

# Akademisyenlerin Bakış Açısıyla Örgütsel Demokrasi\*

(Araştırma Makalesi)

*Organizational Democracy from the Perspective of Academics*

Doi:10.29023/alanyaakademik.1413975

Çağla ÜST CAN<sup>1</sup>, V. Rüya EHTİYAR<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, caglaustcan@aksaray.edu.tr, Orcid No: 0000-0003-0615-5903

<sup>2</sup> Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, ehtiyar@akdeniz.edu.tr, Orcid No: 0000-0003-2719-2156

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:**  
Örgütsel Demokrasi,  
Örgütsel Demokrasi  
Boyutları, Akademisyen  
Bakışı, İçerik Analizi

**Makale geliş tarihi:**  
03.01.2024

**Kabul tarihi:**  
13.05.2024

*Bir topluma yön veren eğitim kurumlarından olan üniversitelerin, demokratik bir örgüt çerçevesinde kurulmuş olması bilimsel ve toplumsal gelişim amacıyla kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu düşünce çerçevesinde çalışmada Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin bakış açısı ile örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları anlamak ve yorumlamak amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada, akademik örgütlerde örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutların “katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, gücün paylaşımı ve üçüncü nesil üniversite” temaları altında toplandığı görülmüştür. Ortaya çıkan temalara ilişkin alt temalar incelendiğinde, her birinin kendi içerisinde “beklenti, sonuç ve engel” kategorileri kapsamında ifade edildiği görülmüş ve ifadeler akademisyen unvanları kapsamında ele alınarak içerik analizi yapılmıştır. Ayrıca akademisyenlere göre örgütsel demokrasi algısının oluşmasında en önemli etken yönetim tarzıdır ve örgütsel demokrasi çok sayıda örgütsel davranışın sebebi veya sonucu olarak açıklanabilmektedir. Akademisyenlerin yönetici olduklarında örgütsel demokrasiyi sağlamak için yapacağı çalışmaların ise iletişimin sağlanması, etkileşim adaletinin sağlanması, liyakate uygun ataması yapılması ve katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

## ABSTRACT

**Keywords:**  
Organizational  
Democracy, Dimensions  
of Organizational  
Democracy, Academic  
Perspective, Content  
Analysis

*It is an inevitable necessity for universities, as educational institutions guiding society, to be established within the framework of a democratic organization for the purpose of scientific and social development. In this context, the study aims to understand and interpret the fundamental dimensions constituting the perception of organizational democracy from the perspective of academics working in academic organizations that provide undergraduate tourism education in Turkey. Using a qualitative research method, the study found that the fundamental dimensions constituting organizational democracy in academic organizations are grouped under the themes of “participation, criticism, transparency, justice, equality, accountability, power sharing, and third-generation university”. When examining the subthemes related to the emerging themes, it was observed that each was expressed within the categories of “expectation, result, and obstacle”. These expressions were analyzed through content analysis within the scope of academic titles. Furthermore, according to the academics, the most important factor in the formation of the perception of organizational democracy is the management style, and organizational democracy can be explained as either the cause or the result of numerous organizational behaviors. It was also concluded that when academics become managers, the efforts they would undertake to ensure organizational democracy include establishing communication, ensuring interactional justice, making appointments based on merit, and adopting a participatory management style.*

\* Bu makale, yazar Çağla ÜST CAN’ın, V. Rüya EHTİYAR danışmanlığında gerçekleştirmiş olduğu “Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması” başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiş olup, tezin verilerinin 2018 yılında toplanmış olması sebebiyle etik kurul izni gerekmemektedir.

## 1. GİRİŞ

Ülkelerin yönetim biçimi olarak kullanılan ve devletin faaliyet alanına ait bir kavram olarak görülen demokrasi kavramı aslında her türlü örgütün yönetim şekli olarak birisidir (Toktok 2010). Örgüt üyelerinin eşit ve adil bir şekilde yönetim süreçlerine geniş zamanlı ve sürekli olarak katılımını ifade eden örgütsel demokrasi kavramı, bir yönetim şekli olarak hayatımıza girmiş olsa da artık günümüzde bir yaşam tarzı haline dönüşmüştür (Harrison ve Freeman 2004; Weber vd. 2020). Bilginin, yeniliğin öneminin artması ve uzmanlaşmaya yönelik gelişen bakış açıları özellikle akademik örgütlerin rolünü değiştirmektedir (Valimaa ve Hoffman 2008). Evrensel 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). Tocqueville'nin (1994) 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 açıdan 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 vd. 2017; Weber vd. 2020; Kamar ve Gökbulut 2023), örgütsel adalet algısı (Ahmed vd. 2019), iç girişimcilik davranışı (Bakan vd. 2017), motivasyon (Weber vd. 2020; Kamar ve Gökbulut 2023), örgütsel vatandaşlık davranışı (Geçkil ve Tikici 2016; Ahmed vd. 2019; Çavuş ve Biçer 2021), 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 (Adobor 2020), örgütsel çeviklik (Safari vd. 2018), örgütsel mutluluk (Maruf ve Altıntaş 2021; Önen ve Eryılmaz Ballı 2022), örgütsel seslilik (Çelik ve Büyükbeşe 2022) örgütsel performans (Çelik ve Büyükbeşe 2022), iş yaşam kalitesi (Geçkil ve Şendoğdu 2021) gibi pozitif örgütsel sonuçların artacağı; işten ayrılma niyeti (Coşan Erkal 2012; Ahmed vd. 2019; Kara 2020), politik davranışlar (Turabik 2019), örgütsel sinizm (Çopur 2018), örgütsel yabancılaşma (Han ve Garg 2018), iş stresi (Tokgöz 2019), örgütsel sessizlik (Huang vd. 2005; Lee vd. 2014; Işık vd. 2022; Özbezek ve Paksoy 2022) gibi negatif davranışların ise azalacağı yapılmış çoğu araştırma sonucu ile desteklenmektedir.

Demokratik bir örgüt ortamının örgütlere sağladığı yararlar göz önüne alındığında, örgütlerde en alt kademedeki 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. Bu düşünce ışığında çalışmada akademik örgütlerdeki örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları anlamak amaçlanmıştır. Araştırma amacı kapsamında Türkiye'de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin bakış açısıyla örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları ve bu boyutların içerikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

İnsanlığın bir toplum olarak yaşam sürmeye başlaması ve birtakım işlerin işbirliği ile yapılabileceğinin anlaşılması sonucu meydana gelen örgütleri, çeşitli faaliyetler çerçevesinde belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olan bireylerin oluşturduğu sosyal bir sistem olarak tanımlamak mümkündür (Daft 2000). İnsanlığın gelişimi ile ortaya çıkan en önemli örgütlenme biçimlerinden biri meslek ve çalışma örgütleridir (Vural 2016). Kar amacı gütmeyen örgüt türlerinden biri olan ve eğitim örgütleri içerisinde yer alan akademik örgütler (Salamon vd. 2000), toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bilgi üreten, bu bilginin yaygınlaşmasını sağlayan bir öğretim ve araştırma kurumu olan üniversitelerden oluşmaktadır (Ortaş 2004).

Temel görevi araştırma, eğitim ve toplum yararına faaliyette bulunmak olan (Harty 2014); 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). Öte yandan 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). 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; Wissema 2009).

Akademik örgütlerin kendilerine atfedilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için öncelikle en önemli paydaşlarından biri olan çalışanlarının tutum, inanç ve beklentilerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir (Harty 2014). 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). 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 ise örgütsel demokrasi temelinde eşitliğin, katılımın, tartışmanın ve fikir birliğinin, paylaşılan örgüt değerlerine desteğin ve insanlığın ortak değerlerine karşı duyulan saygının olduğu bir uygulamadır.

Tanımlamalarda da 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. 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). Eleştiri boyutu; örgütsel 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). Grimmelikhuijsen (2012: 53) şeffaflığı bir örgüt hakkındaki bilgilerin mevcudiyeti veya dış paydaşların örgüt işleyişini ve performansını izlemesine izin verilmesi olarak ele almaktadır. 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. Örgütsel demokraside adalet kavramı; 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 kayırm yapmadan alındığı konusundaki algılarını ifade etmektedir (Eren, 2015: 554). Öte yandan "eşitlik" tüm çalışanların eşit olmasını ve kişilerin kendilerini gerçekleştirdikten sonra eşit faydalar elde etmesini içermektedir (Ahmed vd., 2019: 206). Fenton'a (2002: 16) göre hesap verilebilirlik kavramı hem örgütün hem de çalışanların birbirlerine, müşterilerine ve topluma karşı sorumluluk sahibi olması anlamını taşırken; gücün paylaşımı kavramı; örgütsel anlamda iş ve işlemlerin yapılıp yapılmamasına karar verilmesi, örgütsel kaynakların dağıtımının belirlenmesi, örgütsel görevlerde kimlerin yer alacağına belirlenmesi ve ödül-ceza yetkisi gibi kararların devredilmesi olarak kabul edilmektedir (Geçkil, 2013: 37).

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). 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. Özellikle günümüz üniversitelerinin yönetsel başarılarının artması için katılımcı ve profesyonel yönetim uygulamalarına önem verilmesi bu uygulamaların bir yönetim alt boyutu olarak ele alınmasının son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Harty 2014). Bu açıdan 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.

### 3. YÖNTEM

Akademik örgütlerdeki örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin akademisyen görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmış ve veri toplama aracı olarak katılımçıların iç dünyasına girmeyi ve bakış açılarını anlamayı amaçlayan görüşme tekniği kullanılmıştır (Patton 1987). Çalışmada, görüşme esasında görüşülen kişilere esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesi (Ekiz 2015) ya da planlanmamış soruların sorulması (Robson 2015), analizlerin kolaylığı, görüşülen kişiye kendini rahatlıkla ifade etme imkanı ve gerektiğinde konu ile ilgili derinlemesine bilgi toplamayı sağlaması (Büyüköztürk vd. 2016) nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme esasında katılımcıların örgütsel demokrasi ve örgütsel demokrasi boyutları hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarabilme amacıyla iki soru; bir yönetici olduğunda akademik örgütsel demokrasiyi sağlamak için yapabileceği çalışmaları ortaya çıkarmak amacıyla bir soru olmak üzere toplam üç ana soru cevaplaması istenmiştir.

Araştırma evrenini Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenine ulaşmak mümkün olmadığı için, 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). 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). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır durum örneklemesinin kullanıldığı çalışmada bir devlet üniversitesinde görev yapan öğretim üyeleri ile akademisyenlerin kendi ofislerinde görüşmeler yapılmış, yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular tekrar niteliği taşımaya başladığı noktada (9 kişi) görüşmeler sonlandırılmıştır.

Yapılan literatür taraması ve çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma problemi “Akademisyenlerin bakış açısıyla örgütsel demokrasi boyutları farklılaşmakta mıdır?” olarak belirlenmiştir. Belirtilen temel problem çerçevesinde çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- 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?

Araştırmada nitel 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 (9 kişi) görüşme sırasına göre (G1-G9) 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. Elde edilen yazılı metinlerin, görüşmelerin ya da söylemlerin içeriğine bakılarak, en çok ya da en az hangi kavramlara, olaylara ya da düşüncelere vurgu yapıldığına bakılarak araştırma amacına uygun olarak sonuca ulaşabilmek için içerik analizi kullanılmaktadır (Kozak 2015). Bu bağlamda çalışmada elde edilen görüşmeler sonucu oluşturulan metinlerin analizi için içerik analizinin kullanılmasına karar verilmiştir. Nitel araştırmalarda istatistiksel anlamda genellenebilirlik sağlanması söz konusu olmadığı için çalışmada analitik genelleme kullanılmıştır. Elde edilen bulgular alanyazında daha önce ortaya konan sonuçlar ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. 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 değerlerine de yer verilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Görüşmelerin ilk bölümünde akademisyenlerin demografik bilgilerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar neticesinde akademisyenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1 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 1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Demografik Bilgiler**

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Unvan	İdari Görev	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

Yapılan görüşmelerde akademisyenlerin örgütsel demokrasi, akademik örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutlar ve örgütsel demokrasi 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. Araştırmacı tarafından elde edilen temalar ile araştırmaya katkı sağlayan alanında deneyimli iki farklı araştırmacının belirlediği temalar araştırmacı tarafından ayrı ayrı

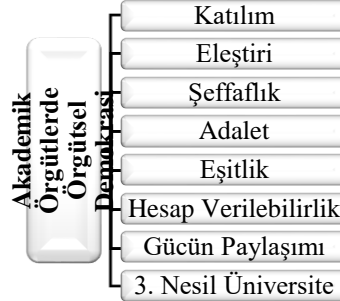
okunmuş ve temalar doğrulanmıştır. İki araştırmacı arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğini ölçen Kappa tutarlılık katsayısı  $K= 0,69$  olarak hesaplanmıştır. Kappa katsayısının  $0,61 < K \leq 0,80$  değer aralığında olması önemli düzeyde bir uyum anlamı taşımaktadır (Landis ve Koch, 1977: 159-174). Elde edilen Kappa tutarlık değeri sonucunda kodlama anahtarının güvenilir olduğuna karar verilmiştir. 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 değerlerine de yer verilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Demokrasi Algısına İlişkin Görüşler**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			Doç. Dr.			Prof. Dr.		
		G2	G3	G6	G1	G5	G8	G4	G7	G9
Eleştiri	Eleştiri yapabilme				√				√	
Eşitlik	Eşit hak ve değer vermek		√				√	√		√
Liyakat	Liyakatle atama Liyakatle yükselme				√			√		
Yönetim tarzı	Katılımcı yönetim			√	√	√	√			
Özgürlük	Özgür ifade hakkı	√			√	√	√		√	
	Özgür çalışma ortamı	√			√			√		
	Kendini gerçekleştirme imkanı						√			

Tablo 2 incelendiğinde; akademisyenlerin örgütsel demokrasi ile ilgili algılarının eleştiri, eşitlik, liyakat, yönetim tarzı ve özgürlük başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Akademisyenler örgütsel demokrasiyi tanımlarken eleştiri 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 unvana göre farklı ifadeler incelendiğinde; doçent unvanındaki tüm akademisyenlerin katılımcı yönetim tarzı ve kişilerin özgür ifade hakkına sahip olmasından ve aynı unvana sahip olan bir katılımcının ise kişilere kendilerini gerçekleştirme imkanı sunulmasından bahsettiği göze çarpmaktadır.

Çalışmada ikinci olarak cevabını aradığımız akademik örgütlerde örgütsel demokrasiyi oluşturan temel boyutlara ilişkin akademisyen görüşlerinin “katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, gücün paylaşımı ve üçüncü nesil” temaları altında toplandığı görülmüştür (Şekil 1).



**Şekil 1. Akademik Örgütlerde Örgütsel Demokrasiyi Oluşturan Boyutlar**

Akademik örgütsel demokrasi boyutları kapsamında ortaya çıkan temaların 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 değerleri Tablo 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10’da verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3. Katılım Temasına İlişkin Görüşler**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			Doç. Dr.			Prof. Dr.		
		G2	G3	G6	G1	G5	G8	G4	G7	G9
Beklentiler	1.Katılımcı yönetim tarzı		√	√	√	√	√	√	√	√
	2.Bilgi paylaşımı		√	√			√			
	3.Tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapmak					√	√			
	4.Örgüt içi gruplaşmaların engellenmesi							√		
Sonuçlar	1.Örgütsel vatandaşlık							√		
	2.Kendini gerçekleştirme							√		
	3.Örgütsel aitlik			√						
Engeller	1.Merkeziyetçi anlayış		√				√			√
	2.Yüksek güç mesafesi		√				√			
	3.Siyasi bağımlılık						√	√		

Tablo 3 incelendiğinde; akademisyenlerin örgütsel demokrasinin katılım boyutunda en fazla önemsedikleri hususun katılnmalı yönetim tarzı olduğu görülmektedir. Öte yandan bilgi paylaşımı yapılması ve tüm paydaşlarla beyin fırtınası yapılması beklentileri de önemle vurgulanmıştır. 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 aitliğinin 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.

**Tablo 4. Eleştiri Temasına İlişkin Görüşler**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			Doç. Dr.			Prof. Dr.		
		G2	G3	G6	G1	G5	G8	G4	G7	G9
<b>Beklentiler</b>	1.Eleştiri yapabilme	√	√	√	√	√	√	√	√	
	2.Önyargıları kaldırma	√	√					√		
	3.Eleştiriye açık olma	√	√							
	4.Savunmacı sessizliğin engellenmesi					√	√			
	5.Ötekileştirmeme				√					
<b>Sonuçlar</b>	1.Örgütsel sessizliğin yayılması			√	√		√			
	2.Kurumsal iç girişimciliğin artması						√			
<b>Engeller</b>	1.Toplumsal kültür etkisi		√				√		√	
	2.Siyasi baskılar ve önyargılar						√	√	√	
	3.Mevcut konumu koruma isteği				√				√	
	4.Akademik yükselme süreci etkisi								√	
	5.Biat kültürü						√			
	6.Cam tavan yaratılması				√					

Tablo 4 incelendiğinde; katılımcıların örgütsel demokrasinin eleştiri temasındaki beklentilere ilişkin en önemsedikleri unsurun eleştiri yapabilme olduğu görülmüştür. Öte yandan önyargıları kaldırma, eleştiriye açık olma ve savunmacı sessizliğin engellenmesi beklentiler arasında yer almaktadır. 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.

**Tablo 5. Şeffaflık Temasına İlişkin Görüşler**

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		√	√	√	√	√		√	√
	2.Enformasyonun paylaşılması ve yayılması		√					√	√	
	3.Etik kuralların içselleştirilmesi			√		√				
	4.Örgütsel güvenin oluşturulması			√						
<b>Sonuçlar</b>	1.Örgütsel aitlik		√	√	√		√			√
	2.Örgütsel vatandaşlık				√					
<b>Engeller</b>	1.Akademik kıskançlık etkisi					√				

Demokratik bir örgütte şeffaflık ile ilgili beklentileri ortaya koyan ifadelere bakıldığında (Tablo 5); şeffaf bilgi paylaşımı yapılması ve enformasyonun paylaşılması ve yayılması katılımcıların en fazla değindiği konular olmuştur. 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.

**Tablo 6. Adalet Temasına İlişkin Görüşler**

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				√			√	√	
	2.Kronizm'i ortadan kaldırmak		√		√				√	
	3.Biçimsel rollerinin üstüne çıkabilme						√	√		
	4.Yönetimin seçimle atanması						√	√		

	5.Uzmanlığa uygun derse girme	√		
	6.Akademik performansa göre adalet		√	
<b>Sonuçlar</b>	1.Düşük işgören performansı		√	√
	2.İşten ayrılma niyeti			√
<b>Engeller</b>	1.Tepe yönetimden çekinme			√
	2.Duyguların rasyonel kararların önüne geçmesi			√

Tablo 6’da adalet teması ile ilgili beklentilere göz atıldığında; liyakatle atama/yükselme yapılması, kronizmin (eş-dost kayırmacılığı) ortadan kaldırılması, biçimsel rollerin üstüne çıkılması ve yönetimin seçimle atanması önemsenen konular olmuştur. Örgütsel demokrasi algısını oluşturan bir diğer tema olan adalet boyutu ile ilgili görüşleri unvanlara göre ele aldığımızda her unvanında farklı birtakım 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.

Tablo 7. Eşitlik Temasına İlişkin Görüşler

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

Akademisyenlerin eşitlik boyutu (Tablo 7) ile ilgili beklentileri arasında eşitlik algısı ve eşit haklara sahip olunması en yüksek beklentiler arasında yer almıştır. 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.

Tablo 8. Hesap Verilebilirlik Temasına İlişkin Görüşler

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			Doç. Dr.			Prof. Dr.		
		G2	G3	G6	G1	G5	G8	G4	G7	G9
<b>Beklentiler</b>	1.Hesap verebilme			√	√		√			√
	2.Kararlara katılım		√			√			√	√
	3.Yapılan işin sorumluluğunu alma			√	√	√	√			
	4.Açıklık/Şeffaflık		√				√			
	5.Aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişim					√				
<b>Sonuçlar</b>	1.Tarafsızlık göstergesi					√			√	
	2.Hataların minimuma inmesi									√
<b>Engeller</b>	1.Rol kültürü/Güç kültürü varlığı						√			
	2.Hesap verme kültüründeki toplumsal eksiklik			√						

Demokratik örgütlerde kişilerin yaptıkları işin sorumluluğunu alarak hesap verebilir olması gerektiği, kararlara katılımın sağlanarak açık ve şeffaf bir politika izlenmesi gerektiği (Tablo 8) ifade edilmiştir. 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.

**Tablo 9. Gücün Paylaşımı/Otorite Temasına İlişkin Görüşler**

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

Tablo 9 incelendiğinde; akademisyenlerin akademik örgütlerde gücün paylaşımı/otorite ile ilgili beklentileri arasında en önemsedikleri konunun güç kültüründen uzaklaşılması ve bilgi paylaşımı yapılması olduğu görülmüştür. 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.

**Tablo 10. Üçüncü Nesil Üniversite Temasına İlişkin Görüşler**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			Doç. Dr.			Prof. Dr.		
		G2	G3	G6	G1	G5	G8	G4	G7	G9
<b>Özerklik</b>	1.Siyasi özerklik	√					√	√		
	2.Maddi ve idari özerklik								√	
<b>Yönetim</b>	1.Profesyonel yönetim	√						√	√	
<b>Akademik Özgürlük</b>	1.Araştırma özgürlüğü	√							√	

Akademik örgütlerde demokrasiyi oluşturan bir boyut olarak ifade edilen üçüncü nesil üniversite temasında akademisyenlerin en fazla değindikleri husus siyasi özerklik ve yönetim faaliyetlerinin profesyoneller tarafından yürütülmesi olmuştur (Tablo 10). Örgütsel demokrasi algısını oluşturan son tema olan üçüncü nesil üniversite ile ilgili görüş farklılıklarını unvan açısından ele aldığımızda, diğer katılımcılardan farklı olarak Prof. Dr. unvanına sahip olan bir katılımcının örgütsel demokrasinin oluşmasındaki önemli noktalardan birinin üniversitelerin maddi ve idari özerkliğinin olmasını dile getirdiği görülmüştür.

Araştırmada akademisyenlere dördüncü olarak yönelttiğimiz “bir yönetici olsaydınız, sorumlu olduğu akademik örgütte demokrasi temellerini oluşturmak için ne gibi çalışmalar yapardınız?” sorusuna akademisyenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan temalara aşağıda değinilmiştir. Akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi oluşturmak için yapacağı çalışmaları 5 kategori altında toplamak mümkündür. Aşağıda yer alan tabloda, oluşan kategoriler alt temalar aracılığıyla incelenmeye çalışılacaktır.

**Tablo 11. Yapılması Gereken Çalışmalara İlişkin Görüşler**

Kategori	Alt Tema	Dr. Öğr. Üyesi			Doç. Dr.			Prof. Dr.		
		G2	G3	G6	G1	G5	G8	G4	G7	G9
<b>Biat Kültürü</b>	1.Kültürümüzdeki öğrenilmiş biat kültüründen vazgeçmek			√	√					
<b>Örgüt Kültürü</b>	1.Aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı iletişim	√	√		√		√		√	√
	2.Etkileşim adaletinin sağlanması			√			√		√	√
	3.Beşeri ilişkilerin geliştirilmesi			√			√			√
	4.Örgütsel yabancılaşmanın engellenmesi					√		√		
	5.Açık kapı politikası								√	√
	6.İlımlı örgüt ikliminin oluşturulması			√	√					
	7.Farklı görüşlere saygı						√			
<b>Yönetim Tarzı</b>	1.Katılımcı yönetim	√	√				√		√	
	2.Siyasi bağımsızlık			√			√		√	
	3.Akademik niteliklere göre ayırıştırma yapmak	√								
	4.Güç mesafesinin yok edilmesi						√			
	5.Söylem ve davranışların tutarlılığı									√
<b>Liyakat</b>	1.Liyakate uygun atama			√	√			√		√
<b>Yönetim Hedefleri</b>	1.Stratejik hedefler oluşturma							√		
	2.Benchmarking yapma									√
	3.Politik taktik ve uygulamaların önüne geçmek							√		
	4.Belirsizliğin azaltılması			√						

Tablo 11 incelendiğinde 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, etkileşim adaletinin sağlanması, liyakate uygun ataması yapılması ve katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi olduğu görülmüştür. 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 ayırıştırma 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.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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 araştırmada Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi veren akademik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin bakış açısı ile örgütsel demokrasi algısını oluşturan temel boyutları anlamak ve yorumlamak amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmış ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır durum örnekleme ile katılımcılar seçilmiştir. 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 değerlerine de yer verilmiştir. Araştırma soruları çerçevesinde akademisyenlerin örgütsel demokrasi ile ilgili algılarının eleştirisi, eşitlik, liyakat, yönetim tarzı ve özgürlük başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Akademisyenler ikinci araştırma sorusu kapsamında akademik örgütlerde örgütsel demokrasiyi oluşturan boyutları; katılım, eleştirisi, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik, gücün paylaşımı ve üçüncü nesil üniversite olarak ifade etmiştir. Son olarak üçüncü araştırma sorusu kapsamında ise akademik örgütsel demokrasinin oluşturulabilmesi için biat kültürü, örgüt kültürü, yönetim tarzı, liyakat ve yönetim hedefleri kategorileri altında önerilerde bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular alan yazın incelendiğinde diğer çalışmalarla benzerlik gösterir niteliktedir. 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; Coşan Erkal 2012; Bozkurt 2012; Geçkil 2013; Geçkil ve Tikici 2016; Bakan vd. 2017; Çopur 2018; Turabik 2019; Naldöken ve Limoncu 2019). Yazıcı (2012) 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. Çalışmamızda akademisyenlerin örgütsel demokrasinin katılım boyutuna ilişkin en önemli algısının katılımcı yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı olduğu görülmektedir. Araştırma sonucuna paralel olarak Bozkurt’un (2012) çalışmasında akademisyenlerin 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 sağlayan kilit noktalardan birinin karara katılım olduğunu belirtmiştir. Araştırmamızda akademisyenler katılımcı 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) örgütsel demokrasinin katılım boyutunun çalışanların prososyal davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönlü etkilediğini; 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) örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlığı beslediği; Geçkil (2013) örgütsel demokrasinin katılım-eleştirisi boyutunun örgütsel vatandaşlığın nezaket ve sivil erdem boyutunu pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Akademisyenlerin katılımın sağlanmasının önünde yatan engellerle ilgili betimlemelerinin otokratik liderlik tarzını işaret ettiği görülmektedir. Han ve Garg (2018), Bozkurt (2012) ve Bhatti vd. (2012) çalışmalarında benzer sonuçlar elde ederek yönetim tarzının ve dolayısıyla katılım boyutunun demokrasi algısını etkileyen unsur olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel demokrasi algısını oluşturan eleştirisi temasında katılımcıların en fazla önemsedikleri husus eleştirisi yapabilmek olduğu görülmektedir. Winston Churchill’in dediği gibi “Eleştirisi hoş giden bir şey değildir, ancak

gereklidir. Eleştiri vücutta ağrı ile aynı işlevi görür ve bir şeylerin sağlıksız olduğuna dikkat çeker” (Aydın 2019). Çalışmamızda da akademisyenler eleştiri kategorisi altında; önyargıların kaldırılması, eleştiriye açık olma, savunmacı sessizliğin engellenmesi ve ötekileştirilmeme alt temalarından bahsedilmiştir. Demokratik bir ortamda eleştiri temasındaki negatif algıların örgütsel sessizliğin yayılmasına; pozitif algıların ise kurumsal iç girişimciliğin artmasına etkisi olacağı ifade edilmiştir. Çalışmanın bu sonuçları örgütsel demokrasi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki tespit eden Bakan vd. (2017) ile demokratik olmayan ortamların işgörenleri sessizliğe iteceğini ifade eden Morrison ve Milliken’in (2000) çalışmasını destekler niteliktedir. Elbeteki 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 (Ragland 2014; Sadykova ve Tutar 2014; Oral Ataç ve Köse 2017). 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. Bu sonuç Hofstede’ın (1980) çalışmasından elde edilen Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ülkeler arasında yer alması sonucu ile benzerlik göstermektedir. 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. Elde edilen bu sonuç ise Bozkurt (2012) ve Tunç’un (2007) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel demokrasi algısının şeffaflık boyutu 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. Elde edilen sonuç Bozkurt (2012) ve Geçkil (2013); Vopalecky ve Durda (2017) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca akademik kıskançlık etkisinin örgütlerde şeffaflığın önünde yatan bir engel olduğu ve örgütsel demokrasiyi engellediği düşünülmektedir. Çelik (2008) ideal bir akademik ortamda olması gereken temel prensiplerden birinin demokratik yönetim ve bilimsel rekabet olduğunu ifade etmiştir. Yönetim şeklinin ve yöneticilerin şeffaf, açık ve net olması ile akademik kıskançlığın önüne geçileceğini belirten Özdemir’in (2018) çalışması sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Örgütsel demokrasiyi oluşturan 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. Bozkurt’un (2012) araştırmasında da katılımcıların örgütsel demokrasiyi tanımlarken liyakatten bahsettikleri görülmüştür. Hemşericilik ve adam kayırma kökeninde ortaklaşa davranış kültürünün olduğunu ve Türk toplumunun ortaklaşa davranışı ön planda tutan bir toplum kültürüne sahip olduğunu belirten Sargut’un (2010) ifadeleri elde ettiğimiz bulguyu destekler niteliktedir. Çalışmamızda adaletin ve dolayısıyla demokrasinin sağlanmadığı 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. Forcadell (2005); Kesen (2015); Ahmed vd. (2019) ve Kara (2020) çalışma sonuçlarımızı destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

Akademisyenlerin eşitlik boyutu ile ilgili beklentilerinin eşitlik algısı, eşit haklara sahip olma ve düşünceleri eşit ifade hakkı olduğu; eşitliğin sağlanmadığı zaman çatışmaların ve kabullenici sessizliğin ortaya çıkacağını dile getirmiştir ve dağıtım adaletinden bahsettikleri görülmüştür. Bozkurt’un (2012) çalışmasında da akademisyenlerin örgütsel demokrasiyi tanımlarken eşitlik boyutundan bahsettikleri göze çarpmaktadır. Katılımcılar eşitliğin sağlanmasının önünde yatan engelin kültürümüzün güç mesafesi özelliği barındırması ve rol kültürü olduğunu ifade etmiştir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde güç dağılımında eşitsizlikler görülür (Aksu ve Ehtiyar 2007). Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışmasında Türkiye’nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ülkeler arasında bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Akademisyenler Türk toplumunun sahip olduğu bu kültürel özelliğin örgütlerde eşitliğin sağlanmasının ve dolayısıyla demokratik örgüt ortamının oluşmasının önünde bir engel olduğunu dile getirmiştir.

Örgütsel demokrasinin 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. Bozkurt (2012) çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca akademisyenler hesap verilebilirliğin önünde yatan engellerin ise güç kültürü varlığı ve hesap verme kültüründeki toplumsal eksiklik olduğunu ifade etmiştir. Çalışmamızda gücün paylaşımı temasında akademisyenlerin en fazla önemsedikleri hususun güç kültüründen uzaklaşılması gerekliliği olduğu; bilgi paylaşımı yapılması ve transformasyonel liderlik tarzının benimsenmesi ile gücün paylaşılacağını ifade ettikleri görülmüştür. Çalışma sonucuna paralel olarak; Fenton (2012) çalışma yaptığı şirkette gücün bir pramidin tepesinde merkezileşmesi yerine, şirketin tüm birimlerine

dağıtıldığını; Bhatti vd. (2012) ise demokratik liderlerin çalışan fikirlerine saygı duyduğu, fikir beyan etme konusunda onları cesaretlendirdiğini ifade etmiştir. 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.

Akademik örgütsel demokrasi tanımlamasında ortaya çıkan bir diğer kavram üçüncü nesil üniversite olmuştur. Wissema'ya (2009) 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) çalışmasında akademik özgürlük ve özerklik ile ilgili elde ettiği sonuçlar çalışmamızla paralel niteliktedir. 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.

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. Akademisyenlerin 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). Bu nedenle bilimin amacına ulaşabilmesi için akademik örgütlerin siyasetten bağımsız olarak işleyebilmesi oldukça önemlidir. Öte yandan 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.

Sonuç olarak çalışmamızda örgütsel demokrasinin; örgütsel vatandaşlık, örgütsel aitlik, kendini gerçekleştirme, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, iç girişimcilik davranışı, iş gören performansı ve işten ayrılma niyeti gibi kişinin hem psikolojik hem sosyal hem de iş hayatına yansıtacak çok sayıda etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmanın en önemli kısıtlılığının Türkiye'de turizm alanında lisans düzeyinde eğitim veren akademik örgütlerdeki akademisyenleri kapsamaması olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda ele alındığında sonraki çalışmaların farklı alanlarda eğitim veren lisans-önlisans düzeyindeki akademik örgütleri içine alacak şekilde geliştirilmesi sonuçların farklılaşması açısından faydalı olabilir. Öte yandan 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 görülmektedir. Bu nedenle gelecek çalışmaların farklı yöntemler kullanılarak yapılması konunun farklı açılardan ele alınabilmesi açısından önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

## EXTENDED SUMMARY

Academic organizations need to guide the attitudes, beliefs, and expectations of their employees, who are one of their most important stakeholders, towards organizational goals to fulfill the tasks and responsibilities attributed to them (Harty 2014). The concept of organizational democracy, considered as the application of democratic purposes in work organizations, is a management paradigm that involves the distribution of organizational control, supervision, and management, significantly influencing the individual dignity of employees (Vredenburg and Brender 1993). Many democrats argue that workplaces are one of the most important factors determining the characteristics of people's lives in society, and therefore, the democratization of workplaces should take precedence for those seeking a truly democratic society (Beetham and Boyle 2005). The concept of democracy, crucial for every organization, is believed to hold even greater importance in academic organizations, which are considered to have a greater responsibility and impact on reaching the knowledge society. Particularly, emphasis is placed on the importance of participatory and professional management practices for the managerial success of contemporary universities, treating these practices as a sub-dimension of management (Harty 2014). From this perspective, establishing a democratic organizational environment in these institutions is crucial, both for building awareness of democracy in society and for fulfilling the primary responsibility of academic organizations, which is contributing to science. With this perspective, this study aims to understand the fundamental dimensions that

constitute the perception of organizational democracy in academic organizations. Within the scope of the research objective, the study sought to reveal the fundamental dimensions and their contents that constitute the perception of organizational democracy from the perspective of academics working in academic organizations providing tourism education at the undergraduate level in Turkey.

In the study employing a qualitative research method, semi-structured interview forms were used as the data collection tool, and participants were selected through purposive sampling using the easily accessible situation sampling method. Additionally, to evaluate the results within the scope of content analysis, frequencies related to titles were included in tables to detect relationships or differences among the opinions of academics, taking into account their titles. The research problem was defined as "What are the opinions regarding the fundamental dimensions constituting the perception of democracy in academic organizations?" based on the literature review and the purpose of the study. Within the framework of this fundamental problem, the study aimed to find answers to the questions: "How do academics define the concept of organizational democracy?", "What are the opinions of academics about the fundamental dimensions constituting organizational democracy in an academic organization?", and "What efforts would academics make as managers to establish the foundations of democracy in the academic organization for which they are responsible?" The interviews revealed that the perception of organizational democracy falls under the themes of "criticism, equality, merit, management style, and freedom", while the fundamental dimensions constituting organizational democracy in academic organizations are grouped under the themes of "participation, criticism, transparency, justice, equality, accountability, power sharing, and third generation". When examining the sub-themes related to the fundamental dimensions of organizational democracy in academic organizations, each was expressed within the categories of "expectation, result, and obstacle". The results were then analyzed according to sub-themes and categories, considering the academic titles. Additionally, according to academics, the most crucial factor in the formation of the perception of organizational democracy is the management style, and organizational democracy can be explained as a cause or result of numerous organizational behaviors. It was concluded that the efforts academics would make as managers to establish organizational democracy include facilitating bottom-up and top-down communication, ensuring interactional justice, making appointments based on merit, and adopting a participative management style.

In conclusion, our study revealed that organizational democracy has numerous effects on individuals, impacting their psychological, social, and work lives, such as organizational citizenship, organizational belonging, self-actualization, organizational conflict, organizational silence, entrepreneurial behavior at work, employee performance, and intention to leave the job. It is noteworthy to mention that the most significant limitation of the study is its focus on academics in academic organizations providing tourism education at the undergraduate level in Turkey. In this context, future studies could be beneficial in diversifying results by including academic organizations at the undergraduate and associate degree levels in different fields. Moreover, considering the importance of cultural influence in democratic practices based on the research results, detailed exploration of the organizational democracy subject within the context of culture and conducting comparative studies with different cultures could be valuable. In the literature, it is observed that the majority of studies on this topic have been conducted using quantitative methods. Therefore, it is considered important for future studies to utilize different methods to approach the subject from various perspectives.

## KAYNAKÇA

- Adobor, H. (2020). Open strategy: Rol of organizational democracy, *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310-331. doi:10.1108/jsma-07-2019-
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R.U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice, *Business Strategy and Development*, 2(3), 204-219. <https://doi.org/10.1002/bsd2.55>
- Aksu, A.A., & Ehtiyar, V.R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2019). *Akademik Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bakan, İ., Kara, E., & Güler, B. (2017). Örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performansına etkileri: Marmaris'teki otel işletmelerinde bir alan araştırması, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14), 115-138.
- Beetham, D., & Boyle, K. (2005). *Demokrasinin Temelleri: 80 Soru ve 80 Cevap*. (Çeviren, A. Z. Kopuzlu) Ankara: Adres Yayınları.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., & Shaikh, F.M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction, *International Business Research*, 5(2), 192-201. doi:10.5539/ibr.v5n2p192

- Bozkurt, S. (2012). *Örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü benimseme ve Türkiye'de uygulanabilir bulma düzeyine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ceylan, T. (2016). Ülkemizde üniversite gerçeği ve Bayburt üniversitesi. N. Tozlu, V. Taşdelen ve M. Önal. (Eds.) *Dünyada ve Türkiye'de Üniversite* (s. 567-578), Bayburt Üniversitesi Yayınları.
- Coşan Erkal, P. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. (Çeviren, Y. Dede ve S. B. Demir). Anı Yayıncılık.
- Çavuş, M.F., & Biçer, M. (2021). The effects of organizational democracy on organizational citizenship behaviors, *MANAS Journal of Social Studies*, 10(1), 387-396. <https://doi.org/10.33206/mjss.795323>
- Çelik, Ç., & Büyükeşe, T. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(3), 912-928. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1014403>
- Çelik, H.H. (2008), Bilimsel haset ve kıskançlık. <https://www.medimagazin.com.tr/authors/hakan-hamdi-celik/tr-bilimsel-haset-ve-kiskanclik-72-74-1840.html> adresinden 6 Şubat 2020 tarihinde alınmıştır.
- Çopur, Z. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi alguları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Daft, R.L. (2000). *Management*. The Dryden Press.
- Ekiz, D. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Fenton, T.L. (2012). Inspiring democracy in the workplace: From fear-based to freedom-centered organizations, *Leader to Leader Executive Forum*, 64, 57-63. <https://doi.org/10.1002/ltl.20024>
- Forcadell, F.J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of mondragon corporacion cooperativa, *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Geçkil, T., & Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T., & Şendoğdu, A.A. (2021). The impact of perceived organizational democracy on the quality of work life: An investigation in the banking sector, *Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University*, 9(2), 497-507. <https://doi.org/10.18506/anemon.871987>
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Geçkil, T., & 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. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Geçkil, T. Akpınar, A.T., & Taş, Y. (2017). Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: bir alan araştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649-674.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment, *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 50-73.
- Günay, D. (2004, 27-29 Mayıs). *Üniversitenin neliği, akademik özgürlük ve üniversite özerkliği* [Tam metin bildiri], International Congress on Higher Education, İstanbul, Turkey.
- Han, K.S., & Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: A paradigm shift in workplace, *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116. Doi: 10.1108/mrr-11-2016-0267

- Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?, *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Harty, S.H. (2014). *The entrepreneurial university and the entrepreneurial environment: Organizational analysis and policy considerations* [Doctoral Thesis] UK: The University of Manchester.
- 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.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Huang, X., Van De Vliert, E., & Ven Der Vegt, G., (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally, *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Işık, M., Tutgaç, C., & Gündoğdu, B. (2022). Örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-42. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1068126>
- Kamar, M., & Gökbulut, B. (2023). Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, *EKEV Akademi Dergisi*, 93, 386-404. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1200148>
- Kara, R. (2020). Aile işletmelerinde algılanan örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin: Toros Üniversitesi.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Landis, J.R., & 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.
- Lee, L.G., Diefendorff, J.M., Kim, T-Y., & Bian, L., (2014). Personality and participative climate: antecedents of distinct voice behaviors, *Human Performance*, 27(1), 25-43.
- Levine, R.L. (2007). The effects of organizational democracy on organizational social capital [Doctoral Thesis]. Boston University.
- Maruf, M., & Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: Bir kamu üniversitesi örneği, *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155.
- Meray, S. (1971). Üniversite kavramları ve modelleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 26(1), 12-66.
- Morrison, E.W., & 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.
- Naldöken, Ü., & Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık kurumlarında bir uygulama, *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1), 15-29.
- Oral Ataç, L., & 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.
- Önen, Ö., & Eryılmaz Ballı, F. (2022). Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 905-919. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.961399>
- Özbezek, B.D., & Paksoy, H.M., (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyine etkisi üzerine bir araştırma, *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 82-104. <https://doi.org/10.33416/baybem.1025326>

- Özdemir, S. (2018). *Akademik örgütlerde kıskançlık üzerine fenomenolojik bir çalışma* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage Publications.
- Ragland, J.P. (2014). *Exploring dissent in top-tier meetings as communication constitutive of organizational democracy* [Published Master Thesis], Texas Christian University.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri gerçek dünya araştırması*. (Çeviren Ş. Çınkır ve N. Demirkasımoğlu), Anı Yayıncılık.
- Sadykova G., & Tutar H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1),1-16.
- Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy, *The TQM Journal*, 30(1), 74-96.
- Salamon, L., Leslie, H., & Chinnock, K. (2000). *The nonprofit sector, for what and for whom?* [Working Papers] John Hopkins University.
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. İmge Yayıncılık.
- Şeker, G. (2010). *Yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilme düzeyi* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Tavares, K.O. (2011). *Evaluating organizational democracy* [Published Thesis]. University of Oregon.
- Tocqueville, A.D. (1994). *Amerika'da demokrasi*. (Çeviren İ. Şezal ve F. Dilber), Yetkin Yayınları.
- Tokgöz, A. (2019). *Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısı ile iş stres düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Toktok, N. (2010). Türkiye'de demokrasi kültürü, *TURAN Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi*, 2(7), 135-142.
- Tunç, B. (2007). *Akademik unvan olgusu akademik yükseltme ve atama sürecinin değerlendirilmesi* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W.G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy does it reach the employee?, *Journal Of Personnel Psychology*, 10(3), 118-132.
- Valimaa, J., & Hoffman, D. (2008). Knowledge society discourse and higher education, *Higher Education*, 56(3), 265-285.
- Verdorfer, A.P., Weber, E.G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2012). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations, *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 423-449.
- Vopalecky, A., & Durda, L. (2017). Principles of workplace democracy: cases from the czech republic, *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 1(5), 62-76. doi:10.1515/ijek-2017-0006
- Vredenburg, D., & 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*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weber, W.G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1127-1149.
- Weber, W.G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational and societal outcomes, *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 1009–1071. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>.
- Wissem, J.G. (2009). *Üçüncü kuşak üniversitelere doğru*. Özyeğin Üniversitesi Yayınları.
- Yazıcı, E. (2012). *Türkiye'de üniversite algısı: sorunlu bir dönüşüm*. V. Bilgin (Eds.) *Üniversite, Bilim ve Türkiye*. A Kitap Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.