



ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Muhammed MARUF*

ORCID ID: 0000-0002-5388-6390

Mustafa ALTINTAŞ**

ORCID ID: 0000-0002-9846-5513

Öz: Örgütsel demokrasi, bir kurumda çalışanların ve kurumun paydaşlarının karar alma ve yönetim süreçlerine katılımları, örgüt hakkında sorumluluklarının gereği olan bilgilere erişimleri ve eşit muameleye tabi tutulmaları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel mutluluk ise çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları olumlu duyguların toplamı olarak ifade edilir. Örgütsel mutluluk çalışanın çalıştığı işi anlamlandırması, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurması ve işe kendini adanmasını beraberinde getiren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu özellikleri itibarıyla örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluk üzerinde etkisi olması beklenebilir. Bu çalışmada, literatürde yer alan örgütsel mutluluk ve örgütsel demokrasi alanındaki çalışmalar çerçevesinde örgütsel demokrasinin çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerine etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Türkiye’deki bir kamu üniversitesinde görev yapan 343 personele uygulanan anket sonuçları analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel mutluluk ölçeği alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre elde edilen önemli bir bulgu da çalışmanın yapıldığı kurumda, “Şeffaflık” arttıkça çalışanların örgüte ilişkin olumsuz duygularının da artmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Mutluluk, Davranışsal Yönetim.

* Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, drahmetmaruf@gmail.com

** Öğr. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbî Hizmetler ve Teknikler Bölümü, mustafa.altintas@bozok.edu.tr

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL HAPPINESS: A PUBLIC UNIVERSITY CASE

Abstract: Organizational democracy is defined as; employees and stakeholders of an organization are subject to equal treatment, participation in decision-making and management processes and access to information required by their responsibilities. Organizational happiness is expressed as the sum of the positive emotions experienced by the employees within the organization. Organizational happiness is considered as a concept that brings sense-making of the work which the person works, establishes positive relationships with colleagues and brings dedication to work. As of these characteristics, have an impact on organizational happiness of organizational democracy can be expected. In this study, it is aimed to analyze the effect of organizational democracy on the organizational happiness levels of the employees within the framework of the literature. For this purpose, the results of the survey which applied to the 343 staff working in a public university in Turkey has been analyzed. According to the results of the analysis, it was concluded that the sub-dimensions of the organizational democracy scale had a significant effect on the sub-dimensions of the organizational happiness scale. An important finding obtained results of the study is that “transparency” increases, the negative feelings of the employees in the organization have increased.

Keywords: Organizational Democracy, Organizational Happiness, Behavioral Management.

GİRİŞ

Küreselleşen dünya rekabetin artmasına neden olmuş ve bunun sonucunda da örgütlerin devamlılık sağlaması ve yaşamını devam ettirmesi için insan unsuruna önem verilmesi bir gereklilik haline gelmiştir. 20. yüzyılın klasik yönetim anlayışına baktığımızda dönemin ve koşulların gerekliliklerinden dolayı insanı önemli bir faktör olarak görülmemiş ve örgütler için önemli olanın sadece elde edilen çıktılar olduklarını varsayılmıştır. Yakın geçmişte ise gelişen ve değişen yönetim düşünceleri ile birlikte insan örgütler için çok önemli bir hale gelmiş ve örgütsel davranış alanında çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır. Son yıllarda örgütsel davranış alanında ön plana çıkan konulardan biri de örgütsel demokrasidir.

İnsan faktörüne bu denli önem verilen bir ortamda doğal olarak insanların rahat ettirilmesi, eşitlik, adalet gibi kavramların da ön planda olması akla gelmektedir.



Demokratik bir ortamda her iş doğru ve amacına uygun bir şekilde gerçekleşeceği varsayımından hareketle örgütsel demokrasi kavramı da bu amaçla ortaya çıkmıştır. Karagöz ve Atilla (2018)¹'ya göre örgütsel demokrasi çalışanların performansını etkileyen her şey olarak tanımlanmıştır. Katılımcı yönetim anlayışı, kendi kendini yönetebilme yeteneği, ortak karar verme ve ilişkisel şeffaflığın olduğu örgütler demokratik örgütlerdir. Dolayısıyla insan unsuruna önem veriliyorsa iş yerlerindeki demokratik ortamın oluşmasına müsaade edilmeli ve demokrasinin de sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.

Örgütlerde insan unsurunun ön plana çıkması ile önem kazanan kavramlardan birisi de örgütsel mutluluk kavramıdır. Örgütsel mutluluk olarak ifade edilen kavramın altında aslında çalışan mutluluğu kavramı yer almaktadır. Örgütsel olarak çalışanların mutluluğu yakalaması, çalışanların tatmin olması ve örgütsel düzeyde sorunların en aza indirgenmesiyle sağlanacaktır.² Dolayısıyla örgütsel demokrasi ve örgütsel mutluluk kavramlarının bir arada incelenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Ayrıca daha önce bu iki kavramın ilişkilendirilerek kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel demokrasi ve örgütsel mutluluk kavramları hakkında yapılan çalışmalarının sayısının az olduğu görölmektedir. Birlikte alışma olmamakla birlikte örgütsel demokrasi kavramı; politik davranışlar, politik duyarlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm, sendikal bağlılık, örgütsel muhalefet, akademik özgürlük gibi konular ile bazı yönetici ve akademisyen görüşlerine başvurularak akademik çalışmalar yapılmıştır. ^{3,4,5,6} Örgütsel mutluluk

¹ Hüseyin, Karagöz - Gaye Atilla. "Örgütsel Demokrasi İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişi: Karaman İli Banka alışanları Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Social and Humanities Sciences Research* 5/25 (2019), 2067.

² Banu, Moçoşoğlu – Ahmet, Kaya. "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişi: şanlıurfa İli Örneği". *Harran Education Journal* 2018/1 (2018), 54.

³ Tuğba, Turabik. Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişi (Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019), 31.

⁴ Hilal, Kuşcu Karatepe. *Hemşirelerde Politik Duyarlılık ve Örgütsel Demokrasi Algısı Arasındaki İlişinin Belirlenmesi*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, 2019), 55.

⁵ Hanife, Barutcu. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. (İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019), 12.

⁶ Zübeyde, opur. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişi. (Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018), 15.

kavramıyla ilgili olarak akademik çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Örgütsel mutluluk; örgütsel sinizm, örgütsel adalet, farklılık yönetimi konuları ile öğretmenlerin görüşleri araştırılarak çalışılmıştır. ^{7,8} Örgütsel mutluluk literatürde çalışan mutluluğu olarak da araştırılmıştır.^{9,10} Alan yazın incelemesinde çeşitli yerli ve yabancı makale araştırmalarının yapıldığı görülmektedir. Fakat iki kavramı ilişkilendiren bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma gelecekte, iki kavramı ilişkilendirerek çalışma yapmak isteyen araştırmacılara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Demokrasi kavramı, kökenleri Antik Yunan'a dayanan bir kavramdır. Demokrasi, M.Ö. 507 yıllarında Yunan filozof Kleisthenes tarafından ortaya atılmıştır. Dilsel açıdan kökenlerine bakıldığında "demos" ve "kratos" kelimelerinden gelmektedir. Kratos iktidar anlamını taşıırken demos halkı temsil etmektedir. Demokrasi ise halk tarafından yönetilme anlamına gelmektedir.¹¹ Genellikle devletin yönetilmesinde kullanılan, seçme-seçilme, denetleme olarak ifade edilen demokrasi kavramı, zamanla sosyal organizasyonların inanıp değer verdikleri bir kavram haline gelmiştir. Demokrasi kavramının birçok olumlu yönü bulunmaktadır. Kardeşlik, eşitlik, sevgi, barış, inanç özgürlüğü, vicdan gibi kavramlar demokrasiyle örtüşen kavramlardır.¹² Ayrıca demokrasinin var olması kanunların herkese eşit davranmasını dile getirmektedir. Bu durum ise insanların bütün özellikleri ile birbirlerine karşı hoşgörü ve saygı hissetmelerini sağlamaktadır.¹³ Demokrasi kavramı, kurum ve kuruluşların karar mekanizmalarında etkili olan ve örgüt üyelerinin karar alırken eşit haklara sahip olmasını ifade etmektedir. Bir diğer anlamıyla demokrasi, örgütlerde karar alma

⁷ Ali, Korkut. *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algularının Analizi*, (Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2019), 48.

⁸ Serkan, Çetin. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019), 33.

⁹ Özden, Kırılak. Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma. (İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018), 28.

¹⁰ Şirli, Ender Büyükbay. *Proposal of a New Employee Well-Being Model: Employee Wholeness*. (İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2017), 41.

¹¹ Andrew, Heywood. *“Siyasi ideolojiler.”* Çev. Ahmet Bayram, Özgür Tüfekçi, Hüsamettin İnaç, Şeyma Akın, Buğra Kalkan. Ankara: Adres Yayınları, 5. Baskı, 2011, 56.

¹² Veysel, Sönmez. *Gelecekteki Olası Eğitim Sistemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık, 1.Baskı, 2008, 439.

¹³ Bilal, Duman. “Öğrenme-Öğretme Sürecindeki Entelektüel Şizofrenizm.”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6/2 (2008), 290.



durumlarında eşit haklara sahip olunurken bunun yönetim biçimi olarak benimsenmesidir.¹⁴

Örgütsel demokrasi kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı Őekillerde tanımlanmıştır. Hoffman'a¹⁵ göre örgütsel demokrasi iş görenlere karşı katılımda eşit haklar, sorumluluklar, bilginin serbest dolaşımı ve iş görenin temsili olarak ifade edilmektedir. Beetham ve Boyle (1998)'a göre örgütsel demokrasi bir örgütün karar verme mekanizmasını ifade etmektedir. Demokrasiyi sadece hkmet veya devlet ile ilişkili görmeyen Beetham ve Boyle rgt düzeyinde bir demokrasinin mümkün olabileceğini savunmaktadır.¹⁶ Clegg ve Bailey (2007:1039) rgtsel demokrasiyi sadece yöneticilerin ve hissedarların değil örgüte bağlı olan tüm paydaşların kararla katılımlarının olduğu kurumsal yönetişim Şekli olarak ifade etmiştir. Yerli literatüre bakıldığında Geçkil'e¹⁷ göre örgütsel demokrasi; organizasyondaki kişilerin karar alma ve yönetim sürecine katılımıdır. Bir organizasyonda örgütsel demokrasi mevcutsa iş görenlerde sadakat ve örgütsel bağlılığın yanında iş yerinde barış ortamı da gelişecektir. Sadykova ve Tutar'a¹⁸ göre örgüt yöneticilerinin bütün örgütsel kararları, kararların uygulamasını ve bunların sonuçlarının iş görenlerle paylaşılmasını örgütsel demokrasi olarak ifade etmiştir.

Örgütsel demokrasi kavramının ortaya çıkış hikayesine bakıldığında endüstri devrimi ile fabrikalaşmanın ve makineleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Ayrıca böyle bir ortamda çalışma koşullarının sonucunda iş görenlerin sendikalaşmak istemesi ve sendikalaşma sonucunda iş görenlerin haklarını korumak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve kararlara katılımlarında söz sahibi olma isteklerinden dolayı örgütsel demokrasi kavramı konuşulmaya başlanmıştır. 19. yüzyıldan sonra iş görenlerin hak aramasının da ötesine geçerek organizasyonların yönetiminde söz sahibi olmak istemeleriyle gelişim göstermiştir. ¹⁹

¹⁴ Pınar Erkal Coşan. *rgtsel Demokrasi: Kamu ve zel Sektör alışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi 2012), 25.

¹⁵ Mary F., Hoffman. "Do All Things With Counsel" 1: Benedictine Women And Organizational Democracy" *Communication Studies* 53/3 (2002), 204.

¹⁶ Hatice, Demirtaş. *rgtsel Demokrasi Bağlamında Sendikal Demokrasinin, Sendikal Bağlılığa Etkisi: İzmire İlinde Bir İnceleme*. (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017), 10.

¹⁷ Tahsin, Geçkil. "rgtsel Demokrasi: Örgüte Neler Kazandırabilir?". *Researcher: Social Science Studies* 5/4 (2017), 748.

¹⁸ Guzel, Sadykova.- Hasan, Tutar. "rgtsel Demokrasi ve rgtsel Muhalefet Arasındaki İlişi zerine Bir İnceleme." *İşletme Bilimi Dergisi* 2/16 (2014), 4.

¹⁹ Mustafa, ztrk.- Hatice, Demirtaş. "rgtsel Demokrasi Bağlamında Sendikal Demokrasinin Sendikal Bağlılığa Etkisi: İzmire İlinde Bir İnceleme". *İş ve Hayat Dergisi* 5/9 (2019), 11.

Demokrasi kavramı genellikle bir siyaset-halk-devlet unsuru olarak görülse de örgüt düzeyinde uygulanabilir bir kavramdır. Örgütsel demokrasi kavramı, iş yerinde demokrasi, endüstriyel demokrasi, katılımcı yönetim, birlikte karar alma, yönetime katılma, istişare etme, ekonomik demokrasi kavramlarıyla yakın anlamda kullanılan bir kavramdır.²⁰ Türkiye'deki örgütlerde demokrasi kavramının gelişimi Amerika ve Avrupa'daki gelişimi takip etmiştir. Ancak Türkiye'deki bu süreç sendikal gelişim veya işçi hareketleri şeklinde akla gelmektedir. Örgütsel demokrasi kavramının temelinde işgören haklarının korunması ve sendikal hareketler yatmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de tarihsel süreç örgütsel demokrasi kavramında çok sendikacılık ve endüstriyel demokrasi kavramı olarak incelenmektedir.²¹ Örgütsel demokraside en önemli öğeler; iş gören performansı, iş tatmini, örgütsel verimlilik ve etkinliktir. Tanımlar ışığında örgütsel demokrasi, organizasyonların yönetim sürecinde var olması, kararlara katılması ve eşitlik içerisinde çalışmaların yapılması olarak ifade edilebilir.

Devlet yönetimi ile örgütlerin yönetimi arasındaki demokratik yönetim kavramındaki farklılıklara bakıldığında, devlette demokrasi ile güçlü bir bağ var olmakta ve farklı paydaşların yönetimi gerçekleşmektedir. Örgütlerde ise kabul edilebilir bir demokrasi bulunmakta ve hissedarların yönetimi mevcuttur. Devlette muhalefetin var olması doğal bir durum iken örgütlerde bu durum pek kabul edilebilir bir durum olarak görülmemektedir. Ayrıca devlette daha pozitif bir süreç bulunurken örgütlerde buna göre daha negatif bir sürecin varlığı bulunmaktadır.²²

Organizasyonlarda demokrasinin varlığından söz edebilmek için öncelikle organizasyonlarda demokratik yapıların temel noktası olan seçme hakkının organizasyon içinde bulunması gerekir. Demokrasinin var olduğu organizasyonlarda çalışanların beklentilerine göre organizasyon içerisinde politikalar üretilmesi beklenir. Eğer bir organizasyonda çalışanların beklentileri yerine getiriliyorsa ve eleştiriler ile tekliflerin yönetim sürecinde bir etkisi varsa o organizasyonda demokrasi olması gereken bir durum kazanmaktadır.²³

Örgütsel demokrasinin olumlu sonuçlar doğuracağı birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Çalışma ortamları istenilen unsurları ortaya çıkarmada yetersiz kaldığı

²⁰ Bob, Carter. "Lessons from America: Changes in the US Trade Union Movement. Work". *Employment and Society* 15/1 (2001), 189.

²¹ Pınar, Erkal Çoşan. *Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi 2012), 27.

²² David, Butcher.- Martin, Clarke. "The Cornerstone For Organizational Democracy". *Organizational Dynamic* 31/1 (2002), 38.

²³ Jeffrey L., Kerr. "The Limits of Organizational Democracy". *The Academy of Management Executive* 18/3 (2004), 85.



zaman örgütsel demokrasi devreye girmektedir.²⁴ Örgütsel demokrasi örgütteki ahlâki gelişim ile ve örgütün sosyal yönü ile ilişkilidir. Demokratik bir örgütte uygulanması beklenen şey işgörenlerin etik davranışlarda bulunmasıdır. Bunun sonucunda ise hem örgüte hem de topluma fayda sağlaması doğaldır. Ayrıca örgütsel demokrasi örgütü kurumsallaştıran bir yapıya sahip olup, bireylerin katılımını ve örgütün asıl sahiplerinin işgörenler olduğu algısını yansıtmaktadır.²⁵

Örgütsel demokrasinin avantajlı olduğu yönler olduğu gibi dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Örneğin demokratik süreçleri algılamak, yönetmek ve uygulamak zaman ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Demokratik süreçler uygulanma aşamasında bazı zor değişikliklerin yapılmasını gerektirebilir. Demokrasi ortamının getireceği bazı sonuçlar yüzünden -hesap verilebilirlik- alt seviyedeki çalışanlar bu sürece direnebilir. Bu gibi durumlar örgüte fayda sağlamaktan çok zarara yol açabilir.²⁶

Ahlâki gelişimin yanı sıra etkileşim ve iletişim kavramları da örgütsel demokrasi kavramı için önemli bir yer tutmaktadır. İletişim unsurunun güçlü ve etkili olduğu örgütlerde bireylerin birbirleri arasında zıt görüşlerin saygı gördüğü, tahammüle yer verildiği örgütler demokratikleşmiş örgütlerden sayılmaktadır. Ayrıca sesliliğin bulunduğu örgütler olumlu veya olumsuz geri bildirimlerin hem ast hem üstlere bildirilmesi demokrasinin varlığını ifade etmektedir. Örgütler bu özelliklerin varlığıyla demokrasiye kavuşmaktadır.²⁷

Örgütsel demokrasi katılımcı yönetim uygulamaları ve çalışan sesliliği olmak üzere iki ilkedен oluşmaktadır. Örgütlerde önerilen örgütsel demokrasi uygulama modelinin altında yatan temel teori, yapısal ve bağlamsal boyutları arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Örgütsel demokrasinin içerisinde uzmanlaşma, karar almada ortak görüş, hiyerarşik yapıya uygunluk, kontrol alanının genişliği şeklinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu yapılar Şekil 1'de gösterildiği üzere etkileşim halindedir.²⁸

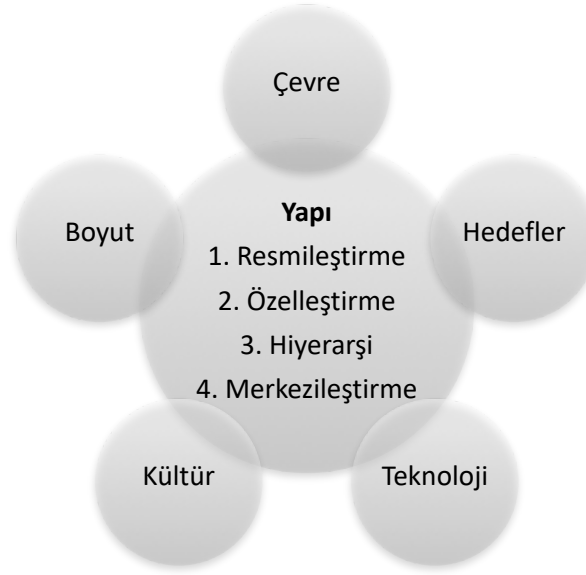
²⁴ Hamilton, Bean. vd. "Organizational Rhetoric, Materiality, and the Shape of Organizational Democracy". *Southern Communication Journal* 78/3 (2013), 258.

²⁵ Wolfgang G., Weber. vd. "The Influence of Organizational Democracy on Employees Socio-Moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations". *Journal of Organizational Behavior* 30 (2009), 1130.

²⁶ Jeffrey S., Harrison. - Edward R., Freeman. "Special Topic: Democracy in and Around Organizations Is Organizational Democracy Worth the Effort?". *Academy of Management Perspectives* 18/3 (2004), 50.

²⁷ Sadykova- Tutar, "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme." 5.

²⁸ Naveed, Yazdani. "Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty". *Business Review Research Journal of The Institute of Business Administration Karachi* 5/2 (2010), 55.



Kaynak: Daft, 2000:17 Organizasyon Tasarımının Bağlamsal ve Yapısal Boyutlarının Etkileşimi (Akt: Yazdani, 2010:56).

Örgütün yapısal ve bağlamsal boyutları şekilde gösterildiği üzere etkileşim halindedir. Gösterilen değişkenlerin birbirine bağımlı olduğu ve teknolojiyi, kültürü, çevreyi, hedefleri resmi, hiyerarşik, merkezi ve uzmanlaşma durumlarında kullandığı belirtilmektedir. Araştırmacı bu modeli oluştururken dinamik, organik ve kararlara katılımın olduğu bir örgüt yapısı oluşturarak demokrasinin sağlanacağını ifade etmektedir.²⁹

2. ÖRGÜTSEL MUTLULUK

İnsanlık tarihi boyunca geçmişten günümüze kadar gelen süreçte mutluluk, insanlar tarafından hep istenen, arzulanan bir unsurdur. İnsanlar bireysel ve toplumsal olarak mutluluğu elde etmek için çeşitli arayışlar içerisinde girmişlerdir. Bu nedenle birçok disiplini kapsayan mutluluk kavramı ve bunu elde etme yolları adına sorular sorulup araştırmalar yapılmıştır. İnsanoğlunun hayatının amacı mutluluğu elde etmek olduğundan hep onun peşinden gitmişlerdir. Diener ve Diener (1996)³⁰, mutlu bir hayat yaşamak isteyen bireyin, hayatını kişi ve eşyalara değil amaca bağlamasını gerektiğini düşünerek Einstein'ın sözüne de atıf yapmışlardır. Mutluluk kavramı, bireylerin öznel olarak iyi oluşuyla ilgili bir kavramdır. İnsan yaşamını duygusal ve bilişsel olarak

²⁹ Yazdani, Naveed. "Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty". 56.

³⁰ Ed., Diener.- Carol, Diener. "Most People are Happy.". *American Psychological Society* 7/3 (1996), 183.



olumlu değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla mutluluk insanlarda olumlu etkinin fazla olumsuz etkinin ise seyrek görülmesi durumudur.

İyi bir hayatın unsurlarından bir tanesi mutluluk kavramıdır. Ancak mutluluğun özellikleri gereği soyut bir kavram olduğundan belirli bir standardı bulunmamaktadır. Mutluluk; pozitif duygular, tatmin, zevk, memnuniyet duygusu, hayatın anlamlandırılması şeklinde karşımıza çıkabilir. Birçok unsuru içinde barındıran mutluluk, tek bir noktaya ya da endekse bağlı kalmaz. Mutluluk kavramını ilk düşünen düşünürden itibaren bu konu tartışmaya açık hale gelmiştir.³¹ Sosyal bilimciler, felsefeciler, psikologlar mutluluk kavramını birçok farklı şekilde tanımlamışlardır.^{32,33,34} Genellikle znel iyi oluş ya da hayat kalitesi mutlulukla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Veenhoven'a³⁵ göre mutluluk; hayat tatmini, kısaca 1bir kişinin bir bütün olarak kendi hayatının değerini bilme" iken Lyubomirsky'e göre "neşe, memnuniyet ya da pozitif iyi-oluş tecrübesi ile bir kişinin hayatının iyi, anlamlı ve değer hissi ile birleşmesi" mutluluk olarak tanımlanmaktadır.

Mutluluk kavramı sosyal bilimlerden sadece felsefi, psikolojik ve din bilimleri alanlarının kapsamından çıkararak örgüt düzeyinde araştırılmaya başlanmıştır. Örgütlerde alışan işgörenlerin mutluluğunun incelenmesi, akademik araştırmalarda son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Fisher'e göre örgüt düzeyinde üç adet mutluluk vardır. Birincisi geçici (kısa süreli), ikincisi bireysel (tatmin, bağlılık, duygusal durum), üçüncüsü ise birim düzeyli (rgtler, işletme birimi, takım) mutluluktur. Tablo 1'de örgüt düzeyindeki mutluluk ile ilgili yapılar gösterilmiştir.

Birim Düzeyinde İşte Mutluluk	Geçici Düzeyde İşte Mutluluk	Bireysel Düzeyde İşte Mutluluk
Moral/Toplu iş tatmini	İş tatmini durumu	İş Tatmini
Grup ruh hali	Geçici etki	Duygusal rgtsel bağlılık
Birim seviyesinde kenetlenme	Akış durumu	İşe katılım

³¹ Murat, Nazlı. Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk zerine Etkisi, (İzmir: Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015), 49.

³² Sonja, Lyubomirsky. "What is Happiness" (Erişim 27 Temmuz 2020).

³³ Pelin, Kesebir. - Ed., Diener. "In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions.". *Perspectives on Psychological Science* 3/2 (2008), 118.

³⁴ Cynthia D., Fisher. "Happiness At Work". *International Journal Of Management Reviews* 12/4 (2010), 385.

³⁵ Ruut, Veenhoven. "Greater Happiness for a Greater Number - Is That Possible and Desirable?". *Journal of Happiness Studies* 11 (2010), 607.

Grup görev tatmini	İşte geçici ruh hali	İşte tipik ruh hali
	Kenetlenme durumu	Kenetlenme
	Görevden zevk alma	Gelişme, büyüme
	İşte duygu	Şevk
	İçsel motivasyon	Duygusal iyi-oluş

Kaynak: (Fisher, 2010:79 Akt: Nazlı, 2015:51)

Mutluluk kavramı, son yıllarda pozitif duygusal tecrübelerin bazı boyutlarını içine alan birkaç yeni kavram ile beraber ortaya konulmaktadır. Bu kavramların genelinde olumlu olan unsurun örgüt içerisinde alınan olumlu kararlar veya örgüt içerisinde memnuniyet (davranış, pozitif duygular, hisler) olarak belirtilmektedir.³⁶ Örgütsel mutluluk örgütte çalışanların performansını maksimum seviyeye çıkaran ve çalışanların yeteneklerini gerçekleştirmek amacıyla harekete geçiren bir zihin sürecidir. Örgüt çalışanları mutluluğa ulaşırken yalnız kalabilmekte ya da başkaları vasıtasıyla yaşadıkları olaylardan edindikleri tecrübelerle ulaşabilmektedir.³⁷ Alan yazında örgütsel mutluluk kavramı çalışan mutluluğu olarak da karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin mutluluk hissi içerisinde olmalarının en önemli sebebi hayatlarının amacı olarak görmeleri olarak ifade edilmektedir³⁸

Örgütsel mutluluk, Bakker ve Oerlemans'a³⁹ göre çalışanın işinden dolayı doyuma ulaşması, yüksek derecede olumlu duygular yaşaması, mutsuzluğu ara sıra yaşamaları, öfke gibi aşırı olumsuz duyguları yaşamaması şeklinde açıklanmıştır. Örgütsel mutluluğun tanımı, sadece olumlu duygusal deneyim, memnuniyet duygusu ve eğlence duygusuna sahip olmak değil, çalışanın hayatının da anlamlı olmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütsel mutluluğun, işin anlamını olumlu duygularla birlikte içerdiği ifade edilmektedir⁴⁰

³⁶ Ayhan, Bulut. *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması*. (Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015), 24.

³⁷ Jessica, Pryceç - Blackwell, Wiley. *Happiness at Work. Maximizing Your Psychological Capital For Success*. (Oxford: John Wiley & Sons Ltd, 2010), 192.

³⁸ Edward L., Deci.- Richard M., Ryan. "Hedonia, Eudaimonia and Well-Being: An Introduction". *Journal of Happiness Studies* 9/1 (2006), 3.

³⁹ Arnold B., Bakker - Wido, Oerlemans. "*Subjective Well-Being in Organizations*". The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Ed. Spreitzer, M. Gertchen – Kim, S. Cameron. New York: Oxford University Press, 2011, 182.

⁴⁰ Natthawin, Saenghiran. "Towards Enhancing Happiness at Work: A Case Study." *Social Research Reports* 25 (2013), 23.



Kaynak: (Bulut, 2015:25)

Şekil 2'de görüldüğü üzere bireysel mutluluk ve örgütsel mutluluk kavramlarının nelerden oluştuğu ve ortak noktalarının neler oldukları gösterilmiştir. Bireysel mutluluğu oluşturan faktörler hayat memnuniyeti, aile ilişkileri, ruhsal doyum, umut, iyimserlik, amaç ve minnettarlık unsurlarından oluşmaktadır. Örgütsel mutluluğu oluşturan faktörler ise adanmışlık, meslektaşlarla iletişim ve işi anlamlandırmadır. Ortak faktörler ise öz yeterlilik, başarı, pozitif duygular, sosyal ilişkiler ve dayanıklılıktır.

3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUTLULUK İLİŞKİSİ

Günümüzde demokrasi algısı sadece siyasal bir yönetim şekli olarak değil aynı zamanda birçok alanda toplumların vazgeçilmezi olan bir unsuru oluşturmaktadır. Toplumun bir parçası olan örgütler için örgütsel demokrasi kavramı ortaya çıkmıştır. Eğer bir örgütte demokrasi kavramından bahsediliyorsa o örgütte üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü bir şekilde olması, örgütsel kararlara katılım ve düşünce özgürlüğünün olması, kişisel haklara saygı duyulması, örgüt içerisinde eşit, adili şeffaf ve hesap verilebilirliğin bulunması gerekmektedir. Bu özellikleri taşıyan örgütlerde örgütsel demokrasi kavramından bahsedilebilir.

Öte yandan örgütsel mutluluk ise çalışan mutluluğu olarak literatürde karşımıza çıkan bir kavramdır. Her örgüt, kâr etmenin yanı sıra çalışanlarını mutlu etme üzerine kurulmuş yapılardır. Çalışanlar örgütlerin iç paydaşları olduğundan örgütsel mutluluğun sağlanabilmesi için çalışanların mutlu olması, motivasyonlarının yerinde olması gerekir. Çalışanların üretkenliğinin artmasında örgütsel mutluluk, bir kilometre taşıdır.

Araştırmacılar, mutlu bir şekilde çalışanların örgütün başarısını da olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Bir örgütte eğer çalışanlar mutlu ve çalışma ortamı sağlıklı ise o örgütte hem örgütsel mutluluktan hem de örgütsel demokrasinin varlığından söz edilebilir. Örgütün sağlıklı olması çalışanların sağlığına bağlıdır.⁴¹ Ayrıca sağlıklı ve demokratik örgütün çalışanlarının yeteneklerini yöneten bir yapıya sahip olması gerekmektedir.⁴²

Demokratik örgütler, çalışanlara eşit davrandığı için hiç bir çalışan örgütün kayırmacılık yaptığını düşünmez ve örgütüne aidiyet duygusunu kendisinde oluşturabilir. İlgili alanyazın incelendiğinde örgütsel demokrasi ve örgütsel mutluluk kavramlarının bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın özgülüğünü oluşturmakla birlikte alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİNİN ANALİZİ

Bu araştırmanın amacı, bir devlet üniversitesi bünyesinde çalışan personelin örgütsel demokrasi algılarının örgütsel mutluluk üzerine etkisini belirlemektir. Bu amaçla bir kamu üniversitesinde 343 katılımcıya uygulanan anketle elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışma çerçevesinde, demografik bulgulara ilişkin frekans analizleri, kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, ölçek boyutlarının birbirleri ile ilişki düzeylerinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi ve örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler için SPSS 20 veri analiz programı kullanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini bir kamu üniversitesinde idari ve akademik olmak üzere görev yapan 1789 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için Barlett ve arkadaşlarının⁴³ örneklem büyüklüğü tablosu kullanılmıştır. Söz konusu tabloda yer alan verilere göre 1500 kişilik bir evrene 306 kişilik bir örneklemin yeteceği kabul edilirken, 2000 kişilik bir evren içinse 323 örneklem sayısının yeterli olacağı belirtilmiştir. Evrenin tamamına ulaşamadığı durumlarda asıl önemli olan, evreni temsil edecek en iyi örnekleme belirlemektir. Burada asıl amaç, evreni temsil edecek en iyi örneklemin nasıl belirleneceği sorusudur. Sosyal bilimlerdeki araştırmalar için

⁴¹ Altıntaş, Mustafa-Özata, Musa. *Erdemli Raporlama ve Örgütsel Sağlık İlişkisi (Eğitim ve Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma)*. (İstanbul: Efe Akademi Yayınları, 2020, 1. Baskı, 39.

⁴² Altıntaş, Mustafa. "İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma." *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2/1 (2018), 30.

⁴³ James E., Barlett. vd. "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research". *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 19/1 (2001), 45.



uzmanlar genellikle 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ifade etmektedir.⁴⁴ Bu çalışmada araştırma bulgularının genellenebilir özelliğe sahip olmasından dolayı örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.⁴⁵ Çalışmamız için 1789 kişiyi 323 kişinin temsil etme gücüne sahip olduğu anlaşılmıştır. En az 323 kişiye ulaşılması hedeflenen bu çalışmada anketin yapıldığı üniversitede 400 adet anket yüz yüze anket tekniğiyle uygulanmıştır. Üniversitede çalışanların doldurdıkları anketler incelendiğinde 57 anketin kayıp veriye sahip olması, gelişi güzel doldurulması, uç değerlere sahip olması gibi nedenlerle analizin dışında bırakılmıştır. Kalan 343 anket çalışma kapsamına alınarak değerlendirilmiştir.

4.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılan çalışmada, "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" ve "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılar için sosyo-demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel demokrasi algılarını, üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel mutluluğunu ölçen sorular bulunmaktadır. Kullanılacak anket soruları belirlenirken daha önce araştırılan, geçerliliği ve güvenilirliği bulunan anket sorularından faydalanılmıştır.

Çalışanların "Örgütsel Demokrasi" algılarını ölçen sorular Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen ve Geçkil'in⁴⁶ "Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama" adlı doktora tezinden alınmıştır. 28 maddeden oluşan ölçekte katılım-eleştiri (1-8. madde), şeffaflık (9-14. madde), adalet (15-19. madde), eşitlik (20-25. madde) ve hesap verebilirlik (26-28. madde) olmak üzere beş alt boyut bulunmaktadır. Ölçekteki 21. ve 23. maddeler ters ifadedir ve puanlar değerlendirilirken ters kodlanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 28 ve en yüksek puan 140'tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe örgütsel demokrasi algısı düzeyi yükselmektedir. Anket sorularında her bir madde için kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlar istenmektedir.

⁴⁴ Sait, Gürbüz.- Faruk, Şahin. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014, 1. Baskı, 88.

⁴⁵ Remzi, Altunışık. vd. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 2012, 7. Baskı, 57.

⁴⁶ Tahsin, Geçkil. *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama*. (Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2013), 73.

Çalışanların örgütsel mutluluklarını ölçen sorular Arslan (2018)'in "Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezinden alınmıştır. Ölçeğin temel varsayımına göre, örgütsel mutluluk; işyerindeki duygulardan ve mizahtan, yapılan işin anlamlılığına ve bireyin potansiyelinin ne kadarını gerçekleştirdiğine dair algısından oluşmaktadır. Ölçeğin ilk halinin yabancı araştırmacılar tarafından oluşturulduğunu dile getiren araştırmacı, Türkçe'ye uyarlanması Arslan ve Polat (2017) tarafından yapıldığını belirtmiştir. Örgütsel Mutluluk Ölçeği; olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Beşli Likert tipi kullanılan ölçekte olumlu ve olumsuz duygular için; hiç (1), tamamen(5) ifadeleri kullanılırken, potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu için Tamamen katılmıyorum (1)'dan Tamamen Katılıyorum (5)'a doğru sıralanan yanıtlar istenmiştir.⁴⁷

4.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel demokrasi ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,895 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilirlik sınırının oldukça üstündedir. Bartlett testi sonucu $0,000 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Kovaryans matrisleri birim matris değildir ve faktör analizi geçerlidir. Bulunan beş faktörün toplam varyans açıklama düzeyi %82,06 olarak bulunmuştur ve bu değer literatürde genel olarak kabul edilebilir sınır olarak ifade edilen %67 değerinin oldukça üzerindedir. Yapılan faktör analizi sonucunda KE_5, ŞE_5, AD_2, AD_3, EŞ_1 ve HV_3 değişkenleri çapraz faktör yükü ve düşük faktör yükü sorunlarından dolayı analiz dışı kalmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri sırasıyla; Katılım ve eleştiri faktörü 0,826, Şeffaflık faktörü, 0,873, Adalet 0,672, Hesap verirlilik 0,565 ve Eşitlik için 0,764 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik değeri ise 0,810 olarak bulunmuştur. Sadece hesap verirlilik boyutu güvenilirlik değeri düşük görünmektedir. Ancak literatürde değişken sayısının düşük olduğu göz önüne alındığında söz konusu değer yeterli kabul edilebilir olduğuna dair görüş mevcuttur (Kalaycı, 2010: 405). Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik durumuna ilişkin veriler Tablo 3'te verilmiştir.

⁴⁷ Yaser, Arslan. *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki*. (Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018), 55.



	Katılım ve Eleştiri	Şeffaflık	Adalet	Hesap Verirlik	Eşitlik	TEST İSTATİSTİKLERİ
KE_1	0,830					KMO
KE_2	0,839					
KE_3	0,845					
KE_4	0,886					
KE_6	0,765					
ŞE_1		0,791				0,895
ŞE_2		0,544				
ŞE_3		0,648				
ŞE_4		0,595				
ŞE_6		0,740				
AD_1			0,551			0,000
AD_4			0,843			
AD_5			0,910			
EŞ_2					0,500	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
EŞ_3					0,862	
EŞ_5					0,739	
EŞ_6					0,660	
HV_1				0,576		%82.06
HV_2				0,606		
GÜVENİLİRLİK	0,826	0,873	0,672	0,565	0,764	
İK			0,81			

Tablo 3.Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel demografi ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,752 olarak bulunmuş olup, kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bartlett testi sonucu $0,000 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Kovaryans matrisleri birim matris değildir ve faktör analizi geçerlidir. Bulunan üç faktörün toplam varyans açıklama düzeyi %76,01 olarak bulunmuştur ve bu değeri literatürde genel olarak kabul edilebilirlik sınırının oldukça üzerindedir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri sırasıyla; Olumlu Düşünceler faktörü; 0,837; Olumsuz Düşünceler faktörü; 0,820; Potansiyel faktörü; 0,868 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik değeri ise 0,782 olarak bulunmuştur.

	Olumlu Düşünceler	Olumsuz Düşünceler	Potansiyel	TEST İSTATİSTİKLERİ
OL_1	-0,684			KMO
OL_3	0,823			
OL_4	0,815			
OL_5	0,786			
OL_6	0,721			
OL_7	0,789			
OL_8	0,789			
OL_9	0,634			
OSZ_1		0,845		BARTLETT
OSZ_3		0,876		
OSZ_4		0,556		
OSZ_5		0,883		
OSZ_6		0,404		
OSZ_7		0,819		
OSZ_8		0,834		
OSZ_9		0,799		
OSZ_10		0,435		
PO_1			0,771	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
PO_2			0,765	
PO_3			0,808	
PO_4			0,878	
PO_6			0,46	
PO_7			0,759	
GÜVENİLİRLİK	0,837	0,820	0,868	
	0,782			

Tablo 4.Örgütsel Mutluluk Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**5. Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak katılan üniversite personelinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 5'te tek bir tablo halinde sunulmuştur.



	Değişken	Sayı	Yüzde
Yaş	18-27 Yaş Arası	72	21,0
	28-37 Yaş Arası	138	40,2
	38-47 Yaş Arası	92	26,8
	48-57 Yaş Arası	35	10,2
	58-67 Yaş Arası	6	1,7
Cinsiyet	Kadın	195	56,9
	Erkek	148	43,1
Medeni Durum	Evli	223	65,0
	Bekar, Dul, Boşanmış	120	35,0
Öğrenim Durumu	Lise	2	0,6
	Önlisans	25	7,3
	Lisans	105	30,6
	Yüksek Lisans	189	55,1
	Doktora	22	6,4
Kurumda Çalışma Süresi	1-8 Yıl Arası	227	66,2
	9-16 Yıl Arası	69	20,1
	17-24 Yıl Arası	32	9,3
	25-32 Yıl Arası	14	4,1
	33-40 Yıl Arası	1	0,3
Meslekte Çalışma Süresi	1-8 Yıl Arası	134	39,1
	9-16 Yıl Arası	94	27,4
	17-24 Yıl Arası	66	19,2
	25-32 Yıl Arası	40	11,7
	33-40 Yıl Arası	7	2,0
	41-48 Yıl Arası	1	0,3
Aylık Gelir	0-2000 TL Arası	7	2,0
	2001-4000 TL Arası	285	83,1
	4001-6000 TL Arası	40	11,7
	6001-8000 TL Arası	7	2,0
	8001-10000 TL Arası	4	1,2
Toplam		343	100,00

Tablo 5. Araştırma Kapsamında İncelenen Üniversite Çalışanlarına Ait Sosyo-Demografik Bilgiler

Demografik değişkenlere ilişkin sonuçların analiz edilmesinden sonra çalışmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler bulunmuştur. Örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarının ortalama değerleri Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalama hesap verirlilik boyutuna ilişkin olarak bulunmuş, en düşük ortalama ise adalet boyutuna ilişkin elde edilmiştir.

FAKTÖR	ORTALAMA
Katılım ve Eleştiri	3,2204
Şeffaflık	3,3907
Adalet	3,1613
Eşitlik	3,2711
Hesap Verilebilirlik	3,5583

Tablo 6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Faktör Ortalamaları

Örgütsel demokrasi ölçeğinin faktör ortalamaları incelendiğinde; katılım ve eleştiri faktörü 3.2204, şeffaflık 3.3907, adalet 3.1613, eşitlik 3.2711, hesap verilebilirlik ise 3.5583 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda bu kurumda örgütsel demokrasinin orta düzeyde olduğu veya kurumun demokrasi düzeyini orta düzeyde değerlendirdiği söylenebilir. Örgütsel mutluluk ölçeği boyutlarının ortalama değerleri Tablo 7'de verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalama olumlu düşünceler boyutunda bulunurken en düşük ortalama ise potansiyel faktöründedir.

FAKTÖR	ORTALAMA
Olumlu Düşünceler	3,395
Olumsuz Düşünceler	3,1416
Potansiyel	3,6594

Tablo 7. Örgütsel Mutluluk Ölçeği Faktör Ortalamaları

Örgütsel mutluluk ölçeğine ilişkin katılımcıların vermiş oldukları cevapların faktör ortalamaları incelendiğinde katılımcıların olumlu duyguları 3,395 ortalama ile "sıklıkla" düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların olumsuz duyguları 3,1416 ile "biraz" düzeyine denk gelmektedir. Çünkü olumsuz düşünceler boyutuna ait maddeler ters kodlanmıştır. Katılımcıların potansiyeli gerçekleştirme boyutuna ilişkin vermiş oldukları cevaplardan alınan ortalama 3,6594 ile "katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir.

Faktör ortalamalarının belirlenmesinden sonra örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisinin analiz edilmesi amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz yapılmadan önce Regresyon analizinin varsayımları test edilmiş ve değişkenlerin normallik ve doğrusallık koşullarını sağladığı görülmüştür.



Yapılan test sonucunda Durbin Watson katsayısı üç model için sırasıyla 1,598, 2,277 ve 1,627 olarak bulunmuştur. Literatürde genel kabul gören görüş Durbin Watson değerinin 2 veya yakın bir değer olmasının otokorelasyon olmadığı, 1'den küçük olmasının otokorelasyon açısından alarm ifade ettiği şeklindedir. Box M testi sonucunda kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımının da sağlandığı görölmüştür. Modellere ilişkin VIF ve CI değerleri de çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını ortaya koymuştur. Regresyon analizi yapılmadan önce bağımsız değişkenler olarak ele alınacak örgütsel demokrasi ölçeği boyutları ile bağımlı değişkenler olarak ele alınan örgütsel mutluluk ölçeği boyutları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

		Katılım ve Eleştiri	şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verirlik	Olumlu Düşünceler	Olumsuz Düşünceler	Potansiyel
Katılım ve Eleştiri	Korelasyon p	1,000	,643** 0,000	,376** 0,000	,719** 0,000	,684** 0,000	,696** 0,000	-,380** 0,000	,390** 0,000
şeffaflık	Korelasyon p		1,000	,598** 0,000	,674** 0,000	,762** 0,000	,571** 0,000	-0,070 0,199	,339** 0,000
Adalet	Korelasyon p			1,000	,520** 0,000	,360** 0,000	,581** 0,000	-,265** 0,000	,627** 0,000
Eşitlik	Korelasyon p				1,000	,711** 0,000	,667** 0,000	-,339** 0,000	,503** 0,000
Hesap Verirlik	Korelasyon p					1,000	,497** 0,000	-0,068 0,207	,205** 0,000
Olumlu Düşünceler	Korelasyon p						1,000	-,483** 0,000	,744** 0,000
Olumsuz Düşünceler	Korelasyon p							1,000	-,518** 0,000
Potansiyel	Korelasyon p								1,000

Tablo 8. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Mutluluk Korelasyon Analizi

Örgütsel demokrasi ve örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutu olan olumsuz düşünceler arasında negatif yönlü zayıf ($r=-0,070$), ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin mevcut olmadığı görölmüştür. Benzer şekilde örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesap verirlik ile örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutu olan olumsuz düşünceler arasında negatif yönlü zayıf ($r=-0,068$), ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin mevcut olmadığı

görülmüştür. Diğer alt boyutlar incelendiğinde ise her biri arasında anlamlı ilişkinin var olduğu görülmektedir. Tablo 8'de alt boyutlar arasındaki pozitif ve negatif yönler ile korelasyonun güçlü ve zayıf olması durumu detaylı bir şekilde verilmiştir.

Regresyon analizi için varsayımların kontrol edilmesinden sonra örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları bağımsız değişkenler, örgütsel mutluluk ölçeğinin üç alt boyutu bağımlı değişken olacak şekilde üç doğrusal regresyon modeli oluşturularak örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Oluşturulan regresyon modellerine ilişkin veriler Tablo 9'da verilmiştir.

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: OLUMLU DÜŞÜNCELER			
DEĞİŞKENLER	B	P	MODEL KATSAYILARI
Sabit	0,934	0,000	r
Katılım ve Eleştiri	0,325	0,000	
Şeffaflık	-0,005	0,932	0,789
Adalet	0,31	0,000	r²
Eşitlik	0,212	0,000	
Hesap Verirlik	0,069	0,046	
			0,622

Tablo 9. Regrasyon Modeli (Olumlu Düşünceler)

Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarından biri olan olumlu düşünceler boyutu bağımlı değişken, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları bağımsız değişken olacak şekilde oluşturulan doğrusal regresyon modeli sonuçlarına göre $r=0,789$ olarak bulunmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasında yüksek sayılabilecek düzeyde korelasyon söz konusudur. Belirlilik katsayısı (r^2) 0,622 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkende yaşanan değişimlerin %62,2'si bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. ANOVA testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur ve model katsayıları anlamlıdır. Tablo 9'da yer alan sonuçlara göre doğrusal regresyon modeli aşağıdaki şekilde oluşturulur.

Olumlu Düşünceler = $0,934 + 0,325$ (Katılım ve Eleştiri) + $0,31$ (Adalet) + $0,212$ (Eşitlik)



BAĞIMLI DEĞİŞKEN: OLUMSUZ DÜŞÜNCELER			
DEĞİŞKENLER	B	p	MODEL KATSAYILARI
Sabit	4,482	0,000	
Katılım ve Eleştiri	-0,449	0,000	r
Şeffaflık	0,447	0,000	0,569
Adalet	-0,32	0,000	r²
Eşitlik	-0,368	0,000	0,323
Hesap Verirlik	-0,227	0,000	

Tablo 10. Regrasyon Modeli (Olumsuz Düşünceler)

Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarından biri olan olumsuz düşünceler boyutu bağımlı değişken, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları bağımsız değişken olacak şekilde oluşturulan doğrusal regresyon modeli sonuçlarına göre $r=0,569$ olarak bulunmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasında orta düzeyde korelasyon söz konusudur. Belirlilik katsayısı (r^2) 0,323 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkende yaşanan değişimlerin %32,3'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. ANOVA testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur ve model katsayıları anlamlıdır. Tablo 10'da yer alan sonuçlara göre doğrusal regresyon modeli aşağıdaki şekilde oluşturulur.

Olumsuz Düşünceler: $4,482 + 0,447$ (Şeffaflık) $- 0,449$ (Katılım ve Eleştiri) $- 0,32$ (Adalet) $- 0,368$ (Eşitlik) $- 0,227$ (Hesap Verirlik)

DEĞİŞKENLER	B	p	MODEL KATSAYILARI
Sabit	1,102	0,000	
Katılım ve Eleştiri	0,163	0,001	r
Şeffaflık	-0,171	0,017	0,709
Adalet	0,63	0,000	r²
Eşitlik	0,396	0,000	
Hesap Verirlik	0,19	0,000	0,503

Tablo 11. Regrasyon Modeli

Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarından biri olan potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu bağımlı değişken, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları bağımsız değişken olacak şekilde oluşturulan doğrusal regresyon modeli sonuçlarına göre $r= 0,709$ olarak bulunmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasında orta düzeyde korelasyon söz konusudur. Belirlilik katsayısı (r^2) 0,503 olarak bulunmuştur. Bağımlı

değişkende yaşanan değişimlerin %50,3'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. ANOVA testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur ve model katsayıları anlamlıdır. Tablo 11'de yer alan sonuçlara göre doğrusal regresyon modeli aşağıdaki şekilde oluşturulur.

Potansiyelin Gerçekleştirilmesi: 1,102-0,171 (Şeffaflık) + 0,163 (Katılım ve Eleştiri) + 0,63 (Adalet) + 0,396 (Eşitlik) + 0,19 (Hesap Verirlik)

SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bir kamu üniversitesinde görev yapan 343 idari ve akademik personele uygulanan anket çalışmasından elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak çok değişkenli doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutları olan olumlu düşünceler, olumsuz düşünceler ve potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutları bağımlı değişkenler, örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutları olan katılım ve eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verirlik bağımsız değişkenler olacak şekilde üç doğrusal regresyon modeli oluşturularak sonuçlar yorumlanmıştır.

Örgütsel mutluluk ölçeği olumlu düşünceler alt boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli sonuçlarına göre belirlilik katsayısı 0,622 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkende yaşanan değişimin %62'si modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Analiz sonuçlarına göre oluşturulan regresyon modeline göre, örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarından sadece “Şeffaflık” boyutunun bağımlı değişken “Olumlu düşünceler” boyutuna anlamlı etkisinin olmadığı, diğer boyutların bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla kurumdaki şeffaflık algısının çalışanların kuruma ilişkin olumlu düşüncelerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel mutluluk ölçeği olumsuz düşünceler alt boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli sonuçlarına göre belirlilik katsayısı 0,323 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkende yaşanan değişimin %32,3'ü modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuç “Olumsuz düşünceler” boyutunda yaşanan değişimlerin yüksek oranda modelde olmayan başka değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre oluşturulan regresyon modeline göre, örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarının tamamının bağımlı değişken “Olumsuz düşünceler” üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Model katsayılarına göre örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerler arttıkça çalışanların kuruma ilişkin olumsuz düşüncelerinde azalma yaşanmaktadır. Sadece “Şeffaflık” boyutunda bunun aksi bir durum söz konusudur.



Model sonuçlarına göre ‘‘Şeffaflık’’ arttıkça çalışanların kuruma ilişkin olumsuz düşüncelerinin de arttığı grlmektedir.

Örgütsel mutluluk leği potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli sonuçlarına göre belirlilik katsayısı 0,503 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkende yaşanan değişimin %50,3’ modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Analiz sonuçlarına göre oluşturulan regresyon modeline göre, örgütsel demokrasi leğinin alt boyutlarının tamamının bağımlı değişken olan ‘‘Potansiyelin gerçekleştirilmesi’’ üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Model sonuçlarına göre ‘‘Şeffaflık’’ dışındaki tüm örgütsel demokrasi alt boyutlarının bağımlı değişken olan ‘‘Potansiyelin gerçekleştirilmesi’’ boyutuna olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı pandemi süreci nedeniyle çalışmanın tek kurumda nispeten dar bir örneklem ile gerçekleştirilmek zorunda kalınmasıdır. Pandemi süreci sonrasında, örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisinin birkaç kurumdan daha geniş bir örneklem alınarak ve yüz yüze anket yöntemi kullanılarak elde edilen bulgulara regresyon analizi ve/veya yapısal eşitlik modeli uygulanmak suretiyle farklı çalışmalarla ele alınması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Altıntaş, Mustafa. ‘‘İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma.’’ *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2/1 (2018), 24-43.

Altıntaş, Mustafa - zata, Musa. *Erdemli Raporlama ve rgtsel Sağlık İlişkisi (Eğitim ve Sağlık alışanları üzerinde Bir Araştırma)*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları, 1. Baskı, 2020.

Altunışık, Remzi vd. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 7. Baskı, 2012.

Arslan, Yaser. *ğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Alguları İle rgtsel Mutluluk Alguları Arasındaki İlişki*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018.

Bakker, Arnold B. & Oerlemans, Wido “Subjective Well-Being in Organizations.”. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* Ed. K.S. Cameron & G.M. Spreitzer. 178-189. New York: Oxford University Press. 2011.

Barlett, James E. vd. “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”. *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 19/1 (2001), 43-50.

Barutcu, Hanife. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Bean, Hamilton, vd. “Organizational Rhetoric, Materiality, and the Shape of Organizational Democracy”. *Southern Communication Journal* 78/3 (2013), 256-273.

Bulut, Ayhan. *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015.

Butcher, David-Clarke Martin. “The Cornerstone for Organizational Democracy”. *Organizational Dynamic* 31/1 (2002), 35-46.

Büyükbay Ender, Şirli. *Proposal of a New Employee Well-Being Model: Employee Wholeness*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2017.

Carter, Bob. “Lessons from America: Changes in the US Trade Union Movement. Work”. *Employment and Society* 15/1 (2001), 185-194.

Coşan Erkal, Pınar. *Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi 2012.

Çetin, Serkan. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.



Çopur, Zübeyde. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018.

Deci, Edward L.- Ryan, Richard M. "Hedonia, Eudaimonia and Well-Being: An Introduction". *Journal of Happiness Studies* 9/1 (2006), 1-11.

Demirtaş, Hatice. Örgütsel Demokrasi Bağlamında Sendikal Demokrasinin, Sendikal Bağlılığa Etkisi: İzmir İlinde Bir İnceleme. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017.

Diener, Ed.- Diener, Carol. "Most People are Happy". *American Psychological Society* 7/3 (1996), 181-185.

Duman, Bilal. "Öğrenme-Öğretme Sürecindeki Entelektüel Şizofrenizm.". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6/2 (2008), 287-321.

Fisher, Cyntiha D. "Happiness at Work". *International Journal Of Management Reviews* 12/4 (2010), 384-412.

Geçkil, Tahsin. "Örgütsel Demokrasi: Örgüte Neler Kazandırabilir?". *Researcher: Social Science Studies* 5/4 (2017), 747-755.

Geçkil, Tahsin. *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2013.

Gürbüz, Sait-Şahin, Faruk. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, 2014.

Harrison, Jeffrey, S- Freeman, Edward, R. "Special Topic: Democracy in and Around Organizations Is Organizational Democracy Worth the Effort?". *Academy of Management Perspectives* 18/3 (2004), 49-53.

Heywood, Andrew. "Siyasi İdeolojiler." Çev. Bayram, Ahmet, Tüfekçi, Özgür, İnaç, Hüsamettin, Akın, Şeyma, Kalkan, Buğra. Ankara: Adres Yayınları, 2011.

Hoffman, Mary F. "Do All Things With Counsel" 1: Benedictine Women And Organizational Democracy" *Communication Studies* 53/3 (2002), 203-218.

Karagöz, Hüseyin- Atilla, Gaye. "Örgütsel Demokrasi İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Karaman İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Social and Humanities Sciences Research* 5/25 (2019), 2065-2074.

Karatepe Kuşçu, Hilal. *Hemşirelerde Politik Duyarlılık ve Örgütsel Demokrasi Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, 2019.

Kerr, Jeffrey L. "The Limits of Organizational Democracy". *The Academy of Management Executive* 18/3 (2004), 81-95.

Kesebir, Pelin- Diener, Ed. "In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions". *Perspectives on Psychological Science* 3/2 (2008), 117-125.

Kırlak, Özden. *Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018.

Korkut, Ali. *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algularının Analizi*, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2019.

Lyubomirsky, S. "What is Happiness". Erişim 27 Temmuz 2020. <http://greatergood.berkeley.edu/topic/happiness/definition>, 2007.

Moçoşoğlu, Banu- Kaya, Ahmet. "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği". *Harran Education Journal* 2018/1 (2018), 52-70.

Nazlı, Murat. *Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi*, İzmir: Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.



Öztürk, Mustafa-Demirtaş, Hatice. “Örgütsel Demokrasi Bağlamında Sendikal Demokrasinin Sendikal Bağlılığa Etkisi: İzmir İlinde Bir İnceleme”. *İş ve Hayat Dergisi* 5/9 (2019), 9-35.

Pryce, Jessica-Wiley, Blackwell. *Happiness at Work. Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Oxford: John Wiley & Sons Ltd, 2010.

Sadykova, Guzel-Tutar, Hasan. “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme.” *İşletme Bilimi Dergisi* 2/16 (2014), 1-16.

Saenghiran, Natthawin . “Towards Enhancing Happiness at Work: A Case Study”. *Social Research Reports* 25 (2013), 21-33.

Sönmez, Veysel. *Gelecekteki Olası Eğitim Sistemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık, 1. Baskı, 2008.

Turabik, Tuğba. Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Veenhoven, Ruut. “Greater Happiness for A Greater Number - Is That Possible and Desirable?”. *Journal of Happiness Studies* 11 (2010), 605-629.

Weber, Wolfgang G. vd. “The Influence of Organizational Democracy on Employees Socio-Moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations.”. *Journal of Organizational Behavior* 30 (2009), 1127-1149.

Yazdani, Naveed. “Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty”. *Business Review Research Journal of The Institute of Business Administration Karachi* 5/2 (2010), 51-73.