. A. Aypay), Anı Yayıncılık, Ankara.

- Clegg, H. A. (1951). *Industrial Democracy and Nationalization. A Study Prepared for the Fabian Society*. Basil Blackwell&Mott, Oxford.
- Collom V. E., (2001). *Socail Inequality And The Politics Of Production: Americans' Attitudes Toward Workplace Democracy*. Yayınlanmış Doktora Tezi. California Üniversitesi, California.
- Coşan Erkal, P. (2012). *Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Creswell, J. W. (2017). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. (Çev. M. Sözbilir), Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi*. (Çev. Ed. Y. Dede ve S. B. Demir), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2016). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, H. H., "Bilimsel haset ve kıskançlık". <https://www.medimagazin.com.tr/authors/hakan-hamdi-celik/tr-bilimsel-haset-ve-kiskanlik-72-74-1840.html>, (erişim tarihi: 06.02.2020).
- Çiçek, H. (2016). "Üniversite: Hakikat Arayışının Mekanı". N. Tozlu, V. Taşdelen ve M. Önal (Ed.). *Dünyada ve Türkiye'de Üniversite*. Bayburt Üniversitesi Yayınları, Ankara, 35-46.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Çopur, Z. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Alguları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çuhadar, M. F. (2019). *Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Fort Worth, Orlando.
- Dahl, R. A. (2010). *Demokrasi Üzerine*. (Çev. B. Kadioğlu), Phoenix Yayınevi, Ankara.
- Dahl, R. A. (2000). "A democratic paradox?". *Political Science Quarterly*, 115(1): 35-40.

- Demir, G. Z. (2010). *Akademik Örgütlerde Kurumsal Marka Kişiliği: Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Demirkıran, Ö., Eser, H. B. ve Keklik, B. (2011). “Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verilebilirlik bağlamında bilgi edinme kanunu”. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2): 169-192.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye’de Ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*. Meteksan Yayıncılık, Ankara.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Ekiz, D. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). “Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş-dost kayırmacılığı) algıları: istanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1): 51-69.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkal Coşan, P. ve Altın Gülova, A. (2014). “Örgütsel demokrasi”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2): 231-248.
- Ertuğrul, H. (1992). *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). “Kamu yönetiminde hesap verilebilirlik ve etik”. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7): 19-45.
- Fenton, T. L. (2002). *The Democratic Company Four Organizations Transforming Our Workplace and Our World*. World Dynamics Inc., Washington.
- Fenton, T. L. (2012). “Inspiring democracy in the workplace: from fear-based to freedom-centered organizations”. *Leader to leader Executive forum*, 64: 57-63.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1991). *Eğitime Giriş*, Peryal Yayınevi, Ankara.
- Forcadell, F. J. (2005). “Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragon corporacion cooperativa”. *Journal of Business Ethics*, 56: 255-274.
- Fortin, M. (2008). “Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality”. *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 93-126.
- Gasset, J. O. Y. (1998). *Üniversitenin Misyonu*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- 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 Koçyiğit, N. (2017). “Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: konaklama işletmelerinde bir araştırma”. *Social Sciences Research Journal*, 6(4): 331-346.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). “Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4): 41-78.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2016). “Hospital employees’ organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors”, *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(2): 123-236.
- Geçkil, T., İleri, Y. Y., Kaya, Ş. D. ve Karadağ, Ş. (2016). “The relationship between organizational democracy perceptions and organizational psychological capital levels of physicians and nurses”. *Internationa Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 2(3): 818-835.
- Gilliland, S. W. ve Chan, D. (2009). “Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar”. H. Kepir Sinangil (Ed.). *Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt*. Literatür Yayınları, İstanbul, 167-193.
- Gökdemir, Z. (2010). *Akademik Örgütlerde Kurumsal Marka Kişiliği: Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gömleksiz, M. N., Kan, A. Ü. ve Öner, Ü. (2012). “Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının bir değer olarak demokrasi kavramına ilişkin metaforik algıları”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10(24): 79-97.
- Grant, R. W. ve Keohane, R. O. (2005). “Accountability and abuses of power in world politics”. *American Political Science Review*, 99(1): 29-43.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational justice: yesterday, today and tomorrow”. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Gül, S. S. ve Gül, H. (2014). “Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, güncel durumu ve eleştirisi”, *Toplum ve Demokrasi*, 8(17-18): 51-66.
- Günel, S.Ö. (2006). *Yükseköğretimde Yönetim Sorunları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Günay, D. (2004). “Üniversitenin Niteliği, Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği”. *International Congress on Higher Education*. İstanbul, 1-15.
- Günay, D. (2007). “Yirmibirinci Yüzyılda Üniversite”, Ç. C. Aktan (Ed.). *Değişim Çağında Yükseköğretim*. Yaşar Üniversitesi Yayınları, İzmir, 77-88.
- Günbayı, İ. (2020). “Knowledge-constitutive interests and social paradigms in guiding mixed methods research (MMR)”. *Journal of Mixed Methods Studies*, 1: 44-56.
- Günbayı, İ. (2018). “Developing a qualitative research manuscript based on systematic curriculum and instructional development”. *European Journal of Social Sciences Studies*, 3(3): 124-153.
- Günbayı, İ. ve Sorm, S. (2018). “Social paradigm in guiding social research design: The functional, interpretive, radical humanist and radical structural paradigm”. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 9 (2): 57-76.
- Günden, Y. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karar Katılma Durumları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, M. (2018). “Üniversitelerin içinde doğdukları kentlere yönelik sosyal ve kültürel işlevleri: adıyaman örneği”. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16): 1369-1414.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E., (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. Pearson Prentice Hall, USA.
- Han, K. S. ve Garg, P. (2018). “Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace”. *Management Research Review*, 41(9): 1088-1116.
- Hansen, M. H. (1992). “The tradition of the Athenian Democracy A. D. 1750-1990”. *Greece & Rome*, 39(1): 14-30.
- Harmon, M. M. (1974). “Social equity and organizational man: motivation and organizational democracy”. *Public Administration Review*, 34(1): 11-18.
- Harrison, J. S. ve Freeman, R. E. (2004). “Is organizational democracy worth the effort”. *Academy Of Management Executive*, 18(3): 49-53.
- Hartog, D. N. D. ve Koopman, P. L. (2009). “Örgütlerde Liderlik”. H. Kepir Sinangil (Ed.). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt*. Literatür Yayınları, İstanbul, 195-219.

- Hatcher, T. (2006). "Democratizing the workplace through professionalization of human resource development". *International Journal of Training and Development*, 10(1): 67-82.
- Heper, M. (1973). "Üniversitenin işlevleri ve toplumsal değişim". *Amme İdaresi Dergisi*, 6(1): 43-56.
- Hoffman, M. F. (2002). "Do all things with counsel: Benedictine women and organizational democracy". *Communication Studies*, 53(3): 203-218.
- Hooper, D., Coughlan, j. ve Mullen, M. R. (2008). "Structural equation modelling: guidelines dor determining model fit". *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Işık, M. (2017). "Kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü örneği)". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 1661-1672.
- Işıkgöz, E., Esentaş, M. ve Dinçer, N. (2017). "Pyhsical education and sport teachers' organizational democracy perceptions". *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 19(2): 296-306.
- İbret, B. Ü., Recepoğlu, E., Karasu Avcı, E. ve Recepoğlu, S. (2018). "Öğretmen adaylarının "demokrasi" kavramına yönelik metafor algıları". *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 7(4): 421-441.
- Johnson, R. B. ve Christensen, L. (2014). "Nitel Araştırma". S. B. Demir (Ed.). *Eğitim Araştırmaları Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar*. Eğiten Kitap, Ankara, 375-408.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. ve Turner, L. A. (2007). "Toward a definition of mixed methods research". *Journal of Mixed Methods Research*, 1: 112-133.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kara, R. (2020). Aile İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Demokrasinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Kasalak, G., Günbayı, İ. ve Özçetin, S. (2016). “Öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlere ilişkin görüşleri: bir durum çalışması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4): 507-536.
- Kerr, J. L. ve Caimano, V. F. (2004). “The limits of organizational democracy”. *The Academy of Management Executive*, 18(3): 81-97.
- Kesen, M. (2015a). “Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 535-562.
- Kesen, M. (2015b). “Investigating the effects of organizational democracy and organizational identification on job satisfaction: a field study on retail industry”. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 19(3): 61-89.
- Kılıç, M. (2013). “Akademinin sosyolojisine dair bir derkenar: akademia□nın sosyo-psikolojik dinamikleri”. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(1): 30-39.
- King, D. ve Griffin, M. (2019). “Nonprofits as schools for democracy: the justifications for organizational democracy within nonprofit organizations”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 00(0): 1-21.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köse, E. (2010). “Bilimsel Araştırma Modelleri”. R. Y. Kıncal (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara, 108-113.
- Kuşçu Karatepe, H. (2019). *Hemşirelerde Politik Duyarlılık Ve Örgütsel Demokrasi Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). “the measurement of observer agreement for categorical data”. *Biometrics*, 33: 159-174.
- Lansbury, R. (2009). “Workplace democracy and the global financial crisis”. *Journal of Industrial Relations*, 51(5): 599-616.
- Levine, R. L. (2007). *The Effencts of Organizational Democracy On Organizational Social Capital*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Boston Üniversitesi Fen Edebiyat Enstitüsü, Boston.
- McCaffery, P. (2005). *The Higher Education Manager’s Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*, Routledge Falmer Press, New York.
- McGregor, N. L. (2005). *The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change*. Published Doctoral Thesis. Walden University, ABD.

- Meray, S. (1971). "Üniversite kavramları ve modelleri". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 26(1): 12-66.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev. S. Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Mertkan, Ş. (2014). *Karma Araştırma Tasarımı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Messner, M. (2009). "The limits of accountability". *Accounting, Organizations and Society*, 34: 918-938.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *The Academy Of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Muslu, L., Ardahan, M. ve Günbayı, İ. (2017). "Tip 2 Diabetes Mellituslu hastaların psikososyal uyum sürecine ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma". *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(1): 75-100.
- Müller-Jentsch, W. (2008). "Industrial democracy: historical development and current challenges". *Management Revue*, 19(4): 260-273.
- Naldöken, Ü. ve Limoncu, G. (2019). "Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık kurumlarında bir uygulama". *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1): 15-29.
- Ng, C. W. ve Ng, E. (2009). "Balancing the democracy dilemmas: experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong". *Economic and Industrial Democracy*, 30(2): 182-206.
- Okur, M. H. (2007). *Yükseköğretim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Marka Değeri Oluşturma ve Geliştirme Stratejileri: Ankara İlinde Örnek Bir Çalışma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2017). "Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1): 117-132.
- Ortaş, İ. (2004). "Üniversite özerkliği nedir?". *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 4(1): 1-4.
- Önder, İ. (2014). "Üniversite üzerine biraz eğilelim". *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17-18): 1-6.
- Özdemir, S. (2018). *Akademik Örgütlerde Kıskançlık Üzerine Fenomenolojik Bir Çalışma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Öztürk, S. Torun, İ. ve Özkök, Y. (2011). “Anadolu’da kurulan üniversitelerin illerin sosyo-ekonomik yapılarına katkıları”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16): 145-158.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Ragland, J. P. (2014). *Exploring Dissent in Top-Tier Meetings as Communication Constitutive of Organizational Democracy*. Published Master of Science. Texas Christian University, Texas.
- Ringen, S. (2004). “A distributional theory of economic democracy”. *Democratization*, 11(2): 18-40.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Gerçek Dünya Araştırması*. (Çev. Ş. Çinkır ve N. Demirkasımoğlu), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Rosovsky, H. (2017). *Bir Dekan Anlatıyor*. (Çev. S. Ersoy), Say Yayınları, İstanbul.
- Rostbøll, C. F. (2009). “Dissent, criticism and transformative political action in deliberative democracy”. *Critical Review Of International Social And Political Philosophy*, 12(1): 19-36.
- Russell, R. (1997). “Workplace democracy and organizational communication”. *Communication Studies*, 48(4): 279-284.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Aktüel Yayınları, Bursa.
- 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. ve Ghaziasgar, E. (2018). “Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy”. *The TQM Journal*, 30(1): 74-96.
- Sakınç, S. ve Bursalıoğlu, S. A. (2012). “Yükseköğretimde küresel bir değişim: girişimci üniversite modeli”. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2): 92-99.
- Salamon, L. Leslie, H. ve Chinnock, K. (2000). *The Nonprofit Sector, For What and for Whom?*. John Hopkins University Working Papers, Maryland.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Yayıncılık, Ankara.
- Sartori, G. (2014). *Demokrasi Teorisine Geri Dönüş*. (Çev. T. Karamustafaoğlu ve M. Turhan), Sentez Yayınları, Bursa.
- Schnackenberg, A. K. ve Tomlinson, E. C. (2016). “Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-Stakeholder relationships”. *Journal of Management*, 42 (7): 1784-1810.

- Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (2015). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Seyhan, B. (2019). “Sosyal bilgiler ve sınıf öğretmeni adaylarının demokrasi ve Atatürkçülük kavramlarına yönelik metafor algıları”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(12): 32-52.
- Somech, A. (2010). “Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes”. *Educational Administration Quarterly*, 46(2): 174-209.
- Şehirli, Y. A. (2018). “Okul öncesi öğretmen adaylarının demokrasi kavramına ilişkin metaforik algıları”. *1. International Management and Social Science Symposium*. 17-19 Kasım 2018, İstanbul, 347-359.
- Şeker, G. (2010). *Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme ve Uygulanabilme Düzeyi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). “Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerine araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16 (ÜİK Özel Sayısı): 833-850.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Taşdelen, V. (2016). “Merkez Kavramı Ve Üniversite: Bayburt Üniversitesi Açısından İmalari”. N. Tozlu, V. Taşdelen ve M. Önal (Ed.). *Dünyada Ve Türkiye’de Üniversite*. Bayburt Üniversitesi Yayınları, Ankara, 579-592.
- Tavares, K. O. (2011). *Evaluating Organizational Democracy*. Published Thesis. University of Oregon, Eugene.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tezcan, M. Ö. (2014). *Akademik Örgüt Kültürü Çerçevesinde Ast-Üst İlişkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Timming, A. ve Summers, J. (2018). “Is workplace democracy associated with wider pro-democracy affect? a structural equation model”. *Economic and Industrial Democracy*, 00(0): 1-18.
- Tocqueville, A. D. (1994). *Amerika’da Demokrasi*. (Çev. İ. Şezal ve F. Dilber), Yetkin Yayınları, Ankara.

- Tokgöz, A. (2019). *Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algısı İle İş Stres Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniveristesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Toktok, N. (2010). “Türkiye’de demokrasi kültürü”. *TURAN Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi*, 2(7): 135-142.
- Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi: Düzce İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Tunç, B. (2007). *Akademik Unvan Olgusu Akademik Yükseltme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, “Genel Türkçe Sözlük – Adalet”. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=2979](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=2979), (erişim tarihi: 13.06.2018).
- Türk Dil Kurumu, “Genel Türkçe Sözlük – Demokrasi”. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5987330a11c328.01790935](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5987330a11c328.01790935), (erişim tarihi: 10.03.2017).
- Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W. G., Iwanowa, A. ve Oesterreich, R. (2011). “Structurally anchored organizational democracy does it reach the employee?”. *Journal Of Personnel Psychology*, 10(3): 118-132.
- Uysal, A. (2019). *Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul Deniz Otobüsleri Çalışanları Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). “Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 181-213.
- Verdorfer, A. P. and Weber, W. G. (2016). “Examining the link between organizational democracy and employees’ moral development”. *Journal of Moral Education*, 45(1): 59-73.

- Verdorfer, A. P., Weber, E. G., Unterrainer, C. ve Seyr, S. (2012). "The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations". *Economic and Industrial Democracy*, 34(3): 423-449.
- Vopalecky, A. ve Durda, L. (2017). "Principles of workplace democracy: cases from the Czech republic". *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 1(5): 62-76.
- Vredenburg, D. ve Brender, Y. (1993). "The relevance of democracy to organizational management". *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(2): 99-114.
- Vural, B. A. (2016). *Kurum Kültürü*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Höge, T. (2019). "Psychological research on organisational democracy: a meta-analysis of individual, organisational and societal outcomes". *Applied Psychology: An International Review*, 0(0): 1-63.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. Ve 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.
- Webometrics, "Countries arranged by number of Universities in top ranks". <https://www.webometrics.info/en/node/54>, (erişim tarihi: 10.02.2020).
- Wissema, J. G. (2009). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru*. Özyeğin Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Woods, P. A. ve Groon, P. (2009). "Nurturing democracy the contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape". *Educational Management Administration & Leadership*, 37(4): 430-451.
- Yağcı, E. (1998). "Demokrasi ve eğitim". *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(107): 15-22.
- Yalçın Durmuş, G. ve Demirtaş, H. (2009). "Genel lise öğretmenlerinin sınıf yönetiminde gösterdikleri davranışların demokratikliğine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28: 121-138.
- Yamamoto, S. G. T. (1997). *Yükseköğretimde Stratejik Pazarlama Planlaması Yaklaşımı ve Türk Üniversitelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması Yaklaşımı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yazdani, N. (2010). "Organizational democracy and organizational structure link: role of strategic leadership environmental uncertainty". *Research Journal Of The Institute Of Business Administration Karachi*, 5(2): 51-73.
- Yazıcı, E. (2012). "Türkiye'de Üniversite Algısı: Sorunlu Bir Dönüşüm". V. Bilgin (Ed.). *Üniversite, Bilim ve Türkiye*. A Kitap Yayıncılık, Ankara,

- Yeşil, R. (2010). “Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri”. R. Y. Kıncal (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara, 49-76.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları*. (Çev. İ Günbayı), Nobel Akademi Yayınları, Ankara.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2001). “Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 225-237.
- Yükseköğretim Kurulu, “İstatistikler”. <https://istatistik.yok.gov.tr/>, (erişim tarihi: 10.02.2020).
- Yükseköğretim Kurulu, “Öğretim Elemanı Sayıları Raporu”. <https://istatistik.yok.gov.tr/>, (erişim tarihi: 10.02.2020).
- Yükseköğretim Kurulu, “Tarihçe”. <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/tarihce>, (erişim tarihi: 18.11.2019).

## EK 1-ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Emsttitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen “Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması” başlıklı doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette yer alan soruları eksiksiz ve tarafsız cevaplamanız oldukça önemlidir. Ankete katılan akademisyenlerin isimleri ve verdikleri cevaplar gizli tutulacak, anket kesinlikle ticari bir amaç için kullanılmayacaktır. Katılarınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Çağla ÜST  
Kafkas Üniversitesi  
Sosyal Bilimler MYO

Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR  
Akdeniz Üniversitesi  
Turizm Fakültesi

### Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız : ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46+
3. Medeni Durumunuz : ( ) Bekar ( ) Evli
4. Eğitim Durumunuz : ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans (Öğrenci) ( ) Yüksek Lisans (Mezun)  
( ) Doktora (Öğrenci) ( ) Doktora (Mezun)
5. Unvanınız : ( ) Prof. Dr. ( ) Doç. Dr. ( ) Yrd. Doç. Dr.  
( ) Dr. Öğr. Gör. ( ) Dr. Arş. Gör. ( ) Dr. Okutman  
( ) Öğr. Gör. ( ) Okutman
6. Görev Yaptığınız Üniversite : ( ) Devlet ( ) Vakıf
7. Görev Yaptığınız Üniversitenin Hizmet Yılı : ( ) 10 yıl ve altı ( ) 11-21 yıl ( ) 22-32 yıl  
( ) 33-43 yıl ( ) 44-54 yıl ( ) 55 yıl ve üstü
8. Görev Yaptığınız Üniversitede Çalışma Süreniz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl  
( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üstü
9. İdari Göreviniz Varsa Yazınız : .....

### Örgütsel Demokrasi Ölçeği

<b><u>Aşağıda ver alan ifadelerle ilişkin, karşısında ver alan rakamları dikkate alarak kendinize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz</u></b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum (1)</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Kararsızım (3)</b>	<b>Katlıyorum (4)</b>	<b>Tamamen katlıyorum (5)</b>
<b>KATILIM-ELEŞTİRİ</b>					
Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>ŞEFFAFLIK</b>					
Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ADALET</b>					
Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Görev dağılımında liyakat dikkate alınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>EŞİTLİK</b>					
Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>HESAP VERİLEBİLİRLİK</b>					
İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## EK 2-YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

### Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

**Araştırma Sorusu:** “Akademik örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel dinamikler nelerdir?”

**Tarih:** ...../...../ .....

**Saat (Başlama):**.....

**Yer:**.....

**(Bitiş):**.....

#### **Giriş**

Merhaba, adım Çağla ÜST CAN. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı’nda Doktora öğrencisiyim aynı zamanda Aksaray Üniversitesi’nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım. “Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması” isimli bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde demokrasinin hangi seviyede olduğunu araştırmak ve örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel dinamikleri ortaya çıkarmaktır. Elde edilen bulguların akademik örgütlerdeki demokrasi algısını anlama noktasında olumlu katkılar sunması beklenmektedir. Bu nedenle aşağıdaki sorulara içten vereceğiniz yanıtların araştırmamız için büyük önemi vardır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Üçüncü şahıslar konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir. Eğer isterseniz, çalışma tamamlandığında sizinle sonuçları paylaşabilirim.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Bu görüşmemizin yaklaşık kırk dakika süreceğini tahmin ediyorum. İsterseniz birinci soru ile görüşmemize başlayalım.

#### **Demografik Sorular**

1. Yaş:
2. Cinsiyet:
3. Medeni durum:
4. Unvan:
5. İdari göreviniz varsa yazınız:
6. Kaç yıldır Akdeniz Üniversitesi’nde çalışıyorsunuz?

#### **Örgütsel Demokrasi İle İlgili Sorular**

1. Sizce demokrasi nedir? Demokrasi kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Örgütsel demokrasi kavramını nasıl tanımlarsınız?

3. Sizce akademik bir örgütte örgütsel demokrasiyi oluşturan temel dinamikler nelerdir?
4. Siz bir yönetici olsaydınız sorumlu olduğunuz akademik örgütte demokrasi temellerini oluşturmak için ne gibi çalışmalar yapardınız?
5. Akademik örgütlerdeki demokrasiyi bir nesne, bir renk, bir şekil, bir hayvan, bir masal kahramanı, bir tarihsel kimlik ya da bir canlıya benzetmenizi istesem, neye benzetirdiniz? Neden?



### EK 3-AKADEMİSYEN KATILIMI İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Çağla ÜST CAN tarafından yürütülen “Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım tek görüşme içermektedir. Araştırmacıyla birlikte ikinci bir görüşmenin gerekli olduğu konusunda karar verirsek daha sonra yeni bir görüşme yapılacaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

**Katılımcının imzası**

**Tarih:**

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	Çağla ÜST CAN
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Erzurum – 26.01.1988
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Dedeman Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (2005)
<b>Lisans Diploması</b>	Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Programı (2009)
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD
<b>Tez Konusu</b>	Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama (2012)
<b>Yabancı Dil</b>	İngilizce
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
<b><u>Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehtiyar V. R., Solmaz C., Üst Can Ç. (2019). “Kadın Akademisyen” Olmak: Turizm Alanındaki Kadın Akademisyenlere Yönelik Bir Metafor Çalışması. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi- Journal of Travel and Hospitality Management, 16(2), 296-318.</li> <li>- Solmaz C., Üst Can Ç. (2017). Öğrencilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. International Journal Of Academic Value Studies, 247-254.</li> <li>- Can M., Solmaz C., Üst Ç. (2016). What Are the Required Criteria to Be Manager in Hospitality Sector in Turkey. Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 331-344.</li> </ul>	
<b><u>Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Can M., Üst Can, Ç. (2019). Kapadokya’da Balon Turizmi Deneyimi ve Kabul Edilebilir Risk Durumu, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3 (3). 188-198.</li> <li>- Üst Can, Ç., Can, M. (2017). Kültürel Miras Varlıklarının Bozulmadan Korunmasında Bir Kontrol Mekanizması Olan Turizmin Önemi. Kesit Akademisi Dergisi. 405-412.</li> <li>- Benli, S., Can, M., Üst Can, Ç. (2017). Profesyonel Mağaracıların Gözünden Mağara Sporları Ve Mağaraların Turizmde Değerlendirilmesi. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 98-110.</li> <li>- Geçikli, F., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İletişim Kuram ve Araştırmaları Dergisi (33). 163-184.</li> </ul>	
<b><u>Ulusal/Uluslararası kitaplardaki bölümler:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Can, M., Üst Can, Ç. (2019). Selected Academic Studies From Turkish Tourism Sector, Bölüm Adı: Event Tourism (Ed. Fatih Türkmen). Peter Lang Press.</li> <li>- Üst Can, Ç. (2018). Tüm Yönleriyle Kahve ve Kahve Turizmi, Bölüm Adı: Kahve Festivalleri (Ed. Aysu Altaş). Detay Yayıncılık.</li> </ul>	
<b><u>Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Can Ç., Solmaz C. (2018). Kars ve Turizm: Yerel Halkın Görüşlerinin</li> </ul>	

- Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 4. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/ Sözlü Sunum)
- Can M., Üst Can, Ç. (2017). Kapadokya’da Balon Turizmi: Emniyeti ve Kabul Edilebilir Risk Durumu, The First International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship And Sustainability (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
  - Üst Can, Ç., Benli, S., Can, M. (2017). Balonla Uçuş Deneyiminin Turistlerin Tatil Memnuniyetindeki Yeri Ve Davranışsal Eğilimlerine Etkisi. The First International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship And Sustainability (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
  - Can, M, Üst Can, Ç. (2017). Turizmin Gelişmesine Katkı Sağlayan Festivallerin Artırılmasına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz: Aksaray İli Örneği. II. Uluslararası Aksaray Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)
  - Üst Can, Ç., Can, M. (2017). Kültürel Miras Varlıklarının Bozulmadan Korunmasında Bir Kontrol Mekanizması Olan Turizmin Önemi. . II. Uluslararası Aksaray Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
  - Solmaz C., Üst Can Ç. (2017). Öğrencilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
  - Üst Can, Ç. Can, Ç. (2017). Kültürel Miras Alanındaki Kültür Festivallerinin Turizme Etkisi: Güzelyurt Türk-Yunan Dostluk, Kültür Ve Turizm Festivali Örneği. II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
  - Solmaz C., Üst Ç. (2016). Tuz Gölünde Kuş Gözlemciliği Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. I. Uluslararası Aksaray Sempozyumu, 145-163. (Tam Metin Bildiri/)
  - Solmaz C., Üst Ç. (2015). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Kars İli Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators, 2, 8-19. (Tam Metin Bildiri)

**Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:**

- Benli, S., Can, M., Üst, Ç. (2016). Profesyonel Mağaracıların Gözünden Mağara Sporları Ve Mağaraların Turizmde Değerlendirilmesi. I. Ulusal Alternatif turizm Kongresi, 111-121. (Tam Metin Bildiri)
- Üst Ç., Solmaz C., İnaltekin D. (2016). Kars İli Kültürel Mirasının Korunması: Yerel Yönetimlerin Bakışı. II. Sürdürülebilir Turizm Kongresi, 289-304. (Tam Metin Bildiri)

**İŞ DENEYİMİ**

<b>Stajlar</b>	- Sheraton Virginia Beach Oceanfront Hotel USA, 2008 - Grand Haber Hotel Kemer, 2006 - Ilıca Hotel Spa&Wellness Thermal Resort Çeşme, 2004 - Polat Renaissance Hotel Erzurum, 2003
<b>Projeler</b>	- BAP Projesi. Selçuk, G., Sağlık, E., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2010) “Şehir İmajı: Erzurum Ölçeğinde Bir Uygulama”. - BAP Projesi. Selçuk, G., Sağlık, E., Esunbuğa, N., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2010). “Erzurum-Bakü Turizm Hattı”.
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	- Aksaray Üniversitesi Güzelyurt Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, 2017-Halen - Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, 2013-2017
<b>E-Posta</b>	caglaust@gmail.com -_caglaustcan@aksaray.edu.tr