



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE POLİTİK  
DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tuğba TURABİK

Doktora Tezi

Ankara, 2019

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En İyiyeye ...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE POLİTİK  
DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DEMOCRACY AND POLITICAL  
BEHAVIORS IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

Tuğba TURABİK

Doktora Tezi

Ankara, 2019

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,  
Tuğba TURAB¼Kin hazırladığı “Y¼ksek¼đretim ¼rg¼tlerinde ¼rg¼tsel Demokrasi ile  
Politik Davranışlar Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim  
Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı

Prof. Dr. Y¼ksel KAVAK



J¼ri Üyesi (Danışman)

Prof. Dr. G¼ls¼n ATANUR BASKAN



J¼ri Üyesi

Prof. Dr. şaduman KAPUSUZUğLU



J¼ri Üyesi

Dr. ¼đr. Üyesi Ayhan URAL



J¼ri Üyesi

Dr. ¼đr. Üyesi Emel T¼ZEL İşERİ



Bu tez Hacettepe ¼niversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ¼đretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından 15. / 01. / 2019 tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Ekber şAHİN  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmada, öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyi ile politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının belirlenmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Ankara'da bulunan üç devlet ve üç vakıf üniversitesinde, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 283 öğretim elemanından veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler nicel teknikler ile analiz edilmiş ve ulaşılan bulgularda, öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyinin ve genel olarak politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının orta düzeyde olduğu; vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarına göre örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek, politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyinin ve politik davranışlarla karşılaşma sıklığının kurumdaki hizmet süresi açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. Son olarak, örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel demokrasinin, politik davranışlarla karşılaşma sıklığını yordadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** yükseköğretim, üniversite, öğretim elemanı, örgütsel demokrasi, politik davranışlar

## **Abstract**

In this study, it was aimed to determine the level of organizational democracy perceived by the academic staff in their institutions and the frequency of encounter with political behaviors of academic staff in their institutions and to examine the relationship between these two variables. For this purpose, data were collected from 283 academic staff, working at three state and three foundation universities locate in Ankara, in 2016-2017 academic year. The data were analyzed by quantitative techniques and the findings showed that the level of organizational democracy perceived by the academic staff and the frequency of encounter with political behaviors were moderate. It was found that, the perception of organizational democracy of the academic staff working at foundation universities is higher, and the frequency of encounter with political behaviors is lower than the academic staff working at the state universities. In addition, it was determined that the level of orgaizational democracy perceived by academic staff and the frequency of encounter with political behaviors differed in terms of the duration of service in the institution. Finally, it was found that there is a moderate and negative relationship between organizational democracy and frequency of encounter with political behaviors, and that organizational democracy predicts the frequency of encounter with political behaviors.

**Keywords:** higher education, university, academic staff, organizational democracy, political behaviors

## Teşekkür

Doktora eğitimim süresince beni maddi manevi her zaman destekleyen, bilgi ve kültür birikiminden yararlandığım, yolumu aydınlatan ve öğrencisi olmaktan her zaman onur duyacağım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Gülsün BASKAN'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazma sürecinde, benim için kıymetli zamanlarını harcayarak bilgi ve destekleriyle çalışmanın geliştirilmesini sağlayan tez izleme komitesi üyesi değerli hocalarım Sayın Prof Dr. Yüksel KAVAK ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Ayhan URAL'a; hem uzman görüşü sağlayan hem de tezimi değerlendirerek geliştirilmesine katkıda bulunan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU'na; yine tezimi ayrıntılı bir şekilde değerlendirip uzaklardan gelerek tez savunma sınav jürimde yer alan değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Emel TÜZEL İŞERİ'ne ve uzman görüşlerinden yararlandığım değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Sait AKBAŞLI, Sayın Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR ve Sayın Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU'na saygı, minnet ve şükranlarımı sunarım.

Tezimin veri analizi kısmında yardımcı olan değerli arkadaşım Arş. Gör. Dr. Hatice İNAL'a bana her zaman maddi manevi destek olan değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Dr. Seval KOÇAK ile Arş. Gör. Feyza GÜN'e sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca bilgi, kültür ve ahlak birikimime katkıda bulunmuş tüm öğretmenlerime, araştırmaya katılmaya gönüllü olarak veri toplama araçlarını sabırla dolduran tüm öğretim elemanlarına, Hacettepe Eğitim Bilimleri Bölümü ile Hacettepe Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün değerli çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Hayattaki mutluluk kaynaklarım, beni koşulsuz seven ve her zaman destekleyen, bana güvenen, benim için her türlü fedakârlığı yapan ve dualarını üzerimden eksik etmeyen çok sevdiğim kıymetli anneciğime ve kıymetli babacığma sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

## İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini.....	xi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	5
Araştırma Problemi.....	5
Sayıltılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	8
Örgütsel Demokrasi Kavramı.....	8
Demokrasi.....	8
Demokrasi Türleri.....	11
Demokrasinin Mümkün Kılınması İçin Gerekenler.....	18
Demokrasinin Sonuçları.....	19
Örgütsel Demokrasinin Tanımı.....	31
Örgütsel Demokrasinin İlkeleri ve Temelleri.....	34
Örgütsel Demokrasi Modelleri.....	39
Neden Örgütsel Demokrasi?.....	45
Örgütsel Demokrasinin Katkıları ve Sınırlılıkları.....	48
Politik Davranış Kavramı.....	51
Güç.....	51



Örgütsel Politika.....	53
Politik Davranışların Tanımı .....	54
Politik Davranışların Sınıflandırılması .....	58
Politik Davranışların Nedenleri.....	65
Politik Davranışlarda “İşlevsel” ve “İşlevsel Olmayan” Ayrımı .....	68
Politik Davranışların Sonuçları .....	71
Örgütsel Demokrasi ile İlgili Araştırmalar .....	73
Politik Davranışlar ile İlgili Araştırmalar .....	83
Bölüm 3 Yöntem.....	96
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	96
Veri Toplama Süreci.....	99
Veri Toplama Araçları .....	99
Verilerin Analizi .....	107
Bölüm 4 Bulgular ve Tartışma .....	120
Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları.....	120
Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular.....	121
Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlara İlişkin Görüşleri .....	135
Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ile Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular .....	137
Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Bulgular .....	161
Örgütsel Demokrasinin Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarını Yordama Düzeyinin İncelenmesine Ait Bulgular.....	162
Bölüm 5 Sonuç ve Öneriler.....	166
Sonuç.....	166
Öneriler .....	169
Kaynaklar .....	171

EK-A: Veri Toplama Aracı .....	198
EK-B: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	203
EK-C: Üniversitelerden Alınan İzinler .....	204
EK-Ç: Etik Beyanı.....	212
EK-D: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu .....	213
EK-E: Dissertation Originality Report .....	214
EK-F: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	215

## Tablolar Dizini

Tablo 1 Ülkelerin Demokratiklik Sıralamalarına Göre Siyasi Yapı, Ekonomi, Cinsiyet Eşitliği, Sağlık ve Bilgi Boyutlarına İlişkin Durumu (2014-2015 Verileri)..	25
Tablo 2 Ülkelerin Demokratiklik Sıralamalarına Göre Araştırma Geliştirme İçin Yapılan Harcamalar ve Kişi Başına Düşen Bilimsel Ve Teknik Makale Sayısına İlişkin Durumu (2014-2015 Verileri) .....	27
Tablo 3 Ülkelerin Kişi Başına Düşen Bilimsel-Teknik Makale Sayısı ve Demokratiklik Sıralaması (2014-2015 Verileri) .....	29
Tablo 4 Ülkelerin Araştırma-Geliştirme İçin Yapılan Harcamaları ve Demokratiklik Sıralaması (2014-2015 Verileri).....	30
Tablo 5 Örnekleme Yer Alan Öğretim Elemanlarının Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Akademik Unvan, Fakülte, Kurumdaki Hizmet Süresi, Mesleki Kıdem ve Görev Yapılan Üniversite Statüsüne Göre Dağılımları .....	97
Tablo 6 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	104
Tablo 7 Öğretim Elemanlarının Cinsiyetine Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	108
Tablo 8 Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	110
Tablo 9 Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	112
Tablo 10 Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre (Öğretim Üyesi-Araştırma Görevlisi) Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	114
Tablo 11 Öğretim Elemanlarının Fakültelerine Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	116
Tablo 12 Öğretim Elemanlarının Görev Yapmakta Oldukları Üniversite Statüsüne Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	118
Tablo 13 Öğretim Elemanlarının Kurumlarında Algıladıkları Örgütsel Demokrasi Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	120
Tablo 14 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Cinsiyet Değişkeni Bağlamında İncelenmesi için Yapılan Bağımsız Örneklemler İçin t-Testi Sonuçları .....	121

Tablo 15 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Yaş Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	124
Tablo 16 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Medeni Durum Değişkeni Bağlamında İncelenmesi için Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları .....	126
Tablo 17 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları .....	127
Tablo 18 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Akademik Unvan (Öğretim Üyesi / Araştırma Görevlisi) Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan t Testi Sonuçları .....	127
Tablo 19 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Fakülte Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları .....	128
Tablo 20 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	129
Tablo 21 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Mesleki Kıdem Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	132
Tablo 22 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Üniversite Statüsü Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları .....	133
Tablo 23 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ile Karşılaşma Sıklığına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	135
Tablo 24 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları .....	138
Tablo 25 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	141
Tablo 26 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler için t-Testi Sonuçları.....	144

Tablo 27 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	146
Tablo 28 Öğretim Elemanlarının Koalisyon Kurmak Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Welch Testi Sonuçları .....	147
Tablo 29 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t Testi Sonuçları.....	148
Tablo 30 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Fakülte Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları .....	151
Tablo 31 Öğretim Elemanlarının Koalisyon Kurmak Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Fakülte Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Welch Testi Sonuçları .....	152
Tablo 32 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	154
Tablo 33 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	157
Tablo 34 Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Üniversite Statüsü Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları .....	159
Tablo 35 Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	161
Tablo 36 Örgütsel Demokrasinin Politik Davranışlar ile Alt Boyutlarını Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	163

## Şekiller Dizini

Şekil 1. Çalışanların katılım gösterebileceği konular. ....	36
Şekil 2. Yazdani'nin örgütsel demokrasi modeli. ....	42
Şekil 3. Elden'in örgütsel demokrasi modeli. ....	45
Şekil 4. Örgütsel politikanın boyutları. ....	69

## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

**N:** Kişi sayısı

$\bar{X}$ : Ortalama

**%:** Yüzde

**t:** t Puanı

**p:** Anlamlılık Derecesi

**F:** Varyans

**r:** Pearson Korelasyon Katsayısı

**ss:** Standart Sapma

**sd:** Serbestlik Derecesi

**ANOVA:** Tek Yönlü Varyans Analizi - The Analysis of Variance

$\chi^2$ : ki-kare

**akt. :** aktaran

**vd. :** ve diğerleri

**vb. :** ve benzeri

$\beta$  : Standardize edilmiş regresyon katsayısı

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi, araştırmaya ait sayıtlılar, sınırlılıklar ve araştırmaya özgü tanımlar ile araştırmada ele alınacak problemler açıklanmıştır.

#### Problem Durumu

Demokrasi kavramının uzun yıllardır ülkelerin yönetim şekillerinde yer aldığı bilinmektedir. Ancak günümüzde demokrasi yalnızca bir yönetim şekli olarak kalmamış aynı zamanda bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Dolayısıyla demokrasinin temeli olan eşitlik, adalet, katılım, fikir paylaşımı ve insanların değerlerine saygı duyma gibi kavramlar gerek tartışmalarla gerekse uygulamalarla her alanda kendini göstermektedir. Topluma mal ve hizmet sağlayan örgütler de bu alanlardan biridir. Demokrasinin iş yaşamındaki uygulama ve yansımaları örgütsel demokrasi olarak adlandırılmaktadır. Her sektörden kurum için önemli olan örgütsel demokrasinin eğitim kurumlarında, özellikle de üniversitelerde bir yönetim ve kişilerarası ilişki biçimi olarak kabullenilmesi ve uygulanmasının yararlı olacağı söylenebilir.

Eğitim - öğretim sürecinin en üst basamağında yer alan üniversiteler, insani gelişim düzeyinin yükseltilmesinde önemli bir role sahiptir (Walker ve McLean, 2013). Üniversiteler, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet olmak üzere sahip oldukları üç temel görev ile toplumu etkilemektedir.

Aydınlanma kültürünün kendisini yansıtan en önemli savlarından biri eğitimin rolünün genç insanları evrensel değerlere yükseltmek olduğu düşüncesidir (Touraine, 1997). Üniversiteler eğitim-öğretim görevleri kapsamında akademik bilgilerin yanı sıra bireylere bu evrensel değerleri de kazandırmakla yükümlüdür. Üniversitelerde bu donanımları kazanarak yetişen ve toplumda çeşitli rol ve görevler üstlenen bireyler doğrudan ya da dolaylı olarak toplum üzerinde etkili olmaktadır.

Üniversitelerin bilimsel araştırma görevi kapsamındaki etkinlikler ile üniversitelerde ve üniversiteler öncülüğünde faaliyet gösteren kurumlarda yürütülen araştırmalar, kuram ve uygulama bütünlüğünü sağlayarak bilginin



üretimde yansımada (Durukan, 2004) ve bilim ile teknolojinin gelişiminde aktif bir role sahiptir.

Üniversitelerin topluma hizmet görevi kapsamında gerçekleştirilen formal ya da informal nitelikte olabilecek etkinliklerle ise üniversiteler ile yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeydeki topluluklar arasında sürdürülebilir ağlar ve ortaklıklar kurulmakta, iletişim ortamları sağlanmakta ve çeşitli aktiviteler yürütülmektedir (Jacop, Sutin, Widman ve Yeager, 2015). Bunlara örnek olarak, ilişkiler kurma, işbirliği girişimleri, ticari girişimler, sponsorlu toplantı ve konferanslar ile spor etkinlikleri verilebilir.

Üniversitelerin bu görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için öğretim elemanlarına kendilerini özgür hissettikleri, yönetimin adaletli, çalışanların fikirlerine önem veren, şeffaf ve hesapverebilir olduğu, bireyler arasında ayrımcılığın olmadığı, insan ilişkilerinin hoşgörü çerçevesinde yürütüldüğü bir çalışma ortamı sağlanmasının önemi büyüktür. Bu ortamın ise örgütsel demokrasi ile sağlanabileceğini söylemek mümkündür. Pek çok araştırmacı tarafından tanımlanan örgütsel demokrasi (Cheney, 1995; Hatcher, 2006; Hoffman, 2002; Kerr, 2004; Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009) genel olarak, çalışanlara kararlara katılım imkânı tanıyan, gücün paylaşıldığı, şeffaf bir idari yapı ile hoşgörüye dayalı örgüt iklimi inşa edilmesini öngören bir yönetim yaklaşımı şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel demokrasi, genellikle çalışan katılımı, iş tatmini, yüksek inovasyon, yüksek paydaş bağlılığı ve sonuç olarak da artan örgütsel performans ile ilişkilendirilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004). Bu yönüyle de üniversiteler açısından oldukça yararlı bir yönetim ve kişilerarası ilişki modeli olarak nitelendirilebilir. Aynı zamanda örgütsel demokrasinin varlığının üniversitelerde; ifade etme, öğretme, öğrenme ve araştırma yapma özgürlüğünü kapsayan akademik özgürlüğün (Atanur-Baskan, 2014) benimsenmesinde etkili olduğu (Bozkurt, 2012) söylenebilir. Öte yandan çok kültürlü eğitimin ve küreselleşme sonucu eğitime yönelik meydana gelen çöktürlara uyum sağlamayı ifade eden global öğrenmenin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun bir ortam oluşturabileceği düşünülebilir. Ayrıca örgütsel demokrasinin iç girişimcilik üzerindeki olumlu etkilerinin (Bakan, Kara ve Güler, 2017; Öge ve Çiftçi, 2017), günümüzde üniversitelerin girişimci olmaları yönündeki beklentilerin (Çiftçi, 2010;

Sakinç ve Aybarç-Bursalioğlu, 2012) karşılanmasında kolaylaştırıcı bir etkide bulunacağını sđylemek mđmkündür.

Örgütsel demokrasi sağlanan huzurlu bir çalışma ortamında öğretim elemanları araştırma ve eğitim faaliyetlerine daha rahat bir şekilde odaklanarak verimli çalışma imkânı elde edecektir. Demokrasiyi çalışma ortamında deneyimleyen öğretim elemanları, sınıf içi ve dışındaki davranışlarıyla öğrencilerine de bu değerleri benimseme konusunda örnek olacaktır.

Örgütsel demokrasi açasından önemli olan; adalete önem verme, ayırım gözetmeksizin bireylere saygı duyma, bireylerin düşüncelerine değer verme ve kararlara katılımlarına olanak sağlama gibi davranış ve tutumların meydana getireceği olumlu atmosfer sayesinde örgütte birtakım olumsuzluklar yaşanma ihtimalinin önüne geçilebileceği ya da bu olumsuzlukların asgari düzeyde yaşanacağı düşünülebilir. Örgütte yaşanabilecek olumsuz durumlardan biri de birçok araştırmacı tarafından örgütü yıpratıcı, zararlı sonuçlara yol açaabileceği ifade edilen politik davranışlardır. (Buchanan ve Badham, 1999; Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Gandz ve Murray, 1980; Zanzi ve O'Neill, 2001).

Pek çok araştırmacı tarafından (Farrell ve Petersen, 1982; Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy, 1989; Mintzberg, 1983) farklı tanımları yapılan politik davranışlar, örgütte birtakım birey veya grupların kendi çıkarlarını gözetmek için diğerlerini etkilemek üzere güç kazanmaya ve kullanmaya çalışması olarak aşıklanabilir.

Politik davranışların ortaya çıkmasında etkili olan beş temel neden, belirsiz amaçlar, kıt kaynaklar, teknoloji ve çevre, programlanmamış kararlar ve örgütsel değişimdir (Miles'den akt. Pfeffer, 1981, s.179; 197). Çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme kabiliyeti yüksek olan üniversitelerde de bu gibi durumlar meydana gelebileceğinden öğretim elemanlarının politik davranışlara başvurması ihtimal dâhilindedir. Öğretim elemanlarının kadro alabilmesi ve önemli görevlere atanabilmesi gibi durumlar çatışmalara neden olabilmekte, bu durum ise onların politik davranışlara başvurma ihtimallerini ortaya çıkarmaktadır.

Birçok araştırmacı politik davranışları belirleme çalışması yürütmüştür. Alanyazında üzerinde en sık rastlanılan politik davranışlar, rasyonel ikna, müzakere, teşvik edici talepte bulunma, işbirliği, olası kazanımlar hakkında

bilgilendirme, göze girmeye çalışma (yağcılık), kişisel rica, karşılıklılık, meşrulaştırma, baskı ve koalisyon kurma davranışlarıdır (Yukl ve Falbe, 1990).

Politik ortamlar bazı bireyler açısından, özellikle de bu durumdan yarar sağlayabilecek politik becerilere sahip bireyler bakımından avantajlı olmaktadır (Riaz, 2013). Ancak politik davranışlar kurum açısından ve diğer bireyler açısından birçok olumsuz duruma da neden olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar arasında; çelişki, anlaşmazlık ve bölünmeye neden olması, bireyleri yasal otoriteye, örgütte herkes tarafından kabul edilen değerlere ve birbirlerine karşı çıkmaya itmesi, örgütte yapılması gereken işlerle uğraşmak için kullanılacak enerjinin boşa harcanmasına ve hatalara neden olması, çağ dışı uygulamaların sürdürülmesinde ve adaletsiz düzenlemeler yapılmasında kullanılması, örgütü ele geçirerek etkili işleyişini durma noktasına getirmesi ve örgütü kimsenin yarar sağlayamayacağı bir duruma getirmesi sayılabilir (Mintzberg, 1985).

Bireyler açısından neden olduğu olumsuz sonuçlar arasında ise iş tatmininde azalma, anksiyete ve strese artış, iş bırakma niyetinde artış, performansta azalma bulunmaktadır (Robins ve Judge, 2013). En önemlisi de örgüt verimliliğini olumsuz şekilde etkileyecek üretim karşıtı iş davranışlarına neden olabilmektedir (Riaz, 2013)

Neticede bir örgütün amacı, mal ve hizmet üretimidir, insanların birbiriyle mücadele etmeleri için hazırlanan bir ortam değildir (Mintzberg, 1985). Bu nedenle örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açabilecek politik davranışların önlenmesi için özellikle örgüt yönetimi tarafından gerekli tedbirler alınmalıdır.

Örgütsel demokrasi ile kurumda sağlanacak adaletli, şeffaf ve hesap verebilir yönetim sayesinde kaynakların adil dağıtılması sonucunda kaynak edinmek için politik davranışların kullanımında azalma olacağı düşünülebilir. Ayrıca kararlara katılımın sağlanması ile belirsizlikten meydana gelen açığı politik davranışlarla kendi avantajına kullanmak isteyenlerin önüne geçilebilir. Bununla birlikte, bireyler kendi kararları ile oluşturdukları kurallara daha çok uyma eğiliminde olacaklarından çatışmaların ve dolayısıyla politik davranışların da azalacağı düşünülebilir. Örgütsel demokrasi, örgütsel değişime yönelik tutumlar üzerindeki olumlu etkisi (McGregor, 2005) ile değişimden kaynaklanan politik davranışların önlenmesinde yararlı olabilir.

## **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Problem durumunda yapılan açıklamalar üzerine örgütsel demokrasinin, politik davranışları azaltıcı bir etkisinin olup olmadığının, toplumsal kalkınmada önemli bir yere sahip üniversitelerde araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla araştırmada, öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda bu iki kavramın üniversitelerdeki yerine ve aralarındaki ilişkilere yönelik nicel veriler üzerinden bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

Araştırmacı tarafından ulaşılan ilgili alanyazında örgütsel demokrasi ve politik davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeniyle araştırmanın bu alandaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçların, rektör, dekan, bölüm başkanı ve bilim dalı başkanları açısından önemli bakış açıları sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca öğretim elemanları tarafından algılanan örgütsel demokrasinin ne düzeyde olduğunun ortaya koyulmasının, fakülte ve bölümlerin yönetimlerine ilişkin bir profil çizmesi açısından yükseköğretimin yönetim ile ilgili alanyazına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Öte yandan kurumlar açısından zararlı görülen politik davranışlarla karşılaşma sıklığının ortaya koyulması ile bu konuya dikkat çekmek istenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında sunulan önerilerin uygulayıcılar ve araştırmacılar için faydalı olması beklenmektedir.

## **Araştırma Problemi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda ana problem; “öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

**Alt problemler.** Çalışmanın alt problemleri ise şu şekildedir:

1. Öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyi nasıldır?
2. Öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyi;
  - a. Cinsiyetlerine,
  - b. Yaşlarına,
  - c. Medeni durumlarına,

d. Akademik unvanlarına,

e. Fakültelerine,

f. Çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine,

g. Mesleki kıdemlerine,

h. Görev yaptıkları üniversite statüsüne (devlet veya vakıf üniversitesi) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretim elemanlarının politik davranışlar ile karşılaşma sıklıkları hangi düzeydedir?

4. Öğretim elemanlarının politik davranışların geneli ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıkları;

a. Cinsiyetlerine,

b. Yaşlarına,

c. Medeni durumlarına,

d. Akademik unvanlarına,

e. Fakültelerine,

f. Çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine,

g. Mesleki kıdemlerine,

h. Görev yaptıkları üniversite statüsüne (devlet veya vakıf üniversitesi) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyi ile politik davranışlarla karşılaşma sıklıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyi, politik davranışlarla karşılaşma sıklığındaki değişkenliğin ne kadarını açıklamaktadır?

## **Sayıtlılar**

Katılımcıların, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını gerçek görüşlerini yansıtacak biçimde doldurduğu varsayılmıştır.

## **Sınırlılıklar**

Bu araştırma; Ankara'da bulunan  devlet ve  vakıf niversitesinde ortak olan bulunan fakültelerde çalışmakta olan ğretim elemanlarının görüşleriyle, çalışma kapsamında kullanılan lme araçlarından elde edilen verilerle, katılımcıların veri toplama aracına 2016-2017 eğitim-ğretim yılında verdiği yanıtlarla ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**Örgütsel demokrasi.** Kararlara katılım, gücün paylaşımı, farklılıklara saygı, eşitlik ve adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerine yapılandırılmış bir yönetim şekli ve örgüt iklimini ifade eden bir kavramdır.

**Politik davranışlar.** Bir örgütte faaliyet göstermekte olan bireylerin veya grupların, çıkar elde etmek için başka birey ve grupları etkileme davranışlarıdır. Politik davranışlar örgüt açısından hem yararlı hem de zararlı olabilmektedir. Bu araştırmada örgüt açısından zararlı olan politik davranışlar ele alınmıştır.

**Yükseköğretim kurumları.** Araştırma kapsamında verilerin toplandığı, Ankara'da bulunan  devlet,  vakıf niversitesini ifade etmektedir.

**Yardımcı doçent.** 2547 sayılı Yüksek ğretim Kanunu'na göre "doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir." Ancak, 06.03.2018 tarih ve 7100 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile yardımcı doçentlik unvanı, doktor ğretim yeliği şeklinde değiştirilmiştir. Bu çalışmanın verileri bu değişiklik öncesinde toplanmış olduğundan araştırmada doktor ğretim yesi unvanı yerine yardımcı doçent unvanı kullanılmıştır (Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 2018).

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel demokrasi ile politik davranış kavramlarına ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Kuramsal bilgilerin ardından söz konusu kavramlarla ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalara değinilmiştir.

#### Örgütsel Demokrasi Kavramı

Örgütsel demokrasi kavramının anlaşılması için öncelikle kavramın temelini oluşturan demokrasi kavramının ayrıntılı bir şekilde açıklanması gerekmektedir.

#### Demokrasi

“Demokrasi” teriminin kökenleri Antik Yunan’a kadar uzanmaktadır. Yunan filozof Kleisthenes, M.Ö 507 yılında Atinalıları demokrasi kavramı ile tanıştırmıştır (Hansen, 1992). Demokrasi kelimesi Yunanca’daki demos ve kratos kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Demos halk anlamına gelirken kratos iktidar ve yönetim anlamındadır. Demokrasi kelimesi de halk tarafından yönetim anlamını taşımaktadır (Heywood, 2011). Antik Yunan’da halk tarafından yönetim ilkesi gerçek anlamda uygulanmıştır. Halk tarafından yönetimde, halkın ülkenin idaresinde doğrudan söz sahibi olması, diğer bir ifadeyle, devletin işleyişi ile ilgili kararları bizzat halkın kendisinin alması söz konusudur. Atina demokrasisi sahip olduğu bu özelliği ile diğer yönetim biçimlerinden belirgin bir şekilde farklılık göstermektedir. Halkın yönetime ilişkin kararları bizzat kendisinin verdiği bu yönetim şekli, doğrudan demokrasi olarak anılmaktadır. Atina’da doğrudan demokrasinin işletilmesine olanak sağlayan başlıca kurum, Eklessia olarak anılan Halk Meclisi’ydi (Hansen, 1992; Hüner, 2013). Bununla birlikte, Beşyüzler Meclisi (Boule), Halk Mahkemesi (Dikasterion) ve Anayasa Yargısı (Graphe Paranomon) gibi kurumlar vasıtasıyla da halkın yürütme ve yargıda doğrudan söz sahibi olması sağlanmıştır (Hüner, 2013). Bu kurumların üyelerinin kimler olduğu ve nasıl işlediği kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:

**Halk meclisi (Eklessia).** Yirmi yaşını bitirmiş her erkek vatandaş halk meclisinin doğal üyesiydi. Şehirde yaşayan kadınlar, yabancılar ve köleler, halk meclisine katılma hakkına sahip değildi (Hüner, 2013). Halk meclisinin her üyesi özgürce fikrini beyan etme ve oy kullanma hakkına sahipti. Halk Meclisi yasama ve

yöneticileri seçme gibi işleri yürütürdü (Özdemir, Şimşek ve Aktaş, 2006). Binlerce vatandaş, Beşyüzler Meclisi'nin ön değerlendirmesinden sonra halka sunulan siyasi konuları tartışmak için düzenli olarak halk meclisinde toplanırdı. Halk meclisindeki tartışmalardan sonra, ortaya koyulan seçenekler vatandaşların oyuna sunulur, vatandaşların tercih edilen seçenek için elini kaldırması şeklindeki oy kullanımı yoluyla, çoğunluğun oy verdiği seçenek kabul edilirdi (Hansen, 1992). En önemli yetkileri kanun yapmak ve dış ilişkilere yönelik kararlar almak olan halk meclisi, yılda kırk kere toplanırdı. Her erkek vatandaşın halk meclisinin doğal üyesi olmasına rağmen, halk meclisinin uzak olması, insanların işlerinin olması veya ilgisizlik gibi çeşitli nedenlerle her üye toplantıya katılım gösteremiyordu. Bu nedenle toplantılar genellikle ortalama altı bin kişilik katılımcı ile yürütülüyordu (Hüner, 2013).

**Beşyüzler Meclisi (Boule).** En önemli görevi Halk Meclisi'nin gündemini belirlemek ve yönetimle ilgili birtakım işleri yürütmek olan Beşyüzler Meclisi, günümüzdeki yürütme organlarına benzer bir yapıya sahipti. Atina'daki kabileleri temsilen kura ile seçilen beşyüz kişiden oluşan bir kurumdu. Üyelerin kura ile seçilmesinin nedeni bu yöntemin daha demokratik olduğunun düşünülmesiydi. Beş yüzler Meclisi'ne seçilen bir kişi yalnızca bir kez mecliste görev alabiliyordu. Bu uygulama sayesinde vatandaşların çoğu Beşyüzler Meclisi'nde üye olarak yer alabiliyordu (Hüner, 2013).

**Halk Mahkemesi (Dikasterion).** Halk Mahkemesinin üyeleri otuz yaşını doldurmuş vatandaşlar arasından kura ile seçilen altı bin kişiden oluşurdu. Ancak dava çeşitlerine göre mahkemenin üye sayısı farklılık gösterirdi. Mahkemelerde de, Halk Meclisi ve Beşyüzler Meclisinde olduğu gibi üyelere uzmanlık aranmazdı. Atina'da kişilerarası anlaşmazlıkların çözümünde genellikle hakemlere başvurulması nedeniyle Halk Mahkemesi siyasi davalarla ilgilenirdi (Hüner, 2013).

**Anayasa Yargısı (Graphe Paranomon).** Anayasa Yargısı'nın görevi Halk Meclisi'nin kararlarını denetlemektir. Her vatandaşın Halk Meclisi'nde alınan kararların iptal edilmesini isteme hakkı mevcuttu (Hansen, 1991). Bu özelliğiyle bu kurumun, günümüzdeki anayasa mahkemelerine benzediği söylenebilir (Hüner, 2013).



Görüldüğü gibi Antik Yunan demokrasisi, aynı dönemde diğer ülkelerde uygulanan monarşi, teokrasi, oligarşi gibi bir kişi ya da grubun gücü elinde bulundurduğu yönetim biçimlerinden farklı olarak, bizzat halkın yönetimde olmasını sağlamıştır.

Yunan tarihçi Tukidides'in "Peloponez Savaşları" adlı kitabından aktardığına göre Perikles ünlü cenaze konuşmasında Atina demokrasisin bilindik tanımını yaparak şu açıklamalarda bulunur:

Devlet yönetim şeklimiz diğer milletlerin kurumları ile rekabete girmez. Komşu milletlerin yönetim şekillerini taklit etmeyiz bilakis onlar için örnek teşkil ederiz. Yönetim, birkaç kişinin değil çoğunluğun elinde olduğundan, yönetim şeklimizin adı "demokratia"dır (demokrasidir). Yasalarımız kişisel anlaşmazlıklarda herkese adil davranılmasını güvenceye alır. Bir vatandaş kamu hizmetine seçildiği zaman bu onun ayrıcalıklı olmasından değil liyakatli olmasındandır. Kamuya yarar sağlayabilecek bir vatandaşın fakirliği ya da düşük bir sınıftan oluşu yüksek bir mevki kazanmasına engel değildir. Kamusal yaşamımızda ayrıcalıklı olma gibi bir durum söz konusu değildir, özel ilişkilerimizde ise birbirimizden şüphe duymayız, bir kimse istediği şeyi yaptığı için kızmaz, zararsız olsa bile yüzümüzde memnuniyetsiz bir ifadeyle ona bakmayız. Özel ilişkilerimizde serbest olsak da devlet ile ilgili işlerde saygılı bir ruh hali bize hâkim olarak; otoriteye, haksızlığa uğrayan kişiler için oluşturulan kanunlara ve yazılı olmasa da uyulmadığı takdirde toplum tarafından ayıplanmaya neden olan kanunlara aykırı olan işler yapmamızı önler (Jowett, 1881, s. 117-118).

Antik Yunandan günümüze doğru zaman içerisinde demokrasi'nin çeşitli tanımları karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Abraham Lincoln demokrasiyi, Yunanca'daki orijinal anlamına benzer şekilde "halkın halk tarafından halk için yönetimi" (Erdoğan, 2009, s. 92) şeklinde tanımlamıştır. Lively'ye (1990) göre oldukça uzun bir tarihi geçmişe sahip olan demokrasi, ülke yönetiminde halkın söz sahibi olduğu, siyasi gücü tek kişinin değil birçok kişinin elinde bulundurduğu bir yönetim şeklidir. Diğer bir ifadeyle, monarşi ve aristokrasi gibi kavramlar ile birlikte gücün toplumdaki dağılımını tanımlamakta kullanılan bir kavramdır. Hem gerçek

bir rejim hem de politik bir ideal olarak anılan demokrasi (Lane ve Ersson, 2003), halkın öz yönetimine dayanan ve modern çağlarda özgürce seçilen temsili kurumlar ve halka karşı sorumlu yürütme üzerine kurulu bir devlet biçimi ve tüm bireylerin eşit olduğu, eşit yaşam, özgürlük (düşünce ve ifade özgürlüğü dâhil) ve mutluluğu arzulama haklarının olduğu varsayımını temel alan bir yaşam şeklidir (Encyclopaedia Britannica'nın 15. baskısından akt. Hansen, 1992). Holden ise (1988) demokrasiyi, ülkenin izleyeceği politikalar hakkında temel belirleyici kararları almaya halkın yetkili olduğu siyasal bir sistem olarak tanımlamıştır (akt. Erdoğan, 2009). Karl ve Schmitter (1991) ise modern siyasi demokrasiyi, yöneticilerin kamusal alanda eylemlerinden halka karşı sorumlu oldukları, halkın seçtiği temsilcilerin rekabet ve iş birliği yoluyla dolaylı olarak hareket ettikleri yönetim şekli olarak tanımlamıştır. Çoğu tanımda vurgulanan noktalardan farklı olarak Karl Popper demokrasiyi kimin yöneteceği sorusuna cevap olmaktan çok, diktatörlükten kaçınmayı mümkün kılan bir yönetim şekli olarak ele almıştır. Başka bir deyişle, demokrasiyi diğer yönetim şekillerinden ayıran, onun bir halk yönetimi olması değil, kötü yöneticileri şiddet içeren yöntemlere başvurmaya gerek kalmadan yönetimden uzaklaştırmaya olanak sağlamasıdır (Erdoğan, 2009).

Demokrasi, Atina'da ortaya çıkmasından günümüze kadar, zamanla değişen toplum yapısı ve ülkeler arasındaki farklılıklar sonucunda kavram ve işleyiş biçimleri bakımından oldukça değişikliğe uğramıştır. Aşağıda bu değişiklikler sonucunda ortaya çıkan demokrasi türlerinden bazıları açıklanacaktır.

### **Demokrasi Türleri**

Held (2006), klasik demokrasi modellerini, Atinalıların klasik demokrasisi, cumhuriyetçilik, liberal demokrasi ve dolaysız demokrasi olmak üzere dört grup olarak ele almıştır. Bu modellerden cumhuriyetçiliği, koruyucu cumhuriyetçilik ve gelişmeci cumhuriyetçilik olarak; liberal demokrasi modelini ise koruyucu demokrasi ve gelişmeci demokrasi olarak iki başlık altında incelemiştir. Tunç (2008) ise demokrasi türlerini "egemenliğin kullanılması bakımından" ve "temelindeki amaca göre" şeklinde iki başlık altında ele alınmıştır. Buna göre egemenliğin kullanılması bakımından; doğrudan demokrasi, yarı doğrudan demokrasi ve temsili demokrasi şeklinde üç farklı demokrasi tipi vardır (Gözler,

2011). Temelindeki amaca göre ise Tunç (2008), klasik (çoğulcu), çoğunlukçu (mutlak), Marksist, liberal, plebistçi, radikal, siber, düşük yoğunluklu, militan, uzlaşmacı, delegasyoncu, Westminster modeli, oydaşmacı ve müzakereci demokrasi olmak üzere on dört farklı demokrasi tipinden söz etmiştir.

**Egemenliğin kullanılması bakımından demokrasi tipleri.** Bu başlık altında, doğrudan, temsili ve yarı doğrudan (hibrit) demokrasi hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

**Doğrudan demokrasi.** Doğrudan demokrasi, vatandaşların doğrudan doğruya politika alternatifleri üzerinde oy kullanabilecekleri ve her önemli konuda ne yapılacağına karar verebilecekleri bir düzenlemedir. Doğrudan demokraside halkın, egemenliği herhangi bir aracı olmadan bizzat kullanması söz konusudur. İdeal bir model olarak doğrudan demokrasi genellikle, klasik Yunan'da vatandaşların bir araya gelerek politikaları tartışıp oyladıkları kesintisiz bir şekilde yapılan halk toplantılarıyla tanımlanır (Budge, 2001). Doğrudan demokrasinin esası, Jean Jacques Rousseau'nun toplumsal sözleşme öğretisinde savunduğu egemenliğin devredilmezliği ilkesi üzerine yapılandırılmış "halk egemenliği" teorisine dayanır (Gözler, 2011). Doğrudan demokrasi ideali 18. yüzyılda Rousseau tarafından "her bireyin politika oluşturulmasına direkt ve aracısız katılımı" olarak halkın anlayacağı şekilde açıklanmıştır (Budge, 2001). Rousseau eğer her bir vatandaş kendi eşsiz, hiç bir şeyden ve hiç kimseden etkilenmemiş fikri doğrultusunda açıkça ve samimi bir şekilde oyunu kullanırsa bireysel çıkarlara odaklanan "Herkesin İradesi" yerine yalnızca ortak çıkarları göz önünde bulunduran "Genel İrade"nin ortaya çıkacağını belirtmiştir (Rousseau, 1994). Ancak demokrasi idealine en yakın sistem olarak ifade edilen doğrudan demokrasi tüm olumlu özelliklerine karşın, gelişen nüfus ve değişen ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğunda pratikte uygulanması pek mümkün görünmemektedir (Aktaş, 2015). Günümüzde doğrudan demokrasi örneklerine yalnızca İsviçre'nin Glarus ve Appenzell kantonlarında rastlamak mümkündür (Nikitas ve Nicholas, 2016).

**Temsili demokrasi.** Egemenliğin sahibi olan milletin, egemenliğin kullanılmasını kendisini temsil eden organlara devrettiği bir demokrasi şekli olan temsili demokrasinin temeli, "mili egemenlik teorisi"ne dayanmaktadır (Teziç, 2005). Bu teoriye göre millet kendisini oluşturan bireylerin dışında soyut bir varlıktır ve yalnızca bugünkü kuşakları değil, geçmiş ve gelecekteki kuşakları da

kapsamaktadır. Dolayısı ile milletin kendisi adına konuşacak temsilcilere gereksinim duyulmaktadır (Gözler, 2011). Buna göre halk siyasi alanda kendisini etkileyecek kararların alacak, başka bir deyişle kanun yapacak temsilciler seçer. Milli egemenlik teorisine göre halkın seçtiği bu temsilciler, kısaca milletvekilleri, yalnızca kendilerini seçen seçmenleri değil, milletin tümünü temsil etmektedir (Teziç, 2005). Teziç (2005), temsili demokrasinin uygulanmasının hukuki nedenini, milli egemenlik anlayışına göre egemenliğin tek tek vatandaşlara değil, asli olarak bütün bir millete ait olması; maddi nedenini, nüfusun fazla olduğu toplumlarda doğrudan demokrasinin uygulanmasının imkânsızlığı üzerine kanunların halk tarafından değil halkın seçtiği parlamento tarafından yapılması; siyasi nedenini ise Fransa'da devrim yaparak temsili demokrasiyi benimseyenlerin halkın kanun yapma değil kanun yapıcıları seçme konusunda ehil oldukları şeklindeki düşünceleri ile açıklamıştır.

**Yarı doğrudan demokrasi (Hibrit demokrasi).** Günümüzde İtalya ve İsviçre'de örneğine rastlanabilecek (Gözler, 2011) yarı doğrudan demokrasi, doğrudan demokrasi ile temsili demokrasinin harmanlanmış biçimidir (Garrett, 2005). Hem temsili demokraside hem de yarı doğrudan demokraside vatandaşlar seçme hakkına sahiptir ancak yarı doğrudan demokraside kolektif olarak seçim düzenleme ve oylama hakkına da sahiptir (BEUCITIZEN, 2016). Garrett (2005) tarafından "hibrit demokrasi" olarak adlandırılan bu demokrasi tipinde egemenliğin kullanımı temelde halkın seçtiği temsilcilere verilmiştir ancak bazı durumlarda halk, "referandum", "halk vetosu", "halk teşebbüsü", ve "temsilcilerin azlığı" gibi araçlarla doğrudan bir rol üstlenerek egemenliğin kullanılmasını temsilcilerle birlikte paylaşmış olur, bu bakımdan Gözler'e (2011) göre bu demokrasi tipine yarı temsili demokrasi demek daha uygundur.

**Temelindeki amaca göre demokrasi tipleri.** Bu başlık altında ise klasik (çoğulcu), çoğunlukçu (mutlak), Marksist, liberal, plebistçi, radikal, siber, düşük yoğunluklu, militan, uzlaşmacı, delegasyoncu, Westminster modeli, oydaşmacı ve müzakereci demokrasiye ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Çoğunlukçu (mutlak) demokrasi.** Kısaca, halkın çoğunluk tarafından yönetilmesi şeklinde tanımlanan bu demokrasi anlayışına göre, mutlak bir hak olan çoğunluğun yönetim hakkının, azınlık hakları, kuvvetler ayrılığı, çift meclis sistemi ve kanunların yargısal denetimi gibi kavram ve kurumlarla sınırlandırılması uygun

değildir (Gözler, 2011). Çoğunlukçu demokrasi tipi, yönetimin çoğunluğun elinde olması ve insanlar farklı tercihlere sahip olduklarında, yönetimin çoğunluğun çıkarlarını gözetmesi gerektiği esası üzerine kuruludur. Çoğunluk tarafından ve çoğunluğun istekleriyle uyumlu bir yönetim şekli; azınlık tarafından ve azınlığa duyarlı bir yönetim şekline göre, “halk tarafından halk için yönetim” olarak bilinen demokrasi idealine daha yakındır (Lijphart, 2012).

Çoğunlukçu demokraside hükümetin eylemlerini halk kitlesi kontrol eder. Bu nedenle bütün vatandaşların hükümet ile ilgili birtakım bilgilere sahip olması ve seçim sürecine katılmaya istekli olması gerekir. Çoğunlukçu demokrasi karar vermede çoğunluğun gücünden yararlanan seçim mekanizmalarına dayanır. Mutlak seçimler ve merkezîyetçi hükümet yapısı çoğunluğun yönetimine yardımcı olan unsurlardır. İyi tanımlanmış programlara sahip siyasal partiler de seçmenlere alternatif politika düzenlemelerinin farklılıklarını açık bir şekilde ayırt etmelerine imkân tanımları nedeniyle çoğunlukçu demokrasiye katkı sağlar (Janda, Berry, Goldman, 2012, s. 47).

**Çoğulcu demokrasi.** Çoğulcu demokrasi, genel çoğulculuk teorisine üzerine temellendirilmiştir. Bentley (1908) ve Truman'ın (1951) grup çoğulculuğu teorisine göre, siyasetteki süreçler ve konular esasen örgütlü çıkar gruplarının eşgüdümlü çalışmasına, zaman zaman birbiriyle ters düşmesine ve yönetsel gücün paylaşılmasına dayanır. Bu teori, her türlü çıkarın örgütlenebileceği, bunun sonucunda da alınan kararların tüm çıkarlar arasında bir denge sağlayacağı şeklindeki temel varsayım üzerine kurulmuştur (Göztepe, 2010).

Çoğulcu demokrasi, “halk tarafından yönetim”i halkın rekabet halindeki çıkar grupları yoluyla yönetimi olarak yorumlamaktadır. Bu modele göre demokrasi birçok örgütün hükümetten ayrı hareket etmeleri, hükümete kendi çıkarlarını baskı ile kabul ettirmeleri hatta hükümete karşı çıkmaları ile var olur. Çoğunlukçu demokrasi ile çoğulcu demokrasi anlayışı ile karşılaştırıldığında görülmektedir ki; demokratik hükümetin odağı, çoğulcu demokraside seçmen kitlesi iken çoğunlukçu demokraside örgütlenmiş gruplardır. Demokratik hükümet ölçütü ise çoğulcu demokraside kamuoyuna karşı sorumluluk iken çoğunlukçu demokraside örgütlenmiş vatandaş topluluklarıdır (Janda, Berry, Goldman, 2012).

Çoğulcu bir demokraside iki önemli mekanizma, çıkar grupları ile kamu görevlilerine hazır erişim sağlayan, grupların hükümet politikaları hakkında veya bu politikalara karşı görüşlerine açık olan ve merkezi olmayan (adem-i merkezîyetçi) bir hükümet yapısıdır. Merkezi yapıda kararlar tek yerden alınır bu da hiyerarşinin en üst kısmıdır. Hiyerarşinin en üst kısmındaki birkaç karar verici rekabet halindeki çıkar gruplarının taleplerini dinlemek ya da karar verirken bu talepleri göz önünde bulundurmak için çok meşguldür. Fakat merkezi olmayan, kompleks bir hükümet yapısı, çoğulcu demokrasi için gerekli olan erişim ve açıklığı sunmaktadır. Çoğulcular için, ideal sistem, devletin otoritesini birçok kurum arasında bölen sistemdir. Böyle bir sistemde rekabet halindeki çıkar grupları taleplerini sunmak ve tartışmaya açmak için alternatif erişim yerlerine sahip olurlar. İdeal çoğulcu demokrasiye göre bütün karşıt çıkarların organize olmasına izin verilmesi ve sistemin açık tutulmasıyla bütün önemli talepler dinlenir. Bu şekilde alınan kararlar çoğulcu bir toplumun çeşitli ihtiyaçlarına hizmet eder (Janda, Berry, Goldman, 2012).

Çoğulculuk anlayışında genelde vatandaşlardan çok bilgili olmaları beklenmez. Yalnızca organize olmuş vatandaş gruplarından, özellikle de liderlerinden uzmanlaşmış bilgiye sahip olmaları beklenir. Çoğunlukçu demokrasinin aksine çoğulcu demokrasi, çıkar gruplarının seslerini duyurabilmesi için çoğunlukçu eylemleri sınırlandırmaya çalışır. Azınlığı korurken çoğunluğun yönetimine engel olan güçlü çıkar gruplarına ve merkezi olmayan hükümet yapısına dayanır. Hatta çoğulculuğun azınlıkların yönetimine olanak sağladığı söylenebilir (Janda, Berry, Goldman, 2012).

**Marksist demokrasi.** İktidarda işçilerin olması gerektiği düşüncesine dayanan, devletin ideoloji olarak Marksizmi benimsemesini ve bunun sağlanması için gerekirse yönetilenlerin zorlanması gerektiğini vurgulayan bir demokrasi biçimidir (Tunç, 2008).

**Liberal demokrasi.** Bu demokrasi anlayışının en önemli vurgusu, demokrasiye, bireysel özgürlükleri sağlama ve yönetime katılma yollarını açık tutma misyonunun yüklenmesidir. En temel ilkesi ise düşünceyi ifade etme özgürlüğünün sınırsız olmasıdır (İba, 2008).

**Plebisitçi demokrasi.** Doğrudan demokrasinin bir biçimi olan bu demokrasi tipi, halkın siyasi konulara ilişkin görüşlerini dolaysız olarak yönetime aktarabilmesine olanak sağlar (Tunç, 2008).

**Radikal demokrasi.** Demokrasiyi yalnızca bireysel özgürlüklerin bir teminatı olarak değil halkın çıkarlarını koruyan bir sistem olarak gören demokrasi biçimidir. Bu demokrasi biçimine göre halkın yönetime katılmasının yüksek düzeyde olmasının sağlanması esastır (Tunç, 2008).

**Siber demokrasi.** Bu demokrasi anlayışına göre bilgisayar ve internet gibi teknik donanımlarla doğrudan demokrasinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu demokrasi anlayışı bilgisayar teknolojilerinin demokrasiye uygulanması gibi bir teorik yaklaşımı kapsar. Bu anlayış, klasik Atina Demokrasisi'nin, günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve interaktif iletişimle birleştirilmesiyle doğrudan demokrasinin mümkün kılınması düşüncesine dayanır (Ferdinand, 2003).

**Düşük yoğunluklu demokrasi.** Noam Chomsky ve Samir Amin, demokrasinin iktidar sahiplerinin bakış açısına ve halkın bakış açısına göre anlamının değiştiğini belirtmektedir. Chomsky, geçmişte olduğu gibi şimdi de iktidar sahiplerinin demokrasiyi, iktidarlarının haklı bir gerekçesi olarak ve halkın sessiz kalmasını sağlamak ve onları karar alma süreçlerinden uzak tutmak için bir araç olarak gördüklerini vurgularken, Amin ise iktidar sahiplerinin demokrasiyi kapitalist sistemin bir garantisi olarak gördüklerini belirtir. Chomsky ve Amin'e göre dünya düzenini istedikleri gibi kurgulayan iktidar sahiplerinin empoze etmeye çalıştıkları; yalnızca kendi çıkarlarını gözeten yönlerini uyguladıkları, halkın çıkarlarını gözeten yönlerini ise görmezden geldikleri demokrasi tipi düşük yoğunluklu demokrasi olarak adlandırılır (Gills ve Rocamora, 1992). Düşük yoğunluklu demokrasi kısaca üçüncü dünya ülkelerinin politikalarının, ABD ve diğer güçlü devletlerin çıkarlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi düşüncesine dayanır (İba, 2008).

**Militan demokrasi.** İlk kez Karl Loewenstein tarafından ortaya atılan Militan Demokrasi, kavramı demokrasinin sürekliliğini sağlamak için demokrasi karşıtı grupların ifade ve örgütlenme hakkı gibi bazı haklarının sınırlandırılmasını öngörür (Loewenstein, 1937a ve 1937b).

**Uzlaşmacı demokrasi.** Kararların alınmasında ve kanunların yapılmasında mümkün olabilecek en geniş mutabakatın aranması temeline dayanan anlayıştır (İba, 2008).

**Delegasyoncu demokrasi.** Bu demokrasi anlayışına göre seçilen kişi, bir diğer ifadeyle devlet ya da cumhurbaşkanı ülkeyi istediği gibi yönetebilir, hatta seçim vaatlerini bile gerçekleştirmek zorunda değildir. Devlet ya da cumhurbaşkanının faaliyetleri yalnızca mevcut iktidar ilişkileri ve yasal görev süresi ile sınırlandırılabilir. Devlet başkanı (ya da cumhurbaşkanı) ulusun simgesi olarak görülür. Mahkemeler ve yasama organları bir engel ya da en iyi ihtimalle katlanılması gereken kurumlar olarak algılanır. Devlet başkanları veya cumhurbaşkanları yetkilerinin, mahkemeler, yasama organları ve birtakım hesap verebilirlik mekanizmaları tarafından kontrol edilmemesini sağlamak için ellerinden geleni yapar (O'Donell, 1994).

**Westminster modeli.** Bu model adını, İngiltere'nin başkenti Londra'daki Westminster Sarayı'ndan almıştır. Lijphart (2012) genel bir demokrasi modeline atıfta bulunmak maksadıyla Westminster modeli ile çoğunlukçu demokrasi modelini birbirlerinin yerine kullandığını belirterek daha dar bir anlamda Westminster modelinin Britanya meclisinin temel özelliklerini ve devlet kurumlarını ifade eden bir kavram olarak da ele alınabileceğini vurgulamıştır. Westminster modeli'nin temel ilkeleri; yürütmenin tek bir partide ve salt çoğunluklu hükümette toplanması, kabinenin hâkimiyeti, iki partili sistem, çoğunlukçu ve nispi olmayan seçim sistemi, çıkar gruplarına yönelik çoğulculuk, üniter ve merkezi bir devlet yönetim şekli, yasama gücünün tek meclisli parlamentoda toplanması, esnek bir anayasa, yargısal denetimin yokluğu ve yürütmenin denetiminde olan bir merkez bankası şeklinde sıralanmıştır (Lijphart, 2012).

**Oydaşmacı demokrasi.** Oydaşmacı demokrasi, din, ırk, sınıf gibi özellikler bakımından oldukça bölünmüş durumdaki ülkelerde uygulanabilecek çoğulcu demokrasiye benzer bir demokrasi biçimi olarak tanımlanabilir (Daalder, 1974; Lijphart, 1969). Lijphart'a göre (1977) oydaşmacı demokrasinin dört temel özelliği; geniş bir koalisyon, ortak veto, oransallık ve grupsal özerklidir.

**Müzakereci demokrasi.** Müzakereci demokrasi vatandaşların bilgi paylaşımında bulunduğu, toplumsal işler hakkında tartıştığı, toplumla ilgili fikirler



ortaya koyduğu ve siyasal süreçlerin önemli bir paydaşı olduğu sosyopolitik bir sistemdir (Sitembölükbaşı, 2005). Bu demokrasi tipi, gücü tamamen çoğunluğun eline bırakmak yerine çeşitli yöntemlerle gücü paylaşmaya, dağıtmaya ve sınırlandırmaya çalışır (Lijphart, 2012). Müzakereci demokrasi modeli; geniş koalisyon kabineleri yoluyla gücün paylaşımı, yönetsel yasal güç dengesinin sağlanması, çok partili sistem, oransal temsil, çıkar gruplarının ortaklığı, merkezi olmayan ve federal bir yönetim, güçlü bir çift meclislilik, anayasal değişmezlik, yargı kontrolü ve merkez bankasının bağımsızlığı olmak üzere on temel esas üzerine kurulmuştur (Lijphart, 2012).

### **Demokrasinin Mümkün Kılınması İçin Gerekenler**

Dahl (1971) demokrasinin sekiz kriteri olduğunu belirtmiş ve bunları (1) Oylama hakkı, (2) seçilme hakkı, (3) siyasi liderlerin oylar ve destekler için rekabet etme hakkı, (4) bağımsız ve adil seçimler, (5) dernek kurma özgürlüğü, (6) ifade özgürlüğü, (7) alternatif bilgi kaynakları, (8) halkın oyları ve tercihlerine dayalı olarak kamu politikaları oluşturacak kurumların varlığı şeklinde sıralamıştır. Ayrıca Dahl (2000 s.37, 38; 1982, s. 6), demokratik sürecin gerçekleştirilmesinde beş önemli ölçütten söz etmiş ve bunları şu şekilde açıklamıştır:

1) Etkili katılım: İzlenecek politikaların nasıl olması gerektiği konusunda her üye, eşit ve etkili imkânlar dâhilinde fikrini sunabilmelidir.

2) Eşit oy hakkı: Politikalar hakkında karar verilirken her üye oy verme imkânına sahip olmalı ve her oy eşit sayılmalıdır.

3) Entelektüel anlayış: Her üye uygulanabilecek alternatif politikalar ve bunların olası sonuçlarını öğrenme konusunda eşit ve etkili imkânlara sahip olmalıdır.

4) Gündemin kontrol edilmesi: Üyeler, hangi konuların ne şekilde gündeme alınması gerektiği konusuna karar verme imkânına sahip olmalıdır. Bunun yanında kurum politikaları, tercih ettikleri sürece üyeler tarafından değiştirilmeye açık olmalıdır.

5) Kapsayıcılık: Geçici yasalar haricinde ülkenin yasalarına tabi olan tüm yetişkinler, yukarıda yer alan dört ölçütün uygulanmasına dâhil edilmelidir.

Demokrasiyi insanların isteklerinin ülkelerin yasaları haline getirildiği rejim olarak tanımlayan Lane ve Ersson'a göre (2003) insanların isteklerinin ülkelerin yasaları haline gelmesi için demokratik karar sürecinin şu üç şeyi sağlaması gerekmektedir:

a) Tarafsızlık: Seçmenlere kararsız olma alternatifinin de sunulmasıdır.

b) Anonimlik: Hiç kimseye özel bir pozisyon verilmemesi, başka bir ifadeyle herkesin eşit ve yalnızca bir oy hakkına sahip olmasıdır.

c) Basit çoğunluk: Seçmenlerin %51'inin oy verdiği seçeneğin kabul edilmesidir.

Tocqueville'e göre ise demokrasinin sağlanması için sivil toplum kuruluşlarının varlığı, siyasi anlamda ademi merkezîyetçilik ve komşu ülkelerle barış halinde olmak gerekmektedir (Lane ve Ersson, 2003).

Özdemir, Şimşek ve Aktaş (2006) ise modern demokrasilerin; vatandaş merkezli olma, seçimlerin hakkaniyetli ve dürüst bir şekilde gerçekleştirilmesi, siyasal eşitliğin sağlanması, yönetimi çoğunluğun yürütmesi, açık tartışmalara imkân tanıma, ikna ve uzlaşmayı benimseyen bir anlayış, şeffaf ve sorumlu bir hükümet, sivil toplum mevcudiyeti, hukuk önünde eşitliğin, hukukun üstünlüğünün ve hukuk devletinin sağlanması, gücün bir kişi ya da grubun eline bırakılmayıp tüm halka ait olmasının sağlanması, azınlık haklarının gözetilmesi, akılcı temeller üzerine inşa edilen yönetim yapıları, güçler ayrılığı (yasama-yürütme-yargı), bireyselleşme, laiklik, örgütlenme ve örgütlere katılma özgürlüğü, ifade ve haberleşme özgürlüğü, kamu görevlerine girebilme hakkı ve temel insan hak ve özgürlüklerinin teminat altına alınması gibi temel özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Gould (1988) ise demokrasinin gerçekleştirilmesinde insan boyutuna odaklanmış, demokrasinin ancak insanlar birbirlerinin eşit olduğunun bilincinde olarak ilişkiler kurduğunda ve bireysel farklılık ve menfaatlerine saygı duyduğunda tam olarak etkili olabileceğini vurgulamıştır.

### **Demokrasinin Sonuçları**

Bazılarına göre hükümetin genel çıkarları göz önünde bulundurmasını garanti altına alması gereken, bazılarına göre bireysel özgürlüklerin koruyucusu olması

gereken, bazılarına göre ise özyönetimi mümkün kılan bir araç misyonu yüklenen demokrasi (Lively, 1990), insani gelişmişlik ve yaşam kalitesiyle ilişkilidir (Lane ve Ersson, 2003). Dahl (1998), demokrasinin istenen sonuçlar ürettiğini belirtmiş ve bunları şu şekilde sıralamıştır:

1. Zorba yönetimi engelleme
2. Temel haklar
3. Genel özgürlük
4. Milletin kendi kendini yönetmesi
5. Ahlaki özerklik
6. İnsani gelişmişlik
7. İnsanların temel kişisel çıkarlarını korumak
8. Politik eşitlik ve ek olarak modern demokrasiler
9. Barıştan yana olma
10. Refah

Bu sonuçların ayrıntılı açıklaması ise işe şu şekildedir Dahl (1998):

1) Demokrasi, yönetimin zalim ve kötü niyetli otokratlardan korunmasına yardımcı olur: Tarih boyunca insanlık; bencillik, kendini üstün görme gibi özelliklere sahip, ideoloji, milliyet, dini inanç vs. bakımından üstün olduğuna inanan otokratlar nedeniyle en az savaşlar, kıtlık ve salgın hastalıklar kadar acı çekmiştir. Ancak gücün tek bir kişide toplanmasını değil halkın tümüne yayılmasını temel alan demokrasi, bu özelliğiyle yönetimin zalim otokratlardan korunmasına yardımcı olur.

2) Demokrasi, vatandaşların temel haklarını garanti altına alır: Demokrasi yalnızca bir yönetim şekli değil, bir haklar sistemidir. Çünkü haklar, demokratik siyasi kurumların gerekli öğelerindedir.

3) Demokrasi, olası alternatiflerine göre vatandaşlarına geniş bir kişisel özgürlük güvencesi verir: Bir yönetimin demokratik olması için gerekli olan haklar, özgürlükler ve olanaklara ek olarak demokraside vatandaşlar diğer yönetim alternatiflerine göre kesin olarak çok daha geniş kapsamlı özgürlüklere sahiptir.

4) Demokrasi, vatandaşlara kendi kişisel menfaatlerini korumalarında yardımcı olur: Her insan hayatını idame ettirmek için yiyecek, barınma, sağlık, sevgi, saygı, güvenlik, aile, arkadaş, tatmin edici bir iş, dinlenme zamanı gibi ihtiyaçlarını karşılamak ister. Bunun yanında isteklerini tatmin etmede etkili olan, seçme özgürlüğü, amaçlar doğrultusunda yaşamını şekillendirme, tercihler, zevkler, değerler, sorumluluklar ve inançlar gibi faktörler üzerinde kontrol sahibi olmak ister. Demokrasi bu ihtiyaçların teminini ve özgürlüklerin sağlanması konusunda diğer alternatif yönetim şekillerine göre daha etkilidir.

5) Kendi kaderini tayin hakkının (vatandaşların kendi seçimlerinden oluşan yasalar çerçevesinde yaşaması) zgrce uygulanması konusunda vatandaşlara en çok imkânı yalnızca demokrasi sağlayabilir: İnsanlar, arzu ettikleri şekilde yaşamak isteseler de (kendi kaderlerini tayin etmek isteseler de) birlikte yaşayan canlılar olmaları nedeniyle insanların ait oldukları grup kurallarına uyması gerekmektedir. Söz konusu grup kurallarının fikir birliği çerçevesinde belirlenmesi beklenir. Fakat bunun sağlanması her zaman mümkün değildir. Ancak uyulacak yasa ve kuralların belirlenmesinde ideal demokratik sürecin uygulanması ile kendi kaderini tayin hakkı maksimum uygulanabilir sınırlara kadar yayılabilir.

6) Ahlaki sorumluluğun yerine getirilmesi konusunda en çok imkânı da yalnızca demokrasi sağlayabilir: Ahlaki sorumluluğun yerine getirilmesinden anlaşılması gereken, her bireyin kendi ahlaki prensiplerini benimseyip bu prensipler doğrultusunda çeşitli alternatifleri ve bunların sonuçlarını kapsamlı bir şekilde düşünerek karar alması sürecidir. Bireylerin kendi seçimlerinden oluşan yasalar çerçevesinde yaşama imknlarının sınırlı olduğu durumda ahlaki sorumlulukları da sınırlıdır. Çünkü bireyler kendi tercihleri olmayan kararlardan sorumlu tutulamazlar. Ancak demokratik süreç, bireylerin kendi seçimleri olan yasalar gereğince yönetilme olanağını artırdığından, bireylerin ahlaki açıdan sorumlu kişiler olarak davranmalarını mümkün kılar.

7) Demokrasi, olası alternatiflerine göre insanın gelişimini daha çok destekler: İnsanların kendilerinde ve diğer insanlarda bulunmasını arzuladıkları dürüstlük, adalet, cesaret ve sevgi gibi bazı nitelikler vardır. Ayrıca yetişkin insanlardan sorumlu davranmaları, yapabileceklerinin en iyisi olan alternatif eylem planları ortaya koymaları, sonuçları düşünmeleri, diğerlerinin hak ve yükümlülüklerini kendilerinininki kadar önemsemeleri ve yüzleştikleri problemlerin

çözümünde diğer insanlarla birlikte özgür ve açık tartışmalar yapmaları beklenmektedir. İnsanlar, bu nitelikleri ve beklentileri geliştirebilecek potansiyel ile doğar. Ancak bu potansiyeli geliştirip geliştiremeyecekleri ve ne kadar geliştirebilecekleri, içinde yaşadıkları siyasi sistemin koşullarına bağlıdır. Bu potansiyelin geliştirilebilmesi için uygun koşulları ise ancak demokrasi sağlayabilir. Diğer rejimler ise bireylerin kendi çıkarlarını koruma, diğerlerinin çıkarını düşünme, önemli kararlarda sorumluluk alma, en iyi kararın araştırılmasında diğerleriyle bağlantıda olma gibi niteliklerini azaltır. Demokrasi ise bu nitelikleri geliştirmek için yeterli değildir fakat gereklidir.

8) Yalnızca demokratik yönetim nispeten yüksek düzeyde siyasi eşitliği sağlayabilir: Demokratik yönetimin tercih edilmesinin en önemli nedenlerinden biri siyasi eşitliği diğer alternatiflere göre daha çok sağlamasıdır.

9) Modern temsili demokrasiler birbirleri ile savaşmaz: Bu durumun nedeni, muhtemelen modern demokratik ülkeler arasındaki ileri düzeyde uluslararası ticaret sayesinde ilişkilerin savaş yerine dostluğa elverişli hale gelmesidir. Ayrıca demokratik liderlerin ve vatandaşların uzlaşma sanatını bildikleri de bir gerçektir. Bununla birlikte demokratik ülkeler, diğer demokratik ülkeleri kendileri için daha az tehdit unsuru olarak görürler. Son olarak, demokratik ülkeler barış anlaşmaları, stratejik ortaklıklar ve demokratik olmayan ülkelere karşı ortak savunma gibi uygulamalar ile savaş yerine barışı amaçlar.

10) Demokratik yönetimlerin refah seviyesi, demokratik olmayanlara göre daha yüksektir: Demokrasi ve refah arasındaki ilişki özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde dikkatleri üzerine çekmiştir. Demokrasi ile refah arasındaki bu olumlu ilişkinin nedenleri şöyle sıralanabilir: a) Çalışanların iş ve işyeri seçiminde özgür olduğu, özel işletmelerin satışlar ve kaynaklar bakımından rekabet halinde olduğu ve müşterilerin bu işletmelerden istediklerinin hizmetini alabildiği serbest piyasa ekonomisinin demokratik rejimlerde daha kolay sağlanması ve böylece ülkelerin daha zengin olması. b) Demokrasinin eğitim seviyesine olan olumlu etkisi sonucunda inovasyon ve ekonomik kalkınmada rol alabilecek eğitimli birey sayısındaki artış. c) Demokratik ülkelerde yasaların uygulanmasına verilen önem, mahkemelerin bağımsızlığı, mülkiyet haklarının daha güvenilir olması ve sözleşmeye dayalı anlaşmaların daha etkili uygulanabilmesi. d) Ekonomik hayatta hükümet ve politikacılar tarafından yapılan keyfi müdahalelere daha az

rastlanması. e) Demokratik ülkelerde iletişim önündeki engellerin daha az, bilgi alış-verişinin daha kolay olmasının iletişime dayalı modern ekonomilerin gelişimine olanak sağlaması.

Lane ve Ersson (2003) ise demokrasinin eşitlik, çevre ve yolsuzluklar üzerindeki etkilerini araştırmış ve ulaştıkları bulgulara göre, demokrasi ile eşitlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu, demokrasinin cinsiyet eşitliğini gelir eşitliğinden daha çok etkilediğini ifade etmişlerdir. Demokrasi ile çevre arasında ise bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmışlar, çevreyi siyasal rejimden başka ülkenin fiziki yapısından kaynaklanan çevresel savunmasızlık ya da ülke ekonomisinin doğasına bağlı çevre kirliliği gibi faktörlerin etkilediğini belirtmişlerdir. Demokrasinin yalnızca insan haklarının garantisi olarak görülmediğini, yerel ve evrensel düzeyde adalete ilişkin değerlerin koruyucusu olmasının yanında diğer istenen sonuçları sağlayan bir araç olarak da görülebileceğini belirten Lane ve Ersson (2003), bu özelliğiyle demokrasinin, eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik programlarını kapsayan kamu hizmetlerine de katkı sağladığını ifade etmiştir. Bununla birlikte anayasal demokrasinin yolsuzluğu etkisiz hale getirdiğini belirtmişlerdir.

Ülkeleri demokrasi bakımından derecelendiren The Democracy Ranking Association da (2016) demokrasinin sonuçları hakkında ipucu vermektedir. 112 ülkenin dâhil edildiği demokrasi derecelendirme sıralamasında, ülkelerin demokrasi puanları siyasi yapı, cinsiyet eşitliği, ekonomi, bilgi, sağlık ve çevreye ilişkin bulgulardan elde edilmektedir. Puanların elde edilmesinde siyasi yapı %50 ağırlığa sahipken cinsiyet eşitliği, ekonomi, bilgi, sağlık ve çevre %10 ağırlığa sahiptir. Siyasi yapı boyutu kapsamında; Freedom House'tan elde edilen, 2014 ve 2015 yıllarına ait siyasi haklar, insan hakları ve basın özgürlüğü göstergeleri (Freedom House, 2014; Freedom House, 2015), Dünya Ekonomik Forumu'ndan (WEF) elde edilen 2014 ve 2015 yıllarına ait "Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu" (WEF, 2014; WEF, 2015), Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nden (Transparency International) elde edilen 2014 ve 2015 yıllarına ait "Yolsuzluk Algısı İndeksi" (Transparency International, 2014; Transparency International, 2014) ve son onüç yılda (2001-2014 ile 2002-2015 yılları arası) devlet yönetiminin başındaki kişi (devlet başkanı, cumhurbaşkanı vs.) ve partilerin barışçıl yollarla (darbe vs. harici) değişimi yer almaktadır. Ekonomi boyutunda; gayrisafi yurtiçi hâsıla (GSYİH),

merkez hükümetin borçlarının GSYİH'ye oranı, genel işsizlik oranları ve genç işsizlik oranları bulunmaktadır. Çevre boyutunda; karbon salınımı, kişi başına düşen enerji kullanımı, elektrik enerjisi tüketimi ve yenilenebilir enerji kullanımı yer almaktadır. Cinsiyet eşitliği boyutunda kadınların iş gücüne katılma oranı, kadınların işsizlik oranı, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretimdeki kadın öğrenci oranı ve kız çocukların yaşam beklentisi bulunmaktadır. Sağlık boyutunda; genel yaşam beklentisi, kişi başına sağlık giderleri, kamuda ve özel sektörde sağlık harcamaları, hastanelerdeki yatak sayısı, bebek ölümü oranları, 5 yaş altı çocuk ölümlerinin oranı yer almaktadır. Bilgi boyutunda ise ortaöğretime ve yükseköğretime kadın ve erkeklerin katılım oranı, sabit telefon aboneliği bulunanların oranı, internet kullanıcılarının oranı, mobil telefon aboneliği bulunanların oranı, araştırma - geliştirme için yapılan harcamalar (GSYİH içindeki oranı), kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı yer almaktadır (The Democracy Ranking Association, 2016). The Democracy Ranking Association'ın (2016) yayınladığı sıralamada, en güncel olarak 2014-2015 yıllarına ait veriler yer almaktadır. Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulan bu veriler incelendiğinde, ülkelerin demokratiklik dereceleri ile ekonomi, çevre, cinsiyet eşitliği, sağlık ve bilgi durumlarına ilişkin profilleri görülebilir.

Tablo 1'de demokratiklik sıralaması bakımından ilk on ve son onda yer alan ülkeler ile Türkiye'nin siyasi yapı, ekonomi, cinsiyet eşitliği, sağlık ve bilgi boyutlarındaki puanlarına yer verilmiştir.

Tablo 1

*Ülkelerin Demokratiklik Sıralamalarına Göre Siyasi Yapı, Ekonomi, Cinsiyet Eşitliği, Sağlık ve Bilgi Boyutlarına İlişkin Durumu (2014-2015 Verileri)*

Ülke	Demokrasi sıralaması	Siyasi yapı (puan)*	Ekonomi (puan)*	Çevre (puan)*	Cinsiyet eşitliği (puan)*	Sağlık (puan)*	Bilgi (puan)*
Norveç	1	99,2	84,7	59,9	84,7	84,3	61,4
İsviçre	2	92,2	80,5	82,6	81,2	88,2	73,5
İsveç	3	97,4	67,4	71,4	85,3	84,8	66,2
Finlandiya	4	99,7	63,7	60,6	84,7	82,1	70,2
Danimarka	5	94,3	69,5	78,1	82,8	81,4	67,6
Hollanda	6	93,6	69,7	59,3	81,9	84,9	68,7
Yeni Zelanda	7	92,2	63,3	66,3	82,8	81,3	59,1
Almanya	8	90,2	71,1	60,5	78,0	85,3	67,2
İrlanda	9	91,5	63,2	71,9	75,8	79,4	61,5
Avustralya	10	87,6	69,8	59,9	83,6	83,6	70,0
Türkiye	75	42,6	51,2	71,5	62,9	64	42,8
Togo	103	40,2	38,4	65,1	53,4	28,6	7,2
Nijerya	104	41,4	46,3	73,6	34,5	13,9	17,7
Haiti	105	36,4	36,3	67,6	57,0	39,3	7,9
Bahreyn	106	18,2	71,5	50,7	64,4	66,9	41,9
Çin	107	21,9	47,7	53,9	67,9	66,0	38,3
Fildişi Sahili	108	40,4	42,3	69,8	33,5	13,3	19,7
Mısır	109	24,8	32,7	70,6	45,3	55,5	29,2
Pakistan	110	32,4	41,5	61,5	34,6	38,8	10,7
Libya	111	15,8	32,2	57,1	45,0	58,2	23,4
Yemen	112	10,2	28,9	70,4	20,9	38,7	14,9

\* The Democracy Ranking Association tarafından dönüştürülmüş puanlar kullanılmıştır (En düşük puan 1, en yüksek puan 100). Kaynak: The Democracy Ranking Association (2016). <http://democracyranking.org/wordpress/2016-full-dataset/> adresinden alınan Comprehensive Scoreboards and Scoreboards for the Dimensions verilerinden adapte edilmiştir.

Tablo 1 'de, Bahreyn ve Çin'in demokratiklik sıralamaları sonlarda olsa da ekonomi, çevre, cinsiyet eşitliği ve sağlık boyutlarında puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çevre boyutunda demokratiklik sıralamasında ilk sıralarda



yer alan ülkeler ile son sıralarda yer alan ülkelerin birbirine yakın puanlara sahip olması dikkat çekmektedir. Bu durum Lane ve Ersson'un (2003) araştırmalarında ulaştıkları demokrasi ile çevre arasında bir ilişki olmadığı sonucu ile paralellik göstermektedir. Ancak genel olarak demokratiklik sıralamasında ilk onda yer alan ülkelerin siyasi yapı, ekonomi, cinsiyet eşitliği, sağlık ve bilgi boyutlarına ilişkin puanlarının son onda yer alan ülkelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ülkemizin ise demokrasi bakımından orta sıralarda yer almakla birlikte siyasi yapı, ekonomi ve bilgi boyutlarında orta düzeyde puanlara, cinsiyet eşitliği, sağlık ve çevre boyutlarında ise orta düzeyin üzerinde puanlara sahip olduğu görölmektedir.

Bu araştırmanın üniversitelerde yürütölmesinden dolayı ülkelerin araştırma – geliştirme faaliyetleri için yaptığı harcamalar ve kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısına ilişkin verilerin de sunulmasının yararlı olacağı düşünölmüştür. Bu nedenle Tablo 2' de demokrasi sıralamasına göre ilk on ve son onda yer alan ülkeler ile Türkiye'nin araştırma ve geliştirme için yaptıkları harcamalar ve kişi başına düşen bilimsel ve teknik araştırma makalesi sayılarına yer verilmiştir.

Tablo 2

*Ülkelerin Demokratiklik Sıralamalarına Göre Araştırma Geliştirme İçin Yapılan Harcamalar ve Kişi Başına Düşen Bilimsel Ve Teknik Makale Sayısına İlişkin Durumu (2014-2015 Verileri)*

Ülke	Ülkenin demokratiklik derecesine göre bulunduğu sıra	Araştırma-geliştirme için yapılan harcamaların GSYİH içindeki oranı*	Kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı*
Norveç	1	40,3	74,9
İsviçre	2	69,3	100
İsveç	3	73,8	77,9
Finlandiya	4	74,1	72,9
Danimarka	5	72,1	86,4
Hollanda	6	46,3	70,7
Yeni Zelanda	7	27,8	62,6
Almanya	8	67,1	49,2
İrlanda	9	35,8	58,5
Avustralya	10	51,5	79,4
Türkiye	75	24,0	16,1
Togo	103	6,9	1,4
Nijerya	104	17,7	1,8
Haiti	105	7,9	1,1
Bahreyn	106	3,0	6,9
Çin	107	48,0	12,4
Fildişi Sahili	108	19,7	1,3
Mısır	109	16,4	4,9
Pakistan	110	7,5	2,6
Libya	111	23,4	2,4
Yemen	112	14,9	1,2

\* The Democracy Ranking Association tarafından dönüştürülmüş puanlar kullanılmıştır (En düşük puan 1, en yüksek puan 100). Kaynak: The Democracy Ranking Association (2016). <http://democracyranking.org/wordpress/2016-full-dataset/> adresinden alınan Comprehensive Scoreboards and Scoreboards for the Dimensions verilerinden adapte edilmiştir.

Tablo 2'den görülebileceği üzere, demokrasi sıralaması bakımından son onda yer alan ülkelerden Çin ve Libya'nın araştırma geliştirme faaliyetleri için demokrasi sıralaması bakımından ilk onda yer alan bazı ülkelere göre daha fazla harcama yaptığı görülmektedir. Bu durum haricinde demokratiklik sıralaması bakımından ilk onda yer alan ülkelerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamaların genel olarak demokratiklik sıralaması bakımından son onda yer alan ülkelere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı incelendiğinde ise demokrasi sıralaması bakımından ilk onda yer alan ülkelerde son onda yer alan ülkelere göre kişi başına çok daha fazla bilimsel ve teknik makale düştüğü görülmektedir. Demokrasi sıralaması bakımından orta sıralarda yer alan ülkemizin durumu incelendiğinde ise araştırma-geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamalar ile kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısının yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Tablo 3'te ise kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı bakımından ilk on ve son onda yer alan ülkelerin demokratiklik bakımından sıralamasındaki yerine ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 3

*Ülkelerin Kişi Başına Düşen Bilimsel-Teknik Makale Sayısı ve Demokratiklik Sıralaması (2014-2015 Verileri)*

Ülke	Kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı*	Ülkenin demokratiklik derecesine göre bulunduğu sıra
İsviçre	100,0	2
Danimarka	86,4	5
Avustralya	79,4	10
İsveç	77,9	3
Singapur	76,0	36
Norveç	74,9	1
Finlandiya	72,9	4
Hollanda	70,7	6
Slovenya	67,0	17
Kanada	63,7	12
Mali	1,1	101
Haiti	1,1	105
Honduras	1,1	99
Mozambik	1,1	85
Sierra Leone	1,1	81
Liberya	1,1	87
Nijer	1,1	94
Gine	1,0	102
Hong Kong / Çin	1,0	29
Doğu Timor	1,0	67

\*The Democracy Ranking Association tarafından dönüştürülmüş puanlar kullanılmıştır (En düşük puan 1, en yüksek puan 100). Kaynak: The Democracy Ranking Association (2016). <http://democracyranking.org/wordpress/2016-full-dataset/> adresinden alınan Comprehensive Scoreboards and Scoreboards for the Dimensions verilerinden adapte edilmiştir.

Tablo 3'ten görülebileceği üzere, demokrasi sıralaması bakımından üst sıralarda yer alan Hong Kong ile orta sıralarda yer alan Doğu Timor'un istisnai durumları haricinde, kişi başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı yüksek olan ilk on ülke demokrasi sıralaması bakımından da üst sıralarda yer almakta, kişi

başına düşen bilimsel ve teknik makale sayısı az olan son on ülke ise demokrasi bakımından alt sıralarda yer almaktadır.

Tablo 4'te ise araştırma ve geliştirme için yapılan harcamalar bakımından ilk on ve son onda bulunan ülkelerin demokratiklik sıralamaları sunulmuştur.

Tablo 4

*Ülkelerin Araştırma-Geliştirme İçin Yapılan Harcamaları ve Demokratiklik Sıralaması (2014-2015 Verileri)*

Ülke	Ülkenin demokratiklik derecesine göre bulunduğu sıra	Araştırma - geliştirme için yapılan harcamaların GSYİH içindeki oranı*
Güney Kore	32	100,0
İsrail	26	95,8
Japonya	18	83,6
Finlandiya	4	74,1
İsveç	3	73,8
Danimarka	5	72,1
Avusturya	13	69,8
İsviçre	2	69,3
Almanya	8	67,1
ABD	16	63,8
Bahreyn	106	3,0
Gürcistan	57	3,0
Endonezya	68	2,7
El Salvador	50	2,7
Trinidad ve Tobago	45	2,5
Paraguay	69	2,4
Panama	38	2,2
Guatemala	79	1,8
Madagaskar	83	1,1
Lesotho	89	1,0

\* The Democracy Ranking Association tarafından dönüştürülmüş puanlar kullanılmıştır (En düşük puan 1, en yüksek puan 100). Kaynak: The Democracy Ranking Association (2016). <http://democracyranking.org/wordpress/2016-full-dataset/> adresinden alınan Comprehensive Scoreboards and Scoreboards for the Dimensions verilerinden adapte edilmiştir.

Tablo 4'ten görülebileceği gibi, araştırma geliştirme için yapılan harcamalar bakımından ilk onda yer alan ülkelerin demokrasi bakımından da üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Araştırma geliştirme harcamaları bakımından son onda yer alan ülkelerin ise Bahreyn hariç demokrasi bakımından orta sıralarda olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bu göstergeler, demokrasinin siyasi yapı, cinsiyet eşitliği, ekonomi, bilgi, sağlık ve çevre ile olumlu yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek için yeterli bir kanıt niteliği taşımasa da demokrasi bakımından iyi durumda olan ülkelerin söz konusu boyutlar bakımından da genellikle iyi durumda olduğu yönünde ipuçları sunmaktadır.

Acemoğlu ve Robinson (2013) da benzer şekilde demokrasinin kapsamında yer alan hukukun üstünlüğünün ve kapsayıcı kurumların ülkelerin refahını artırmada kilit role sahip olduğunu vurgulamıştır. The Economic Intelligence Unit'in (The EUI) 2018 verilerine göre demokrasi sıralamasında 167 ülke arasında ilk beşte yer alan ülkeler Norveç, İzlanda, İsveç, Yeni Zelanda ve Danimarka; son beşte yer alan ülkeler ise Chad, Orta Afrika Cumhuriyeti, Demokratik Kongo Cumhuriyeti, Suriye ve Kuzey Kore'dir. Türkiye ise bu sıralamada 110. sırada yer almaktadır. Bu göstergeler de Acemoğlu ve Robinson 'un (2013) savını destekler niteliktedir.

## **Örgütsel Demokrasinin Tanımı**

Sanayi devriminin önemli bir sonucu olarak çok sayıda fabrika kurulmuştur. 1800'lü yılların başlarında çiftçiler ve tüccarlar kendi işlerini bırakıp aileleri için düzenli bir gelir kazanmak amacıyla bu fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. 1900'lü yılların başlarında fabrikalarda verimi artırmak amacıyla Frederick Taylor tarafından Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre etkililiği artırmak için işlerin parçalara bölünmesi, eşgüdümlü bir şekilde ürün elde edilebilmesi ve işyeri sahibinin çıkarlarının korunması için her parçanın yapımının, ustabaşılar tarafından denetlenmesi gerekmektedir (Koçel, 2018, s. 220-221). Çalışanlardan her gün aynı görevleri tekrar ederek işyerindeki işleyiş ve ürettikleri üründen herhangi bir tatminleri olmaksızın bir makine gibi davranmaları beklenmektedir. Benzer şekilde Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı ile Henri Fayol'un Yönetim Süreçleri yaklaşımlarında da kararlar çoğunlukla az sayıdaki

yönetici tarafından alınmakta ve emirci anlayışla işgörelere benimsettirilmeye çalışılmaktadır. Yönetim sürecinin odağında üretim ve verimlilik bulunmakta, işgörelere ise örgütün amaçlarını yerine getirmede görevli bir araç olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin gerektirdiği aşırı uzmanlaşmanın da etkisiyle işgörelere dar bir çalışma ortamında yaşamaya zorlanmaktadır (Dicle, 1980, s. 1). Klasik Yönetim Yaklaşımları olarak anılan bu üç yönetim yaklaşımının sahip olduğu bu işleyiş mekanizması nedeniyle çalışanlar, iş ve işe yönelik bilgi üzerindeki kontrollerini kaybetmiştir (Hammond, 1982). Marx (1894), bireylerin çalışma yaşamlarındaki bu değişimi üreticilikten irade dışı köleliğe evrilme şeklinde tanımlamış, bireylerin üretim aktivitesine, kendi ürettikleri ürüne ve diğer canlılara yabancılaştığını ileri sürmüştür (Marx, 1978). Yabancılaşma, insani yönün ihmal edilmesi ve ücretlerin tatmin edici olmaması gibi durumları kapsayan kötü çalışma koşullarına karşı işgörelere, koşulların iyileştirilmesi, ücretlerin artırılması ve zamanla da kararlara katılım hakkı için talepte bulunmuştur (Erkal-Coşan ve Altın-Gülova, 2014). Bu gelişmenin yanında 1930'larda yönetimde Neoklasik Yaklaşımlar, 1940'larda ise motivasyon kuramlarının ortaya çıkması ile işletmelerde çalışanların insani yönlerine de önem verilmesi gerektiği düşüncesinin hâkim olmasıyla işgörelere daha insancıl çalışma koşulları sağlanabilmesi konusunda birtakım gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda uzun vadede motivasyon, personel güçlendirme, kararlara katılım gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bu kavramlardan birisi de alanyazına Sidney ve Beatrice Webb tarafından 1897 yılında yazılan *Industrial Democracy* adlı eserle kazandırılan endüstriyel demokrasi kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Müller-Jentsch, 2008). Endüstriyel demokrasi, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin işgörelere yansıyan olumsuz etkilerini en aza indirmek ve siyasal demokrasinin endüstri işletmelerine uyarlanması yoluyla işgörelere çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılma imkânı sağlamak amacıyla geliştirilmiş çağdaş yönetim düşüncelerinden biridir (Dicle, 1980). Weber, Unterreiner ve Schmid (2009), endüstriyel demokrasi teriminin eskiden örgütsel demokrasi yerine kullanılan, örgütsel demokrasi ile eş anlamlı bir terim olduğunu belirtmiştir. Geçmişte endüstriyel demokrasi, günümüzde ise örgütsel demokrasi olarak anılan bu yaklaşım bazı kaynaklarda iş yerinde demokrasi (*workplace democracy*) olarak yer almaktadır (Aksel, 2013; Collom, 2001; Judkins, 2003; Mc Lean, 1999).

Siyasal demokrasinin örgütlere uyarlanması şeklinde tanımlanabilecek olan örgütsel demokrasi, otoriter olmayan liderlik tarzını, çalışma şartlarındaki karar mekanizmasında hafif çaplı işçi katılımını ve daha geniş anlamda işçilerin kendilerini yönettikleri teşebbüsleri ifade etmektedir (Smith, 1976). Crane ve Matten (2005) işyerinde demokrasinin diğer bir deyişle örgütsel demokrasinin temelinde, işgörenlerin karar verme sürecine katılımı ile kurumun yönetim süreçlerine dâhil edilmesi ve örgütün izleyeceği stratejilerin ortak karar alma prensibiyle belirlenmesinin yer aldığını öne sürmüştür. Örgütsel demokrasiyi, çalışanların alınacak kararlarda ve kendilerini ilgilendiren durumlarda söz haklarının olması şeklinde tanımlayan Hatcher (2006), örgütsel demokrasi uygulamaları kapsamında bütün kademelerdeki çalışanların güçlendirilmesi ve önemli örgütsel kararlarda kontrol sahibi olmalarının sağlanması gerektiği vurgulamaktadır. Cheney (1995) ise örgütsel demokrasiyi, bireylerin amaçlarına ve duygularına (eşit ücretler, kendini ifade etme hakkı vb.) örgütsel hedefler (etkililik, verimlilik vb.) kadar samimiyetle değer veren, bireylerin önemli örgütsel tercihlere katkıda bulunmalarını teşvik etmek suretiyle bu iki girdi arasındaki uyumu sağlamaya çalışan ve gruplar tarafından örgütte sürekli değişime izin veren bir yönetim sistemi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel demokrasi, yapısal olarak desteklenen çalışanların, doğrudan veya temsili katılımlı istişare, yönetime katılma ve kendi kaderini tayin etme yoluyla geçici ve tesadüfi olmayan, devamlı, geniş tabanlı ve kurumsallaşmış katılımını ifade etmektedir (Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009). Gastil'e (1993) göre örgütsel demokrasi, karar verme gücünün eşit olarak dağıtımını, üyelerin her biri için kapsayıcı olmayı, üyeler arasında sağlıklı ilişkilerin varlığını ve müzakerelerin demokratik bir yöntemle yapılmasını gerekli kılmaktadır. Sadykova ve Tutar (2014) ise örgütsel demokrasinin, örgüt kararlarının birlikte alınması ve yönetimden etkilenenlerin yönetime katılmalarına imkân tanıyan, hukukun üstünlüğüne inanan, insan haklarına saygılı ve kurumun olanaklarını işgörenler yararına kullanmayı esas alan bir yönetim anlayışı olduğunu belirtmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel demokrasi, örgütün yapı ve işleyişinde çalışanın fikirlerine değer veren, ihtiyaçlarını dikkate alan ve onları karar verme sürecine katan, insani değerlerin göz önünde bulundurulması ve ayırım gözetmeksizin her bireye saygı duyulmasını gerektiren bir yönetim ve kişiler arası ilişki yaklaşımı olarak açıklanabilir.



## Örgütsel Demokrasinin İlkeleri ve Temelleri

Geleneksel emirci ve kontrolcü yönetim anlayışı, paternalistik ilişkiler, çalışanların emirleri yerine getiren kişiler olarak görülmesi, yönetim katmanları, ego ve hırs, gizli toplum, hiyerarşi basamakları gibi özelliklere sahipken örgütsel demokrasi bu özelliklerin aksine, eş düzeyde ilişkiler, çalışanların karar vericiler olarak görülmesi, merkezi olmayan yönetim, tevazu ve azim, sorumlu şeffaflık ve merkezi olmayan ağlar gibi özelliklere sahiptir (Fenton, 2011).

Bir kurumda örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi, çalışanların örgütsel hedeflerin belirlenmesinde ve stratejik planlama üzerinde gerçek anlamda kontrol sahibi olduğu ve böylece sadece örgütün değil, kendi amaçlarının ve hedeflerinin yerine getirilebildiğinden emin oldukları bir çalışma ortamının varlığını gerekli kılmaktadır (Foley ve Polanyi, 2006). Bunun yanında etkili iletişimin de örgütsel demokrasinin sağlanabilmesinde önemli bir rolü vardır (Russell, 1997).

Gastil (1992), örgütsel demokrasi tanımını beş temel esas üzerine yapılandırmıştır, bunlar şu şekilde açıklanabilir: (1) Egemenlik ve nihai otoritenin eşitliğini ifade eden “grup gücü”. (2) Kararlardan etkilenecek olanların kararlara katılımını ifade eden “kapsayıcılık”. (3) Demokratik çerçevede herkesin katılımıyla alınan kararlara ve demokratik sürece uyumu ifade eden, “demokratik sürece bağlılık”. (4) Bireyselliğin kabulü, yeteneklerin onaylanması, karşılıklı ilişkilerin tanınması ve cana yakınlığı kapsayan “demokratik ilişkiler”. (5) Gündem belirleme, farklı yorumlar öne sürme, birtakım talepleri dile getirme, ikna etme, oylama ve muhalefet bağlamında konuşmak için eşit ve yeterli fırsatlar ile bireylerin birbirlerinin fikirlerini dikkate alıp anlamaya çalıştığı bir iletişim sürecini kapsayan “demokratik müzakere”.

Demokratik yapıdaki örgütlerde ortak olarak benimsenen bazı ilkeler bulunmaktadır. Butcher ve Clarke (2002) bu ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

1) Daha geniş yelpazedeki örgütsel kararlar için alt seviyedeki çalışanlara güç ve sorumluluk devri ve daha küçük, kendi kendini yöneten birimlerin oluşturulması,

2) Güce dayalı, çeşitli iç ve dış çıkarların başarılı ilişkiler kurmanın bir yolu olarak görülüp kabul edilmesi,

3) Bireysel katkı, bilgi ve liderliğe dayalı örgütsel aktivitelerin çalışanlar tarafından psikolojik olarak yüksek düzeyde sahiplenilmesi.


Bu ilkelere göre alt düzey çalışanlara alınacak kararları etkileme gücü ve sorumluluğu verilmesi, gerek örgütün içinde gerekse dışında çatışan çıkarların örgütün iç ve dış çevresiyle güçlü ilişkiler kurabileceği fırsatlara dönüştürülmesi ve örgütte bireylerin sahip oldukları bilgiler ve sergileyecekleri liderlik rolleri gibi çeşitli yollarla örgütün yönetim sürecine katkı sağlayabilecekleri örgütsel aktiviteleri (örneğin çalışanların hangi konularda eğitime gereksinim duyduklarının belirlenmesi için yapılacak oylama) samimi bir şekilde sahiplenmeleri beklenmektedir.

Örgütsel demokrasinin temelinde yer alan kavramlar ise; katılım, eleştiri, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet, eşitlik ve gücün paylaşımı olarak sıralanabilir (Geçkil, 2013).

**Katılım.** Çalışanların doğrudan veya temsilciler aracılığıyla tüm karar süreçlerinde yer almasını ifade etmektedir. Demokrasinin örgütlerde yerleşebilmesi için yalnızca belirli bir grup tarafından karar alma uygulamaları yerine tüm çalışanların katılımıyla karar alınması yöntemine başvurulmalıdır. Böylelikle çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve fikirleri doğrultusunda oy kullanarak kararın alınmasında etkin rol oynayabilirler. Özellikle de kararlardan doğrudan etkilenecek kişilerin sürece katılımı, kararların uygulanmasında da sorumluluk üstlenmelerini sağlayacaktır (Geçkil, 2013; Ulutaş, 2011). Çalışanlara karar alma süreçlerine katılma imkânı sağlanması sonucunda çalışanlar kararların nasıl alındığını anlar ve çalışanların, karar alma sürecine yönelik sahip olabileceği olumsuz düşünceler azalır (With, Andrews ve Kacmar, 2000).

Bernstein (1976), işyerinde demokrasi kapsamında katılımın değerlendirilmesinde üç boyutlu bir çerçeve sunmuştur. Bu boyutlar şu şekildedir:

*a) Çalışanların katılım gösterebileceği konular:* Çalışanların katılım gösterebileceği konular, çalışanların kendi işleri ilgili konulardan, örgütsel araçlara ve en üst düzeyde de şirket hedeflerine uzanan geniş bir yelpazede olabilir. Şekil 1'de bazı örnekler yer almaktadır.



Şirket hedefleri	16. Diğer firmalarla, bankalarla ve hükümetlerle ekonomik ilişkiler kurarak sermayeyi büyütmek 15. Elde edilen net kazancın yatırımlara, çalışanlara, dış hissedarlara vb. paylaşılması
Örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar	14. Yeni binalara yapılacak yatırımlar 13. Yeni makinelere yapılacak yatırımlar 12. Şirketin diğer şubeleriyle ekonomik ilişkiler 11. Yöneticilerin Terfisi 10. Ürün ve Pazar Tercihi İle Fiyat Belirleme 9. Araştırma ve Geliştirme 8. Maaş ve ikramiyelerin belirlenmesi
Çalışanların kendi işleri ile ilgili konular	7. İş güvenliği, işten çıkarma ve ücretlerin belirlenmesi 6. Maaş dışında verilen haklar (sağlık sigortası, lojman vb.) 5. Promosyonlar 4. İstihdam ve eğitim 3. Bazı atamalar, disiplin, işin standartlarını ve ilerleme hızını ayarlamak (kısaca işin yapılış şeklini belirlemek) 2. Güvenlik Kuralları ve Uygulamaları 1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Bernstein, P. (1976). Necessary elements for effective worker participation in decision making, *Journal of Economic Issues*, 10(2), 490-522'den adapte edilmiştir.

### Şekil 1. Çalışanların katılım gösterebileceği konular.

Çalışanların katılımına açık olan konuların kapsamı ne kadar genişse, işyeri demokrasisinin de o kadar geniş kapsamlı olacağını söylemek mümkündür.

b) Katılımın düzeyi: Kararlara katılımın düzeyi çalışanlara yalnızca öneri sunmasına izin verilmesinden, çalışanların örgüt politikaları üzerinde tam kontrol sahibi olduğu bir aralıkta sıralanmaktadır.

1) Çalışanların öneri sunmaya izni vardır: Öneri kutusu sistemi ile çalışanların sunduğu öneriler yöneticiler tarafından değerlendirilerek neden açıklamadan öneriler kabul ya da reddedilir.

2) Çalışanlara değişikliklerle ilgili önceden bilgi verilir: Yöneticiler, örgütte yapılacak değişiklikler hakkında çalışanları önceden bilgilendirerek çalışanlara konu hakkında görüş bildirme imkânı tanır, sonuç olarak değişikliklerin yeniden düşünülmesi bile gündeme gelebilir.

3) Çalışanlar yöneticilerle yüz yüze toplantılarda eleştiri ve önerilerini sunar: Çalışanların eleştiri ve önerilerini sunarak yöneticilerle yüz yüze tartışması sonucu yöneticiler, çalışanların fikirlerini kabul ya da reddeder.

4) Yöneticinin veto hakkı olması şartıyla karar verme yetkisi çalışanlara dağıtılır: Yönetici, bazı kararları genellikle işçilere devreder ve nadiren kullanılan nihai veto hakkını saklı tutar.

5) Çalışanların alınan kararları kabul ya da veto etme hakkı vardır: Çalışanlar yöneticiler karar alana kadar bekler, sonrasında alınan kararı kabul ya da veto eder. Veto edilen karar yöneticiler tarafından yeniden düzenlenir.

6) Ortaklık: Çalışanlar ve yöneticiler oluşturulan ortak kurulda birlikte karar verirler.

7) Çalışanlar örgüt politikaları üzerinde tam kontrole sahiptir: Çalışan konseyi veya meclisi yöneticilerden daha üstündür (ve eğer seçim bölgelerinde temsilcilikler varsa, işçiler tarafından onaylanmaları gerekir).

Katılımın düzeyinde, 1'den 7'ye doğru ilerledikçe örgütün demokratiklik seviyesi artmaktadır.

*c) Katılımın uygulandığı örgüt düzeyi:* Örgütsel demokrasi bakımından kendini geliştirmek isteyen örgütler örgütün değişik düzeylerinde çalışan işgörenlerin örgüte etkilerini dikkate almalıdır. Mümkün olduğunca her düzeyde çalışan katılımı sağlanmalıdır.

**Eleştiri.** Örgütte yapılan işlerin, izlenen politikaların vb. örgütün her kademesindeki çalışanlar tarafından değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz görüşlerini rahatlıkla ifade edebilmesidir. Çalışanların çekinmeden eleştiride bulunabilmeleri için onlara güvence sağlanması gerekmekte daha açık ifade edilecek olursa yaptıkları eleştirilerden dolayı herhangi bir yaptırıma maruz kalmayacakları hissettirilmelidir. Eleştiri yapan kişilerin de bireylerin kişilik haklarına ve onların sosyal konumuna saygı göstermesi gerekmektedir (Geçkil, 2013). Demokratik bir sistem öz-eleştiriye izin vermeli ve kendi sürekli evrimine açık olmalıdır. Demokratik olduğu iddiasında bulunan bir örgütün sahip olduğu değerler ile ortaya koyduğu ürün veya hizmetlerin üyeler ve dış gözlemciler tarafından yöneltilecek eleştirilere açık olması gerekmektedir (Forcadell, 2005).

**Şeffaflık.** Çalışanların ve paydaşların örgütle ilgili her türlü bilgiye (kaynakların nasıl kullanıldığı, işlerin nasıl yürütüldüğü, örgüt yapısı vb.) ulaşabilmesi kısaca yönetimde açıklık anlamına gelmektedir (Arsoy, 2008; Demirkıran, Eser ve Keklik, 2011). Örnek (1994), demokratik bir çevrede yönetimin kapalı olmaması gerektiğini ve yönetimin demokratikleşmesi açısından şeffaflığın önemli olduğunu belirtmektedir (Demirkıran, Eser ve Keklik, 2011).

**Hesap verebilirlik.** Bazı aktörlerin diğer aktörleri bir dizi standartta tutma, bu standartlar ışığında sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini yargılama ve bu sorumlulukların yerine getirilmediğinin tespit edilmesi durumunda yaptırım uygulayabilme hakkına sahip olmasıdır (Grant ve Keohane, 2005). Kısaca bir kişi ya da kurumun eylemlerine ilişkin, cevap verebilir durumda olduğunu garanti edebilmesidir (Schedler, Diamond ve Plattner, 1999). Örgütlerde hesap verebilirlik ise örgütün işleyiş süreci ile ortaya koyduğu ürün ve hizmete ilişkin üyelerine, paydaşlara ve çevresine karşı sorumlu olmasıdır. Örgüt gerektiğinde sorumlu olduğu kişi ve kurumlara istenen konuda bilgi vermelidir.

**Eşitlik ve adalet.** Eşitlik, herkesin aynı hak ve avantajlara sahip olması olarak tanımlanır. Eşitlik koşulları eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak ele alınmalıdır. Eşitlik için belirlenmiş olan ölçütlere (performans, eğitim, kıdem, vb.) göre bireylere muamele edilmelidir (Geçkil, 2013).

Adalet “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Örgüt açısından adalet ise örgüt yöneticilerinin, çalışanlara karşı davranışlarının ve örgütte elde edilen kazanımların dağılımının adil olup olmadığına yönelik çalışanların algısıdır (İyigün, 2012). Greenberg (1990), sosyal bilimcilerin adaletin ilkelerinin örgütün etkili bir şekilde işleyişi ve çalışanların kişisel tatminleri için temel bir gereklilik olarak önemli gördüklerini belirtmiştir. Eşitlik ve adalet kavramları sıklıkla karıştırılabilen ve birbirinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Eşit olan her zaman adil olmayabilir, adil olan da her zaman eşit olmayacağını söylemek mümkündür (Geçkil, 2013).

**Gücün Paylaşımı.** Güç kısaca “başkalarını etkileyebilme kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır (Stoner, 1978’den akt. Güney, 2015). Güç ve otorite kavramları sıklıkla karıştırılan iki kavramdır. Koçel’e (2018, s.568) göre “otorite, ancak bir güç kullanım şeklidir”. Örgütlerde güç kavramı, örgütsel düzeyde kararlar alma, örgütün sahip olduğu kaynakların nasıl dağıtılacağını ve örgütte belirli görevlere kimlerin getirileceğini belirleme ile ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini kapsamaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015). Woods ve Gronn (2009), örgütsel demokrasinin sağlanması için gücün paylaşılması gerektiğini belirtmektedir. Gücün yalnızca bir kişi tarafından kullanılmasına veya birden çok kişiden oluşan bir kurulla paylaşılmasına göre örgütün demokratiklik düzeyi hakkında fikir edinilebilir.

## Örgütsel Demokrasi Modelleri

Örgütsel demokrasinin anlaşılabilmesi için Yazdani (2010), Cloke ve Goldsmith (2002) ve Elden (1981) tarafından bazı modeller ortaya koyulmuştur. Aşağıda bu modeller ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Yazdani'nin modeli.** Yazdani'nin modeli Richard Daft'ın örgüt tasarımı üzerine temellendirilmiştir. Bu nedenle öncelikle Daft'ın örgüt tasarımından söz etmek gerekmektedir. Daft (2008) örgütlerin yapısal ve bağlamsal olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Yapısal boyutlar bir örgütün doğasında bulunan özellikleri tanımlarken bağlamsal boyutlar örgütün büyüklüğü, teknolojisi, çevresi, kültürü ve hedeflerini kapsar ve örgütün bütünü temsil eder. Daft (2008) yapısal ve bağlamsal boyutu şu şekilde tanımlamıştır:

**Yapısal Boyut:** Bu boyut kapsamında biçimsellik, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve çalışan oranı bulunmaktadır.

Biçimsellik, kurumdaki yazılı belge miktarıyla ilgilidir. Belgeler prosedürleri, iş tanımlarını, düzenlemeleri ve politika kılavuzlarını içerir. Bu yazılı belgeler davranışları ve aktiviteleri tanımlar. Kültürümüzde bürokrasi ve kırtasiyecilik olarak anılan biçimsellik, genellikle kuruluş içindeki belgelerin sayfa sayısını saymakla ölçülür. Örneğin, büyük devlet üniversiteler kayıt altına alma, ders ekleme ve bırakma, öğrenci dernekleri, yurt yönetimi ve mali yardım gibi şeyler için pek çok yazılı kurala sahip oldukları için, yüksek düzeyde biçimselliğe sahip olma eğilimindedir. Buna karşın, aile işletmesi gibi küçük bir işletmede neredeyse hiç yazılı kural bulunmayabilir ve gayri resmi olarak kabul edilebilir.

Uzmanlaşma, örgütte yapılması gereken işlerin bölünme derecesidir. Uzmanlaşma genişse, her çalışan sadece dar bir görev yelpazesi gerçekleştirir. Uzmanlaşma düşükse, çalışanlar işlerinde çok çeşitli görevler yerine getirirler. Uzmanlaşma bazen emeğin bölünmesi olarak adlandırılır.

Yetki hiyerarşisi, kimin kime rapor verdiğini ve her yönetici için kontrol alanını (her bir yöneticiye bağlı olan ast sayısı) tanımlar. Kontrol kapsamı dar olduğunda, hiyerarşi uzun olma eğilimindedir. Kontrol kapsamı geniş olduğunda, yetki hiyerarşisi daha kısa olacaktır.

Merkezileşme, karar verme ile ilgili bir durumdur. Karar verme örgütün en üst düzeyindeki yöneticiler tarafından gerçekleştiriliyorsa, örgüt merkezi bir yapıya sahiptir. Kararlar daha düşük örgüt düzeylerine devredildiğinde ise adem-i merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Profesyonellik, çalışanların formal eğitim düzeyini ifade eder. Profesyonellik genellikle çalışanların ortalama eğitim süresi olarak ölçülür; bu, tıp alanında yirmi yıl gibi uzun bir süre olabileceği gibi bir inşaat şirketinde on yıldan az da olabilir. Profesyonellik, çalışanların örgütte iş sahibi olabilmeleri için uzun süreli eğitim gerektirdiğinde yüksek kabul edilir.

Personel oranları, çalışanların çeşitli görev ve departmanlara dağıtılmasını ifade eder. Personel oranı, bir departmanda çalışan sayısının örgütteki toplam çalışan sayısına bölünmesiyle ölçülür. Personel oranları, yöneticilerin oranını, büro işleriyle ilgilenen çalışanların oranını, profesyonel personel oranını ve dolaylı çalışanların (ürün veya hizmetin üretiminde doğrudan katkısı olmayıp dolaylı katkısı olan çalışanlar) doğrudan çalışanlara oranını kapsar.

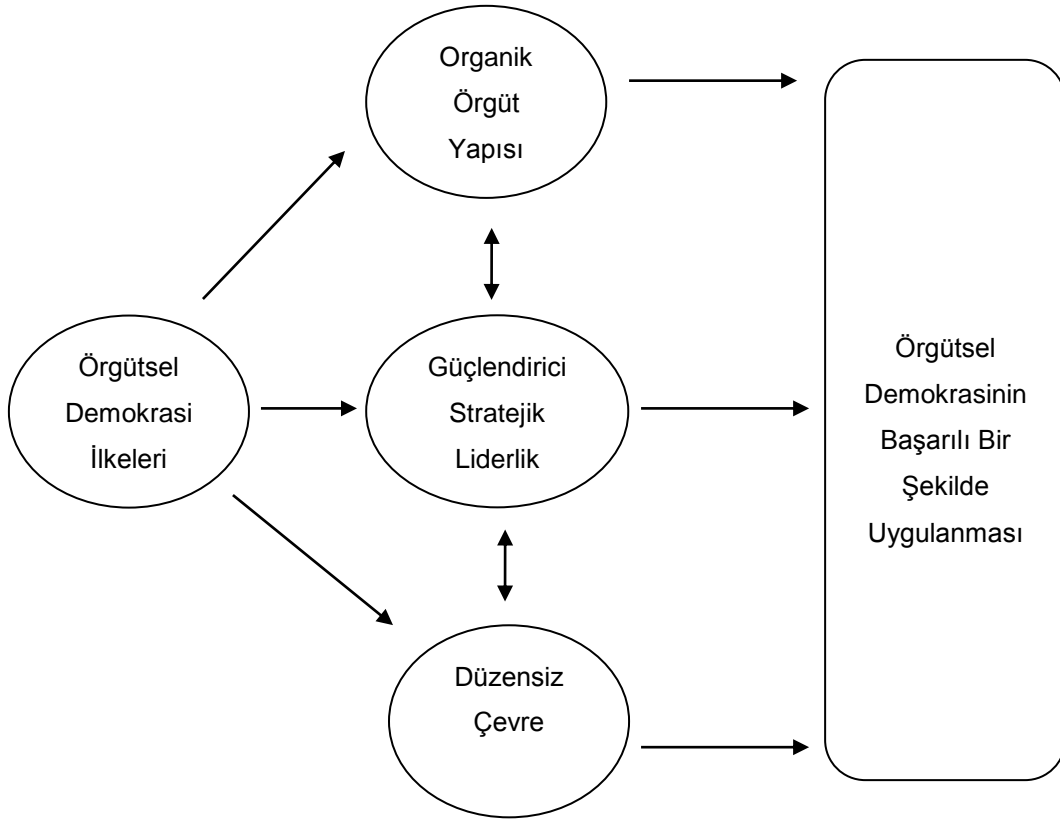
**Bağlamsal Boyut.** Bu boyut ise örgütün büyüklüğünü, örgütte kullanılan teknolojiyi, çevreyi, örgüt kültürünü, amaç ve stratejileri kapsamaktadır. Örgütün büyüklüğü bir bütün olarak tüm örgüt veya örgütün temel bileşenleri (fabrika ve departmanlar gibi) ölçülerek belirlenebilir. Örgütler sosyal sistemler olduklarından tipik olarak büyüklükleri çalışan sayısı ile ölçülür. Toplam satışlar ya da örgütün sahip olduğu toplam varlıklar gibi diğer kriterler de örgütün büyüklüğünü yansıtır ancak beşeri büyüklüğüne ilişkin bilgi vermez. Örgütte kullanılan teknoloji girdileri çıktılarına çevirmede kullanılan araçları, teknikleri ve eylemleri ifade eder. Bir otomobil montaj hattı, bir fakülte dersliği ya da hızlı kargo teslimi birbirinden farklı olmalarına rağmen her biri örgütün kullandığı teknolojiye birer örnektir. Çevre, örgütün sınırları dışındaki tüm unsurları içerir. Çevreyi oluşturan en temel öğeler; endüstri, devlet, müşteriler, tedarikçiler ve finansal topluluklardır. Bir örgütü en çok etkileyen çevresel unsurlar genellikle diğer örgütlerdir. Örgütün hedefleri ve stratejisi, onu diğer örgütlerden ayıran amaç ve rekabetçi teknikleri tanımlar. Hedefler genellikle şirket niyetinin kalıcı bir ifadesi olarak yazılır. Strateji, kaynak tahsisi ile örgütün çevresi ile etkileşimde olması ve hedeflerine ulaşmasında gerekli aktiviteleri betimleyen bir eylem planıdır. Hedefler ve stratejiler, faaliyetlerin kapsamını, çalışanlar, müşteriler ve rakiplerle ilişkileri belirler. Örgüt kültürü ise

örgütün arka planındaki temel değerler, inançlar, anlayışlar ve çalışanlar tarafından paylaşılan normlardır. Bu temel değerler ve normlar etik davranış, çalışan bağlılığı, verimlilik veya müşteri hizmetleri ile ilgili olabilir ve organizasyon üyelerini bir arada tutan bir araç niteliğindedir. Bir kuruluşun kültürü yazılı değildir ancak hikâyelerinde, sloganlarında, törenlerinde, kıyafetlerinde ve ofis düzeninde görülebilir.

Bu iki boyut birbirine bağımlıdır. Örneğin büyük ölçekli, rutin teknolojiyi kullanan ve durağan bir çevreye sahip olan bir örgüt, biçimselliğin, uzmanlaşmanın ve merkezleşmenin yüksek düzeyde olduğu bir örgüt olma eğilimindedir (Daft, 2008). Bu tip örgütlere mekanik yapıdaki örgütler de denilebilir (Burns ve Stalker, 1961; Shafritz ve Ott, 2001). Benzer şekilde orta ölçekli, rutin olmayan teknoloji kullanan, durağan olmayan ve dinamik bir çevreye sahip olan bir örgüt, biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezleşmenin düşük olduğu bir örgüt olma eğilimindedir (Daft, 2008). Bu tür örgütlere ise organik örgütler denilebilir (Burns ve Stalker, 1961).

Yazdani'ye göre (2010) örgütsel demokrasi, katılımcı bir yönetim anlayışı gerektirmektedir, bunun sağlanabilmesi ise katı bir mekanik yapıdaki örgüt ile değil ancak organik yapıdaki bir örgüt ile mümkündür. Yazdani'nin örgütsel demokrasi modeli, destekleyici bir örgüt yapısı, stratejik liderlik ve çevrenin belirsizliğinin neden olduğu değişimin sentezine dayanmaktadır. Yazdani, örgütsel demokrasi modelini Şekil 2'deki gibi şematize etmiştir.





Kaynak: Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *IBA Business Review*, 5(2)' den adapte edilmiştir.

## Şekil 2. Yazdani'nin örgütsel demokrasi modeli.

Yazdani'nin (2010) modeline göre çalışanların ortak görevlere katkıda bulunabilmesi, takım çalışması, hiyerarşi, otorite ve kuralların az olması, tüm üyelerin bilgi ve kontrole sahip olması ve yatay iletişim gibi özelliklere sahip olan organik örgütler örgütsel demokrasi için uygun koşulları sağlamaktadır. Stratejik liderlik ise bir örgütteki üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Üst düzey yöneticilerin güçlendirici ve dönüştürücü bir liderlik tarzı benimsemesi, alt düzey yöneticilere ve çalışanlara bu etkinin yansımaları örgütsel demokrasi ilkelerinin uygulanabilmesini mümkün kılacaktır. Düzensiz ve dinamik bir çevre ise örgütte değişimlere neden olduğundan örgütün işleyişinin etkili bir biçimde sürdürülmesi için örgütsel demokrasinin uygulanması gereklidir.

Yazdani (2010) bir örgütte örgütsel demokrasinin uygulanabilmesi için gerekli olan ön koşulları şu şekilde sıralamaktadır:

- Düşük bürokrasi
- Olumlu, ortak ve öz eleştirinin gelişmiş olduğu bir örgüt iklimi

- Örgütün küçük ölçekli olması
- Çalışanların özgeçmişi ve değerlerindeki farklılıkları kabullenen bir örgüt iklimi
- Örgütün odağına inovasyon ve fikir üretimini almasını teşvik eden dinamik bir dış çevre
- Takım kültürü
- Çalışanların birbirine güvendiği ve bu güvenin liderlerden çalışanlara yansıdığı bir iç çevre
- Dikey yerine yatay örgüt yapılanması

**Cloke ve Goldsmith'in modeli.** Cloke ve Goldsmith (2002), *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy* (Yönetimin Sonu Örgütsel Demokrasinin Yükselişi) adlı kitaplarında geleneksel yönetim anlayışının iletişimi, morali ve motivasyonu azalttığını, kaliteyi ve müşteri hizmetlerini kısıtladığını belirterek öz yönetim ve örgütsel demokrasiye evrilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Cloke ve Goldsmith'in (2002) geleneksel yönetim anlayışının yerine örgütsel demokrasinin benimsenmesi gerektiğini düşünmelerinin altında yatan bir neden de bireylerin işe yükledikleri anlamın değişmesidir. (1) Hayatta kalmak için iş: İlk zamanlarda insanlar işi yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ücreti kazanmanın bir yolu olarak görmüştür. Ancak ilerleyen zamanlarda seçkin tabakanın ve köleliğin ortaya çıkışı ile yapılan iş sosyal statünün bir göstergesi haline gelmiştir. Özellikle derebeylikler döneminde iş statüyle oldukça yakından ilişkili, hayatın zorunlu ve değişmez bir parçası olarak görülmüştür. (2) Bir zanaat olarak iş: Daha sonraları iş bir zanaat olarak görülmüştür. (3) Bir meta olarak iş: Günümüzde iş, bir meta haline gelmiştir. Çalışanlar yeteneklerini mal veya hizmet üretip bunu bir gelir karşılığında satacak olan bir kapitaliste satar. Süreç içerisinde çalışanlar için iş; yabancılaştığı, can sıkıcı ve başka birinin tatmin olmasını sağlayan araç haline gelir. (4) Bilgi olarak iş: Bilginin öneminin artmasıyla çalışanların rolleri bilgileri bulma, üretme ve örgütteki bilgi birikiminin ve farkındalığın artması için bilgiyi başkalarına yönlendirme şeklinde değişmiş böylece iş işlevsel merakın ve öğrenmenin dışavurumu haline gelmiştir. (5) Sosyal katkı olarak iş: İş sosyal sorumluluğun bir şekli, bir topluluk duygusunun oluşturulması, topluma bir katkı ve

daha verimli hayatlar yaşama kapasitemizi artıracak sosyal ağlar olarak görülmeye başlanmıştır. Kısaca iş bireyler için bir hediye olarak görülmektedir. (6) Kendini gerçekleştirme olarak iş: İş kendini gerçekleştirmenin bir biçimi haline geldiğinde bireyler işi hayatlarını ve doğalarını şekillendirmek için kullanırlar. Süreç içerisinde iş ruhsal ve kişisel tatmin için hayata anlam katan gelişimin ve kişisel dönüşümün bir yolu olarak görülür. (7) Bir sanat olarak iş: İnsan emeğinin ulaşabileceği en üst düzey iş sanattır. İş, bireye elde edilen ürünün ötesinde, tatmin ve devinim kazandırarak ve hayal gücünü uyandırmasına yardımcı olarak dünyaya ilişkin algısını değiştirecek niteliğe sahiptir. Süreçte iş iyi ve güzel olarak görülür, işin kendisi amaçtır. Kısaca Cloke ve Goldsmith (2002), geleneksel yönetim anlayışının işin değişen anlamına uygun olmaması ve çeşitli sınırlılıkları nedeniyle değişmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Cloke ve Goldsmith (2002) örgütsel demokrasinin uygulanabilmesi için pratik bir model geliştirmiştir. Bu modele göre örgütsel demokrasinin gerçekleştirilmesi için izlenecek adımlar şu şekildedir:

1) Örgütte yer alacak ortak değerlerin ve ahlak kurallarının belirlenmesiyle bütünleşme sağlanmalıdır:

2) Yaşayan ve gelişen işbirliği ağları kurulmalıdır.

3) Aynı anda her yerde bulunabilen bağlantılı liderlik anlayışı geliştirilmelidir.

4) İnovatif ve öz yönetimli takımlar oluşturulmalıdır.

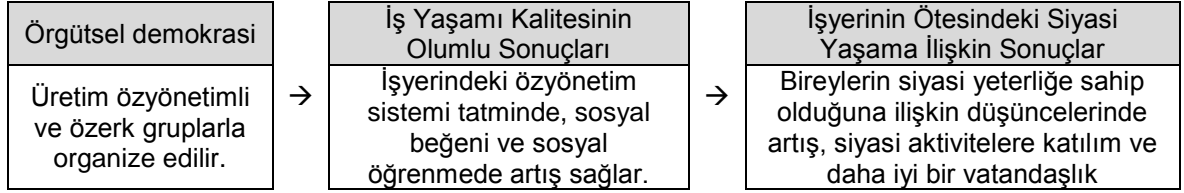
5) Modern, açık ve işbirlikli bir süreç uygulanmalıdır.

6) Kendi kendini düzelden bir sistem oluşturulmalıdır.

7) Stratejik olarak bütünleşme sağlanmalı, değişim şekli değiştirilmelidir.

**Elden'in modeli:** Carole Pateman 1970 yılında yazmış olduğu Participation and Democratic Theory adlı kitabında örgütlerde demokratik bir yapının varlığının bireylere iş yerinin ötesinde siyasi yaşama katılımı için gerekli yetenekleri kazandıracağı iddiasını ortaya koymuştur. Pateman'dan önce bazı araştırmacılar da benzer şekilde işyerindeki deneyimlerin siyasete ilişkin bilgi edinmede potansiyele sahip olduğunu ileri sürmüştür (Almond ve Verba, 1963'ten akt. Elden 1981; Lipsitz, 1964). Elden ise işyerindeki demokrasi uygulamalarının bireyin siyasi yaşama katılımında bir etkisi olup olmadığı iddiasını ampirik olarak test

etmiş ve iddiayı destekler nitelikte bulgulara ulaşarak ortaya basit bir örgütsel demokrasi modeli koymuştur. Söz konusu model, Elden (1981) tarafından Şekil 3'teki gibi şematize edilmiştir.



Kaynak: Elden, J. M. (1981). Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58'den adapte edilmiştir.

Şekil 3. Elden'in örgütsel demokrasi modeli.

Şekil 3'ten de anlaşılacağı üzere Elden'in (1981) modeline göre bir işyerinde örgütsel demokrasinin hâkim olduğu yönetim anlayışı sonucunda hem çalışanlar tatmin duygusu yaşaması hem de çalışma ortamında demokrasinin uygulamalarını yaşayarak öğrendikleri ve bu konudaki bilgilerini geliştirebildikleri için kendilerini siyasi anlamda daha yeterli hissetmeleri, siyasi aktivitelere katılımlarında artış ile daha bilinçli ve iyi vatandaşlar olmaları gibi yalnızca örgütü değil toplumu da ilgilendiren yararlar elde edilir.

### Neden Örgütsel Demokrasi?

Cloke ve Goldsmith (2002), işyerleri bakımından ekonomi ve izlenecek politikalar üzerindeki kontrolün, işyeri sahipliğinden çalışanları bazı haklardan mahrum bırakan bürokratik yönetime, bürokratik yönetimden örgütsel demokrasiye evrimleştiğini belirterek günümüzde örgütlerin neden örgütsel demokrasi ile yönetilmeleri gerektiğini şu şekilde açıklamaktadır: Örgütler, hükümetleri yönlendirebilen, ulusal ekonomilere hükmeden ve insanların yaşamlarını etkileyebilen uluslararası ölçekte şirketlere dönüştüğünde, yönetimleri şirketin sahibi olan kişileri aşmıştır. Endüstriyel teknoloji geliştikçe, işyeri sahipliği, üretkenlikten ve ürünlere değer katmaktan uzak bir hale gelmiş, yöneticilikten ayrılmış ve gereksiz olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle bu tür örgütler yöneticilere ihtiyaç duymuştur. Benzer şekilde yöneticilik de zamanla gözden çıkarılabilir duruma gelmektedir. Bağımsız ve adem-i merkeziyetçi hizmetler, teknolojik inovasyon, işbirlikçi ilişkiler, öz-düzenleyici süreçler ve öz yönetimli takımlar, operasyonel sorunların çözümünde başarılı olduklarını ve yöneticiliğin gereksiz olduğunu kanıtlamıştır. Bunun sonucunda da ekonomi ve izlenecek

politikalar üzerindeki kontrol demokratikleştirilmiş ve bu kararlardan etkilenecek olan, çalışanlardan oluşan takımlara ve birleştirici liderlere geçmiştir. Yönetimden örgütsel demokrasiye geçişin ardında finansal bir neden de yatmaktadır. Buna göre dünya piyasasında rekabet artmakta, kar elde etme ihtimali azalmakta, şirketler, üretim maliyetini azaltmak için daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu kapsamda örgütler, süreç betimleme, kalite çemberleri ve örgütsel demokrasinin bir parçası olan yönetimsel fonksiyonların öz yönetimli takımlara devredilmesi gibi önlemler almaktadır. Öz yönetimli takımlar sayesinde, teknolojik üretkenlikteki çarpıcı artışın ortaya çıkardığı oldukça fazla sayıda, aldığı maaşın karşılığında somut bir ekonomik değer ortaya koyamayan, üretkenlikten uzak orta düzey yöneticilerin elimine edilmesi amaçlanmaktadır. Bu değişimlerin her biri, hiyerarşik örgüt anlayışının değerini kaybettiğinin, örgütlerde, işbirliği, demokrasi ve öz yönetim doğrultusunda bir evrim olduğunun göstergesidir. Siyasal demokrasinin bireyleri siyasi süreçlere katılıma teşvik ederek her bireye yöneten rolü vermesi gibi örgütsel demokrasi de yönetime ilişkin karar verme süreçlerine çalışan katılımını sağlayarak her çalışana bir işyeri sahibi rolü vermektedir. Bireylerin kendi iç seslerini dinleyebilecekleri ve sağduyuları doğrultusunda hareket edebilecekleri bir örgüt iklimi oluşturulursa, işin, hem mutluluk ve sevgiye ulaşmada bir araç hem de onların bir dışavurumu olduğu gerçeği kabul edilmiş olur.

Bu açıklamalarına ek olarak Cloke ve Goldsmith (2002), Atina demokrasisinin doğuşundan bu yana en iyi yönetim şeklinin kendi kendini yönetmek olduğunun bilindiğini vurgulayarak insanların kendi siyasi geleceklerine ve liderlerine karar verebilecek yeterlikte olduklarına ve bu hakka sahip olduklarına inanıyorsak onları ekonomik geleceklerini belirleme ve siyasi liderlerini seçme hakkından mahrum bırakamayacağımızı belirtmiştir. Aynı şekilde, insanların hepsinin eşit yaratıldığına, yaşam, özgürlük, mutluluğu arzulama hakları olduğuna inanıyorsak işyerinde ikinci sınıf vatandaşlığın ve yönetimin zorbalığının kabul edilemez olduğunu ifade etmiştir. Halkın halk için halk tarafından yönetimini kabul ediyorsak çalışanların, çalışanlar için çalışanlar tarafından yönetimini de kabul etmemizin gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Fenton'a göre (2011) ise günümüzde işe bağlılık problemi yaşayan çalışanlarda fikirlerine önem verilmesi, şeffaflık, işbirliği, işin kendileri için anlamlı

olduğunu hissederek ve sosyal gelişimlerine katkı sağlayacağını bilerek çalışabilme beklentisi bulunmaktadır. Bu beklentiler “Demokratik Çağ”ın başlangıcı olmuştur. Fenton (2011) örgütleri Demokratik Çağ’a geçmeye zorlayan etmenleri şu şekilde açıklamaktadır:

1) İnternet ve teknoloji: İnternet ve teknolojinin gelişmesiyle çeşitli sosyal medya organları ve çevrimiçi demokratikleşme araçları sayesinde bilgi yalnızca birkaç kişinin tekelden çıkmış, herkesin erişimine açık hale gelmiştir. Bu durum çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara katılımında rol almaları talebini artırmaktadır.

2) X ve Y kuşağı: X ve Y kuşağına mensup çalışanlar, sağladıkları katkılara değer verilen ve eşitlikçi yönetim anlayışına sahip bir örgütte çalışmak istemektedir.

3) Wallstreet Etkisi: Çalışanlar, Wallstreet’teki bazı büyük şirketlerin de sahip olduğu şirketin yükseliş ve düşüşüne odaklı hırslı çalışma modelinden bıkmıştır. Bu nedenle şeffaflık ve hesap verebilirliği gerektiren yeni yasa ve düzenlemeler, işlerin yapılış şeklini de yeniden biçimlendirecektir.

4) Siyasal dönüşümler: Yönetim şekli olarak demokrasinin benimsendiği ülkelerde çalışanlar işyerinde de demokratik yönetim talep edebilir.

5) Anlam arayışı: Çalışanlar yaptıkları iş ile dünyada bir şeyleri değiştirdiklerini hissetmek, işlerinin anlamlı olduğuna inanmak ister.

6) Kurumsal sosyal sorumluluk: Örgütlerine zeki ve küresel farkındalığı yüksek çalışanları çekmek isteyen şirketler kurumsal sosyal sorumluluğu benimsemelidir.

7) Yaşam biçimi olarak demokrasi: Günümüzde bireyler, müzikleri, kıyafet dizaynlarını ve daha birçok şeyi beğenileri doğrultusunda oylayabilmektedir. Demokrasi bireylerin yaşam şekline bu kadar yansımışken çalışanların işyerlerinde demokrasi istemesi oldukça normal bir durumdur.

8) Feminin değerler: İş dünyasında maskülen özelliklerin tek başına örgütün amaçlarına ulaşmada etkili olmadığı giderek artan bir görüştür. İşbirliği, duygusal zekâ, hesapverebilirlik ve bütünleştirme gibi feminin özelliklere de yer

verilmesi örgütte dengeyi sağlayacaktır. Feminin özellikler de örgütlerin yeniden şekillendirilmesine neden olacaktır.

Bu sekiz eğilim, iş dünyasını hızla ve radikal bir şekilde yeniden şekillendirmekte ve örgütlerin demokratik yönetime sahip olmasını sadece güzel bir fikir değil aynı zamanda bir zorunluluk haline getirmektedir (Fenton, 2011).

### **Örgütsel Demokrasinin Katkıları ve Sınırlılıkları**

Örgütsel demokrasinin, temelinde yer alan değerler ve insan odaklı bir nitelikte olduğu düşünüldüğünde çalışanlara, örgütlere ve topluma yarar sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Harrison ve Freeman (2004), örgütsel demokrasinin örgütlere sağladığı avantajları şu şekilde sıralamaktadır:

1) İşgörenler, söz haklarının olmasından ve çalıştıkları örgütü etkileyebilmekten hoşlanırlar. Bu nedenle örgütsel demokrasi çalışanların örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılığını artırabilir.

2) Kararlara katılım, alınan kararların çalışanlar tarafından da benimsenerek uygulanmasını kolaylaştırmada etkili olabilir.

3) Örgütsel demokrasi, örgütteki çıktılara ilişkin çalışanların kendilerini daha sorumlu hissetmelerine katkıda bulunur. Bu sorumluluk duygusu, örgütün var olduğu toplumun değerleri ile tutarsız davranış biçimlerini azaltabilir.

4) Demokratik süreçler, inovasyon ve değişime imkân tanıyan daha katılımcı bir örgüt ikliminin inşa edilmesine yardımcı olur.

5) Çalışanlara ve yöneticilere daha fazla takdir yetkisi verilmesi yetenek ve kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olarak onları örgüt için daha değerli hale getirir.

6) Etik bakımdan da örgütlerde demokrasinin benimsenmesi doğru bir yaklaşımdır.

Cloke ve Goldsmith (2002) ise Pateman (1970) ve Elden (1981) ile benzer şekilde, örgütsel demokrasinin en önemli etkisinin işyerine değil topluma ve siyasete olduğunu belirtmiş, örgütsel demokrasi olmadan toplumsal ve siyasal demokrasinin, toplumsal ve siyasal demokrasi olmadan da örgütsel demokrasinin yeterince etkili bir şekilde yürütülemeyeceğini vurgulayarak örgütsel demokrasi ile

toplumsal ve siyasal demokrasinin karşılıklı ilişkisine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, çalışanların işyerinde kararlara katılım ve yapılacak işler üzerindeki kontrolü deneyimlemesinin, işleyen bir demokrasinin temelini oluşturan vatandaşlık değerlerini ve becerilerini geliştirmek için kritik olabileceği savunulmuştur (Bachrach, 1967 ile Macpherson, 1977'den akt. Foley ve Polanyi, 2006; Pateman, 1970).

Cloke ve Goldsmith (2002), ayrıca, örgütte, toplumda ve siyasette demokratik olmayan süreçlerin her yerde yolsuzluk, gücün kötüye kullanımı, çatışma, eşitsizlik, bürokratik kurallar, verimsizlik, sahtekârlık, bağımlılık, sorumluluk sahibi olmama, esnek olmama, yabancılaşma, israf ve ego tatminine neden olabileceğini ifade etmiştir Örgütün demokratikleşmesinin tüm çalışanlar için daha kaliteli bir iş yaşamı sağlayacağını, daha bütünleşmiş, seçkin ve demokratik bir toplum meydana getireceğini belirtmiştir.

Örgütsel demokrasi, gereksiz yönetim katmanlarını ortadan kaldırmak, çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak suretiyle alt düzeydeki çalışanları güçlendirmeye yardımcı olur. Çalışanların yaratıcılığına harekete geçirecek inovasyonu artırır. Bununla birlikte, verimlilik, satışlar ve karda artış, müşteri hizmetlerinde gelişme, üstün yeteneklileri örgüte çekme ve elde tutma becerisinde artış, güven ve iletişim düzeyinde, inovasyonda, çalışan memnuniyetinde, piyasa değişikliklerine uyum sağlama yeteneğinde artışa katkıda bulunarak devamsızlığın azalmasını sağlar (Fenton, 2011). Cinsiyet ve ırk ayrımcılıklarını ortadan kaldırma eğilimindedir (Collom, 2001).

Foley ve Polanyi (2006) ise örgütsel demokrasinin, diğer araştırmacıların vurguladığı siyasal ve ekonomik katkıların yanında, çalışan sağlığına da olumlu yansımaları olduğunu vurgulamıştır.

Güngör (2008), kurumlardaki hiyerarşik örgüt yapısının genellikle otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirdiğini ve bu durumun psikolojik taciz için uygun bir ortam hazırlarken mobbing faalinin kendisini saklaması açısından da elverişli bir zemin oluşturduğunu belirterek uzun dönemde psikolojik tacizin, yönetimin bir parçası haline gelebileceğini ifade etmiştir. Örgütsel demokrasinin gücün paylaşımına ve çalışanların kararlara katılımına imkân tanınması ile hiyerarşik örgüt yapısının yatay hale getirilmesi ve şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim sürecini



zorunlu kılması ile mobbing faillerinin saklanması imkânsızlaştırması psikolojik taciz vakalarını önleyici bir rol üstlenebilir.

Örgütsel demokrasinin örgütlere ve topluma sağladığı katkıların yanında uygulanmasına ilişkin birtakım zorluklar ve bazı istenmeyen sonuçlar gibi sınırlılıkları da bulunmaktadır. Örneğin bazı yöneticilerin sahip olduğu, gücü paylaşma, özerklik verme, bilgiyi açıklama konusunda isteksiz olma veya çalışanları önemli karar alma süreçlerine dâhil etmek istememe gibi örgütsel demokrasinin temelinde bulunan kararlara katılım ve gücün paylaşımına aykırı yaklaşımlar, örgütsel demokrasinin uygulanmasına engel teşkil etmektedir (Kerr, 2004).

Harrison ve Freeman (2004) çalışanlara daha fazla güç veren örgütsel demokrasinin kurumlar açısından dezavantajlar doğurabileceğini belirterek bunları şu şekilde sıralamıştır:

1) Kendilerine kararlara katılım hakkı verilen çalışanlar gerekli bilgi, eğitim ve tecrübe bakımından yeterli olmayabilirler bu nedenle aldıkları kararlar da örgüt için uygun kararlar olmayabilir.

2) Kararların alınmasında yapılan müzakereler ve analizler gibi demokratik süreçler örgütün etkililiğini olumsuz etkileyecek kadar zaman alabilir.

3) Demokratik süreçlerin uygulanması, zor ve zaman alıcı olan kapsamlı örgütsel değişiklikler gerektirir. Bu gerekliliklerin yerine getirilmesi normal işlemleri uzun bir süre aksatır hatta başarısız olmasına neden olabilir.

4) Orta ve üst düzey yöneticiler, yeni beceriler edinmeleri gerekliliği ve geleneksel otoritelerini kaybedecekleri endişesiyle artan demokrasiye karşı direnç gösterebilir. Alt düzey çalışanlar ise artan demokrasinin neden olduğu değişim kapsamında taleplerin ve hesap verebilirliğin artması nedeniyle bu duruma karşı çıkabilir.

5) Demokrasi bazı durumlara uymayabilir. Örneğin, hızlı örgütsel düzenlemeler gerektiren durumlar için hiyerarşik komuta ve kontrol daha uygun olabilir.

6) Etik açıdan doğru bir uygulama olmayabilir. Örneğin, demokratik süreçler örgütsel performansı düşürürse, hissedarlar, topluluklar, tedarikçiler, finansörler, toplum ve hatta çalışanlar olumsuz etkilenebilir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel demokrasinin olumlu yanlarının yanında bazı olumsuzlukları da mevcuttur. Ancak bu özellik yalnızca örgütsel demokrasiye özgü değildir, birçok yönetim yaklaşımının avantajlı yönleri olduğu gibi dezavantajlı yönleri bulunmaktadır.

### **Politik Davranış Kavramı**

Politik davranış kavramının anlaşılması için öncelikle güç kavramının ve politik davranışları içine alan şemsiye bir kavram olan örgütsel politika kavramının açıklanması gerekmektedir. Bunun nedeni politik davranışların gücün çeşitli şekillerinin kullanılmasına dayalı bir kavram olması ile örgütsel politikanın ayrılmaz bir parçası olmasıdır.

### **Güç**

Güç, bireylerin davranışlarını etkileme kapasitesidir (Hollander, 1998; Pfeffer, 1993). Güç terimi bireylere, gruplara, takımlara, departmanlara, kuruluşlara ve ülkelere uygulanabilir. Örneğin, bir kuruluştaki belirli bir takım güçlü olarak etiketlenebilir, bu da kişilerin diğer takım veya bölümlerdeki davranışlarını etkileme yeteneğine sahip olduğunu gösterir. Söz konusu etki, kaynak tahsislerinde, görev dağılımlarında, hedeflerde, işe alım kararlarında ve bir örgütteki diğer birçok sonuç ve davranışta değişim ve düzenlemelere neden olabilecek potansiyeldedir.

Bir bireyin diğer insanlarla ya da bir takımın diğer gruplarla ilişkilerinde güce sahip olması gibi örneklerden de anlaşılacağı gibi güç sosyal bir kavramdır. Bu nedenle güç kavramının anlam kazanması, birden fazla kişi arasında etkileşimin olmasına bağlıdır.

Gücün birçok kaynağı vardır, Chitale, Mohanty ve Dubey (2013), güç kaynaklarını kişilerarası güç kaynakları ve yapısal güç kaynakları olarak iki başlık altında ele almış ve şu şekilde sıralamıştır:

-Kişilerarası güç kaynakları; insan gücü, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

-Yapısal güç kaynakları; bilgi gücü, kaynak gücü ve karar verme gücüdür

**İnsan gücü.** Örgütlerde çalışan sayısına bağlı olan güçtür. İyi organize edilmiş insan grupları kendilerini başarılı bir şekilde savunur ve herhangi bir kısıtlamayı umursamaksızın amaçlarının peşinden gidebilir. Bu nedenle iyi organize edilmiş insan gücü örgütlere güç katar. Örneğin Mahatma Ghandi gücünü arkasında duran milyonlarca insandan almıştır (Chitale, Mohanty ve Dubey, 2013).

**Ödül gücü.** Ödüllendirme gücü, güç sahibinin olumlu durumları artırarak veya olumsuz durumları azaltarak ödül vermesi ya da cezaları ortadan kaldırabilme kapasitesi olarak da açıklanabilir (French ve Raven, 1959). Bireylerin davranışlarının ödül verilerek etkilenmesi söz konusudur. Bir örgütte ücrette artış sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi ödüllerin hepsi ödül gücü kapsamındadır. Yöneticiler bu konularda karar sahibi olması, çalışanları etkilemek için ödül gücüne sahip olduğu anlamına gelmektedir (Koçel, 2018).

**Zorlayıcı güç.** Yöneticilerin işgörenleri istenmeyen davranışlarından dolayı cezalandırma yoluyla etkileme yetisidir (Hoy ve Miskel, 2010). Koçel'e (2018) göre zorlayıcı gücün temelinde korku vardır. Örgüt üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olarak görülebilir. Zorlayıcı güç kaynakları, fiziksel güç kullanımı, silah gibi araçların kullanımı ve örgütlerde işten çıkarma, farklı göreve atama, rütbe düşürülmesi, resmi ve sözlü azar, istenmeyen iş ödevleri, sıkı denetimler gibi maddi ve manevi cezaları kapsamaktadır. Ceza gücünün kullanılabilmesinin yanında gücün uygulandığı tarafın bunu ceza olarak algılaması da önem taşımaktadır (Hoy ve Miskel, 2010; Koçel, 2018).

**Yasal güç.** French ve Raven (1959) yasal gücü, çalışanların sahip olduğu, yöneticilerin onları etkileme hakları olduğunu ve bunu kabul etmek zorunda olduklarını dikte eden içselleştirilmiş değerlerden gelen güç olarak tanımlamıştır. Daha açık bir ifadeyle, işgörenlerin davranışlarını, yalnızca örgütteki resmi konumlarından güç alarak etkileme yetisidir (Hoy ve Miskel, 2010).

**Uzmanlık gücü.** Uzmanlık gücü kişinin kendisinden kaynaklanır. Bireylerin tecrübelerinden ve teknik, yönetsel veya kişiler arası konularda vb. sahip oldukları

bilgiden kaynaklanan güçtür (Chitale, Mohanty ve Dubey, 2013; Koçel, 2018). Uzmanlık gücünde de gücün uygulanacağı kişilerin gücü uygulayacak olan kişinin bilgili ve tecrübeli olduğuna inanıyorsa etkilenmelerinin kolay olacağını söylemek mümkündür (Koçel, 2018).

**Karizmatik güç.** Bireyin sahip olduğu özelliklerden (kişiliği, fiziksel görünümü vs.) kaynaklanan güçtür (Koçel, 2018). Bir bireyin saygı duyulan, hayran olunan ve sevilen biri olmasının sonucu olarak diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir ve bireyin karizması ile ilgilidir (Chitale, Mohanty ve Dubey, 2013). Karizmatik güce sahip olan kişinin etkileyeceği kişiler için çekici olması onları gücün sahibine benzemeye itecektir bu da daha kolay etkilenmelerini sağlayacaktır (Koçel, 2018)

**Bilgi gücü.** Bilgi, değerli ve kıt bir kaynak olduğundan bu kaynağa sahip olanlar güçlü ve etkili olurlar. Bireyler, örgütler ve toplumlar, bilgiye sahip olmanın yanı sıra bilgiyi kontrol ederek de bu gücü elde ederler (Bayrak, 2001). Bilgi gücünü elinde bulunduranlar ise bilginin paylaşımı ile lehte ve aleyhte kullanımı yoluyla karşıdaki kişileri etkileme gücüne sahip olurlar.

**Kaynak gücü.** Bir bireyin para, insan, teknoloji, müşteri gibi kaynaklara kolaylıkla erişme imkânının bulunması, kaynak gücüne sahip olduğunu ifade eder. Bu kaynakları elinde tutan üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilere departmanlarının başarısı doğrultusunda kaynakları dağıtır. Dolayısıyla kaynakları dağıtan kişilerin de bireyleri etkileme gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. (Chitale, Mohanty ve Dubey, 2013)

**Karar verme gücü.** Bireylerin karar verme sürecini etkileme derecesi, edinilen güç miktarını belirler. Karar verme gücü genellikle gözden kaçırılan bir güç kaynağıdır (Chitale, Mohanty ve Dubey, 2013).

## **Örgütsel Politika**

Örgütsel politika, kurum tarafından onaylanmayan amaçların etkileme ile elde edilmesi veya örgüt tarafından onaylanmayan etkileme araçları ile örgütün onayladığı amaçların elde edilmesi süreçlerinin yönetimidir (Mayes ve Allen, 1977). Örgütsel politika kavramının temelleri Mintzberg (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel politikayı gücün meşrulaşmamış kullanımı olarak tanımlayan

Mintzberg (1985), örgütlerin politik arenalar olduğunu belirterek (1983) işgörenlerin başarıya ulaşmalarında politik istek ve yeteneklere sahip olmalarının öneminden söz etmiştir. Çalışanların örgütte güç elde etme ve gücü kullanmaya ilişkin birtakım yöntemlerle birbirlerini etkileme ve istenilen davranışa yönlendirme çabası olarak da tanımlanan örgütsel politika kapsamında ortaya koyulan davranışlar örgüt açısından yararlı ve zararlı sonuçlara neden olabilmektedir (Pfeffer, 1993). Bazı araştırmacılar örgütsel politikayı örgütteki gruplar tarafından kararları etkilemek için güç kullanımı olarak tanımlamakta iken (Pettigrew, 1973; Tushman, 1977) bazı araştırmacılar ise örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilecek sosyal etkileme süreçleri olarak tanımlamıştır (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes, 1979). James (2006) ise örgütsel politikayı kapsamlı bir şekilde örgütte yer alan grupların diğer grupları etkilemek ya da örgütün amaçları, kararları, kaynak paylaşımı, ilke ve uygulamaları veya örgütün dış çevresindeki grupları etkilemek için kullandıkları meşru olmayan taktik ve yaklaşımlar olarak tanımlamıştır. Örgütsel politika, bireylerin, grupların veya departmanların kararlar hakkında belirsizlik veya anlaşmazlık olduğunda tercih edilen sonuçları elde etmek için güç ve kaynakları edinme, geliştirme ve kullanma eylemlerini kapsamaktadır (Buchanan ve Badham, 2008; Rogers, 1998).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere politik davranışlar örgütsel politikanın oluşumunda rol oynayan bir kavramdır. Daha açık bir şekilde çalışanların kullandığı politik davranışlar, bu davranışların nedenleri ve sonuçları örgütsel politikayı oluşturmaktadır.

### **Politik Davranışların Tanımı**

Politik davranışları neyin yapılandığı konusunda örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar tarafından ortak olarak benimsenen bir yaklaşımın eksikliği hissedilmektedir. Bazı araştırmacılar politik davranışları çıkar gruplarının kararları etkilemek için kullandığı davranışlar olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1973; Tushman, 1977). Bazıları da politik davranışların bireyin kendisine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan doğasında odaklanmıştır (Burns, 1961; Gandz ve Murray, 1980; Mayes ve Allen, 1977; Schein, 1977). Diğerleri ise politik davranışları örgüt açısından yararlı ve sonuçlara sahip olan bir sosyal etkileme süreci olarak ele almıştır (Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes, 1980).

Örgütsel davranış alanının önemli isimlerinden olan Mintzberg (1985), politik davranışların, örgütlerde bulunan otorite, ideoloji ve uzmanlık gibi etkileme sistemlerinden biri olarak düşünülebileceğini ifade etmiştir. Açık bir şekilde yasal olarak onaylanmış formal güç şeklinde ifade edilen otorite sistemi; örtük olarak örgütte yaygın bir şekilde kabul gören norm ve inançları ifade eden ideoloji sistemi ve genellikle resmi bir zeminde sertifikalandırılmış ve yasal otorite tarafından kabul görmüş gücü ifade eden uzmanlık sistemi meşru süreçler iken bu süreçlerin aksine politik davranışlar, teknik olarak meşru olmayan, yansıyan bir güç olarak tanımlanabilir (Mintzberg, 1985). Diğer bir ifadeyle politik olarak nitelendirilen davranışlar, yasal olarak izin verilmiş, yaygın olarak kabul gören ve resmi olarak onaylanmış bir sistem değildir.

Farrell ve Petersen (1982), politik davranışların, bireyin örgütteki rolünün bir bileşeni olmayıp örgütteki avantaj ve dezavantajların paylaşılmasını etkileme veya etkileme teşebbüsünde bulunmaya yönelik eylemleri olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir. Politik davranışlar, bireylerin kendi çıkarlarını korumak, ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını ve örgütteki olayların gidişatını etkileme girişimlerini içerir (Bacharach ve Lawler, 1998). Pfeffer (1981), politik davranışların, tercihler konusunda belirsizlik veya görüş ayrılığı bulunduğu zamanlarda bireylerin istediği çıktılara ulaşmak için güç ve diğer kaynakları elde etmek, söz konusu güç ve kaynakları artırmak ve bunları kullanmak için başvurduğu strateji ve taktikleri kapsadığını öne sürmüştür.

Politik davranışları tanımlayan beş temel özellik bulunmaktadır, bu özellikler ve açıklamaları şu şekildedir (Buchanan ve Badham, 2008):

Etki; örgütsel politikanın yürürlükteki biçimidir, bireylerin istenilen şeyleri yapması ya da düşünmesini sağlamayı ve etkileme gücünün arttırılmasını kapsamaktadır.

Kişisel çıkar; politik davranışların, örgütün amaçlarıyla değil, bireyin amaçlarıyla ilgili olmasını ifade eder.

Zarar; örgütün ve diğer çalışanların aleyhine davranmak, örgütsel etkililiği görmezden gelmek veya azaltmaktır. Politik davranışlar hem bireye hem örgüte yarar sağlamak için kullanılabilir. Politik taktiklerin uygun olmayan kullanımının

örgütler için zararlı olacağı açıktır. Ancak tüm politik davranışları zararlı olarak adlandırmak da yanlış bir tutumdur.

Kulis, politik davranışların genellikle özel toplantılarda, konuşmalarda ve diğerlerinin girmelerinin zor olduğu yerlerde saklı olmasını ifade eder. Buna rağmen örgütsel politika, yapısında yer alan iletişim kontrolü ve izlenim yönetimi için kullanılan etkileme ve manipüle etme yöntemleri ile otokratik gücün açık bir şekilde kullanımı bakımından herkes tarafından gözlenebilen bir niteliktedir. Bu davranışlardan bazıları gizlenmese de kulisin niyeti, amacı ve motivasyonu bu yöndedir.

Çatışma; politik davranışların açıklanmasında kullanılan kavramlardan üzerinde araştırmacılar tarafından en çok fikir birliği sağlanan kavramdır. Çatışma, kaynakların dağıtımında, amaçların ne olacağı ya da onlara nasıl ulaşılacağı konusundaki anlaşmazlıklardır. Amaçların neler olacağı ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda fikir birliği olduğunda yalnızca çıktıları etkilemek için düşük düzeyde politik davranışa ihtiyaç duyulur. Eğer bir tartışma varsa ve taraflar tatmin edici bir anlaşmaya varamıyorsa politik davranışların sergilenmesi ihtimal dâhilindedir. Politik davranışlar genellikle çatışma sonucunda devreye girse de bazen çatışmalardan kaçınmak için işbirliğini organize etmede de kullanılabilir. Etkileme, gündem değiştirme ve rıza göstermeyi teşvik edici birtakım politik taktiklerle fikir birliği sağlanabilir.

Farrell ve Petersen (1986), politik davranışların; içsel-dışsal boyut, yatay-dikey boyut ve meşru-meşru olmayan boyut şeklinde üç boyutlu bir yapı olarak ele alınabileceğini belirterek bu boyutları şu şekilde açıklamıştır:

İçsel-dışsal boyut: Politik davranışlara başvuran bireyin kaynakları örgüt içinden veya dışından sağlama eğilimini ifade etmektedir. Dışsal boyutta politik davranışta bulunan kişi dış kaynakları kullanarak amacına ulaşma çabası içindeyken içsel boyutta örgüt içi kaynakları kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır.

Yatay-dikey boyut: Bu boyutta ise aynı düzeyde çalışanlar ile ast-üst arasında sergilenen politik davranışlar yer almaktadır.

Meşru-meşru olmayan boyut: Meşru olmayan politik davranışlar örgüte ciddi zararlar verebileceğinden bu davranışları sergileyenlerin cezalandırma ve işten çıkarılma gibi yaptırımla karşılaştığı davranışlardır. Bu boyut, birçok araştırmacı tarafından politik davranışların işlevsel olup olmadığına yönelik tartışmalar kapsamında geniş bir şekilde incelenmiştir. Bu araştırmada ilgili başlık altında detaylı açıklamalar yer almaktadır.

Bu özellikler çerçevesinde politik davranışlar, örgütte kaynakların dağıtımı ile amaçların ve amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi gibi birtakım örgütsel süreçlerde ortaya çıkan çatışmalarda, kapalı kapılar ardında belirlenen çeşitli taktiklerle bireyleri etkileyerek kendi yararına veya örgüt yararına çıkar elde etmek, bazen de muhtemel çatışmaları engellemek amacıyla bireyleri etkileyerek işbirliğini sağlama girişimleri şeklinde tanımlanabilir. Alanyazında politik davranışları kullanan kişiler ajan (agent), bu davranışlara maruz kalan kişiler ise hedef (target) olarak adlandırılmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990).

Mintzberg (1983)'e göre bir bireyin sergilediği politik davranışların amacına ulaşabilmesinde iki önkoşula ihtiyaç vardır. Bunlardan birincisi bireyin kaynaklarını artırma konusunda istekliliğe veya motivasyona sahip olmasını ifade eden politik iradedir. Politik davranışlarda bulunmaya istekli olmak amaca ulaşmada yeterli değildir. Bu noktada devreye ikinci önkoşul olan politik beceri girer. Politik beceri, bireylerin politik davranışları zekice ve etkili yollarla yürütme becerisine sahip olmaları anlamına gelmektedir. Politik beceriye sahip olan bireylerin özellikleri; yüksek sosyal zekâ, kişileri etkileme yeteneği, ağ kurma yeteneği ve dışarıdan bakıldığında samimi ve dürüst görünmedir (Ferris vd., 2007). Politik davranışların amaca ulaşmasında bu özellikler önemli bir role sahiptir.

Örgütteki politik aktiviteler bazen taktikler olarak da adlandırılmaktadır (Allison, 1971'den aktaran Mintzberg, 1985). Alanyazında politik davranışlar yerine etkileme taktikleri, politik taktikler ve politik oyunlar ifadelerinin de yer aldığı görülmektedir (Allen, Madison, Portar, Renwick ve Mayes, 1979; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980, Mintzberg, 1985).



## Politik Davranışların Sınıflandırılması

Alanyazında araştırmacılar tarafından çeşitli politik davranışların ortaya çıkarıldığı görülmektedir. Allen, Madison, Portar, Renwick ve Mayes (1979), yaptıkları araştırma sonucunda ortaya koydukları politik davranışlar ve açıklamaları şu şekildedir;

Saldırma ve suçlama (attacking and blaming others), kişinin yaptığı hatayı başkalarının üzerine atması ya da olumsuz bir durum bularak başkasını bununla suçlamak yoluyla terfi, ücret artışı, statü, bütçe gibi kaynakların paylaşılmasında rakip olarak görülen kişileri elemeyi amaçlayan bir davranıştır.

Bilginin kullanımı (use of information), kişiden bilgi istendiğinde vermeme ya da bilgide değişiklikler yaparak verme davranışıdır.

İmaj ve izlenim yönetimi (image building / impression management), fiziksel görünüş ve davranışlar bakımından diğerleri tarafından olumlu algılanabilecek bir görünüm oluşturma davranışıdır.

Fikirleri için destek oluşturma (support building for ideas), fikirlerinin kabul edilmesi için iş arkadaşları, üstleri ve astları arasında destek arama davranışıdır.

Kişileri övme ve göze girmeye çalışma/yağcılık (praising others, ingratiation), bireylere övgüde bulunarak onların ilgisini çekme ve onlara yaranmaya çalışma, diğer bir ifadeyle yağcılık davranışıdır.

Güç koalisyonları ve güçlü yandaşlar edinme (power coalitions, strong allies), örgütte gücü elinde bulunduran kişilerle yakınlık kurma davranışıdır.

Nüfuz sahibi kişilerle ilişki kurma (associating with the influentials), örgütte sözü geçen kişilerle yakınlık kurma davranışıdır.

Karşı tarafı kendisine borçlu bırakma ve davranışlarda karşılıklılık beklentisi (creating obligatory / reciprocity), karşıdakine bir iyilik yaparak bunun karşılığında o kişiden kendisi için bir şeyi yapmasını isteme davranışıdır.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) da sekiz etkileme taktiği ortaya koymuştur, bunlar; baskı oluşturma, göze girmeye çalışma (yağcılık), rasyonellik, yaptırım uygulama, karşılıklılık, üst yönetime başvurma, engel olma ve koalisyon oluşturmadır. Araştırmacılar bu taktikleri bir ölçek haline getirmiştir. Söz konusu

ölçek alanyazında “Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS) olarak adlandırılmaktadır.

Politik davranışlarla ilgili alanyazına katkı sağlayan başka bir araştırmacı grubu ise Yukl ve Falbe (1990)'dir. Araştırmacılar, alanyazında “Etkileme Davranışları Ölçeği (Influence Behavior Questionnaire –IBQ)” olarak adlandırılan ölçeği geliştirmiştir. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'in alanyazına kazandırdığı sekiz etkileme taktiğini taktiğinden ikisini (yaptırım uygulama ve engel olma) çıkarmış, bunların yerine kendilerinin ortaya attığı yeni iki taktiği (ilham verici söylem ve müzakere) dâhil etmişlerdir.

Yukl ve Tracey (1992) ise rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, müzakere, göze girmeye çalışma (yağcılık), karşılıklılık, kişisel rica, koalisyon, meşrulaştırma ve baskı taktiklerinden söz etmiştir.

Yukl, Chavez ve Seifert (2005) alanyazına “işbirliği” ve “olası kazanımlar hakkında bilgilendirme” olmak üzere iki etkileme taktiği kazandırmıştır. Yukl ve arkadaşlarının katkılarıyla (Yukl ve Falbe 1990; Yukl, Chavez ve Seifert, 2005; Yukl ve Tracey 1992) son halini alan Genişletilmiş Etkileme Davranışları Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından yapılmış ve onbir taktikten (rasyonel ikna, müzakere, teşvik edici talepte bulunma, işbirliği, olası kazanımlar hakkında bilgilendirme, göze girmeye çalışma (yağcılık), kişisel rica, karşılıklılık, meşrulaştırma, baskı ve koalisyon) oluşan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir. Bu onbir taktik işe şu şekilde tanımlanmaktadır (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008):

Rasyonel ikna, davranışı sergileyen kişi tarafından, mantıksal argümanlar ve gerçekçi kanıtlar kullanarak yerine getirilmesi istediği talep veya önerinin, makul ve yapılması gereken işlerle bağlantılı olduğunu göstermek için kullanılır.

Müzakere davranışında, hedefteki kişinin desteğine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda kişinin, örgütün geliştirilmesi için önerilerde bulunması, öngörülen faaliyetlerin veya değişimlerin planlanmasına yardımcı olması rica edilir.

Teşvik edici talepte bulunma davranışında, davranışı sergileyen kişi hedef kişinin değerlerine hitap ederek ya da duygularını harekete geçirerek yerine getirilmesini istediği rica veya öneri için taahhütte bulunulmasını sağlar.

İşbirliği, davranışı sergileyen kişinin hedef kişiye taleplerini yerine getirmesi veya önerilen bir değişikliği kabul etmesi karşılığında kendisine yardım edeceğini ve ihtiyacı olan kaynakları sağlayacağını belirtmesidir.

Olası kazanımlar hakkında bilgilendirme, davranışı sergileyen kişinin, hedefteki kişiye, talepleri yerine getirmesinin veya önerilere destek olmasının kişisel olarak kendisine ve kariyerinde yükselmesine nasıl katkı sağlayacağını açıklamasıdır.

Göze girmeye çalışma (yağcılık), davranışı sergileyen kişinin, taleplerinin yerine getirilmesi veya önerilerinin desteklenmesi için hedefteki kişiyi överek ve ona dalkavukluk ederek etkilemeye çalışmasıdır.

Kişisel rica, davranışı sergileyen kişinin hedefteki kişiden arkadaşlık ilişkileri dolayısıyla taleplerini yerine getirmesini veya önerilerine destek olmasını istemesi ile içeriğinin ne olduğunu belirtmeden kişisel bir ricada bulunduğunu söylemesidir.

Karşılıklılık, davranışı sergileyen kişi taleplerini yerine getimesi karşılığında hedefteki kişinin istediği bir şeyi kendisine sağlamayı ya da ileride bunun karşılığını kendisine vermeyi önerir.

Meşrulaştırma, davranışı sergileyen kişinin talebinin meşruluğunu kanıtlamaya veya bu talepte bulunmaya yasal olarak yetkili olduğunu onaylatmaya çalışmasıdır.

Baskı, davranışı sergileyen kişinin hedefteki kişiye bir şeyi yaptırabilmek için kişiyi tehdit etmesi, sık sık kontrol etmesi ve ısrarcı hatırlatmalarda bulunmasıdır.

Koalisyon davranışı sergileyen kişinin, hedefe bir şeyi yaptırmak için onu etkilemek amacıyla başkalarının yardımı ve desteğini önermesidir.

Barbuto, Scholl, Hickox ve Boulmetis (2001) etkileme taktiklerini hedefteki kişinin davranışlara karşı direncine dayalı olarak yumuşak ve sert taktikler şeklinde ikiye ayırmıştır. Bu ayrıma göre sert taktikler meşrulaştırma, karşılıklılık, baskı ve koalisyon kurma iken yumuşak taktikler rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, müzakere, göze girmeye çalışma ve kişisel ricadır (Barry ve Shapiro, 1992).

Zanzi, Arthur ve Shamir (1991) ise alanyazında yer alan politik davranışlara kendi yaptıkları eklemelerle; karşılıklı yardımlaşma (exchange of favors), yeni bir

üye seçme (co-optation), ritüel ve semboller (rituals and symbols), manüpilasyon (manipulation), danışanlık (mentoree), danışmanlık (mentor), kurumsal atamalar (organizational placements), ikna (persuasion), belirsizlikle başa çıkma (coping with uncertainty), tehdit ve ima (intimidation and innuendos), bilginin kontrol edilmesi (control of information), kural odaklı taktikler (rule-oriented tactics), vekillerin kullanımı (using surrogates), imaj oluşturma (image building), kurallardan kaytarma (rule evading tactics), ağ oluşturma (networking), göze girmeye çalışma/yağcılık (ingratiation), üstün hedefler (super-ordinate goals), kaynak sağlama (providing resources), uzmanlığın kullanımı (use of expertise), sırtında taşıma (piggybacking), suçlama ve saldırma (blaming or attacking others), dış uzmanlar (outside experts) ve koalisyon kurma (coalition building) davranışlarından oluşan bir politik davranışlar ölçeği hazırlamıştır. Yapılan faktör analizi sonucundan onaylanan ve onaylanmayan politik davranışlar olmak üzere iki faktörlü, 13 politik davranıştan (aynı zamanda 13 maddeden) oluşan bir ölçek elde etmişlerdir. Onaylanan politik davranışlar boyutu altında toplanan davranışlar; uzmanlığın kullanımı, üstün hedefler, imaj oluşturma, ağ kurma, ikna ve koalisyon oluşturmadır. Onaylanmayan politik davranışlar boyutunda yer alan davranışlar ise tehdit ve ima, vekillerin kullanımı, suçlama ve saldırma, manipülasyon, kurumsal atamalar, oy birliği ile seçme ve bilginin kontrol edilmesidir. Bu davranışlardan diğer araştırmacıların ortaya koyduğu davranışlardan farklı olanları ve açıklamaları şu şekildedir (Zanzi, Arthur ve Shamir, 1991):

Uzmanlığın kullanımı, dikkate değer beceriler, özgün bilgi ve çözüm önerileri sağlayarak poizyonunu yükseltme çabasıdır.

Üstün hedefler, bireyin ortaya koyduğu argümanları örgütün hedeflerine bağlayarak örgütün buna ihtiyacı olduğunu vurgulaması ve böylelikle fikirlerine destek oluşturmalarıdır.

Ağ kurma, birinin örgütte ve/veya meslekte görevli kişilerle, uzmanlarla ve gücü elinde bulunduran kişilerle olan ağa erişiminden yararlanma davranışıdır.

Tehdit ve ima, mesleki jargonu, bulunduğu mevkiyi ve kinayeli ifadeleri kullanarak karşıdakinin sahip olduğu güçten korkmasını ve cesaretinin kırılmasını sağlama davranışıdır.

Vekillerin kullanımı, diğer kişilerin itaat etmesini sağlamak için bir aracı kullanma davranışıdır.

Manipülasyon, gerçekliğin çarpıtılması veya yanlış beyanlar ile bir kendi bakış açısına başka bir ortak kazanmaya çalışma davranışıdır.

Kurumsal atamalar, istenilen kişilerin önemli pozisyonlara terfi edilmesi sürecini yönetme ve destekleme veya potansiyel düşmanların uzaklaştırma ve izole etme davranışıdır.

Yeni bir üye seçme, rakip grup ya da bireyleri elimine etmek için başka bir grup ya da bireyle ittifak kurma davranışıdır.

İslamoğlu ve Börü (2007), ölçek geliştirme çalışmasında politik davranışları, tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak olarak belirlemiştir. İslamoğlu ve Börü (2007)'nin belirlemiş olduğu bu davranışların alanyazında yer alan politik davranışlarla uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Buchanan ve Badham (2008), politik davranışları genel, yaygın, daha az yaygın ve yaygın olmayan şeklinde gruplandırmıştır. Buna göre Buchanan ve Badham (2008), meşru olmayan etkileme, amaçlı bilgi, destek kazanma ve geliştirme, kendini zorla kabul ettirme, etki gücüne sahip insanlarla bağlantı kurma, adam kayırma, patronun mutlu olmasını sağlama, eleştiriden kaçınma, diğerlerini suçlama, olumlu bir imaj oluşturma, birilerini kendine borçlu bırakma, ödül verme, baskı kurma ve tehdit, güçlü koalisyonlar oluşturma, çatışmayı harekete geçirme, gizli manipülasyon ve örgüt içinde grup oluşturma davranışlarının genel politik davranışlar olduğunu belirtmiştir. Yararlı ilişkiler ağı kurma, birtakım girişimlerde bulunmak için anahtar role sahip kişileri kullanma, gücü dağıtanlarla arkadaşlık kurma, kuralları duruma uygun şekilde esnetme ve kendi reklamını yapma davranışlarının ise yaygın olarak sergilenen politik davranışlar olduğunu öne sürmüştür. Hatalar için suçlayacak birini bulma, başkalarının yaptığı işi övme, büyük hedeflere ulaşmak için küçük sorunları kabul etme, düşünceleri keşfetmek için sosyal ortamları kullanma, yararlı bilgileri kasten saklama, diğer insanların hata ve kusurlarını açığa çıkarma, diğerlerini engellemek için oyalama taktiği kullanma, amaçlara ulaşmak için kuralları bozma, gelecekteki yararları elde etmek için anlık olarak anlaşmaya varma şeklindeki davranışları ise daha az yaygın olan

politik davranışlar olarak değerlendirmiştir. Hedefteki kişilerin kafasını karıştırmak için yanlış bilgilendirme yapma, onları zayıflatmak için gerçek olmayan söylentiler yayma ve tehdit etmek için kirli dosyaları saklama davranışlarını ise yaygın olmayan politik davranışlar olarak nitelendirmiştir.

Mintzberg (1985) ise alanyazına, politik oyunlar adını verdiği on üç politik davranış kazandırmıştır. Bunlar; direnme oyunu, karşı direnç oyunu, sponsorluk oyunu, ittifak kurma oyunu, imparatorluk kurma oyunu, bütçe oyunu, uzmanlık oyunu, patronluk oyunu, makama ve karar vermeye dayalı oyun, rakip kampları oyunu, stratejik aday oyunu, ıslık çalma oyunu (bilgi uçurma) ve genç Türkler oyunudur. Mintzberg (1985) bu oyunları şu şekilde açıklamaktadır:

Direnme oyunu genellikle otoriteye karşı çıkmak amacıyla kullanılmasının yanında uzmanlığa ve kurumda kabul edilmiş ideolojiye karşı çıkmak hatta örgütteki değişimi etkilemek için de kullanılır, protestodan isyana kadar ilerleyebilir. Çoğunlukla yasal otoritenin baskısını üzerinde yoğun olarak hisseden alt düzey çalışanlar kullanır. Karşı direnç oyunu meşru gücü olan kişilerce direnme davranışı gösteren kişilere karşı yine politik araçlarla bazen de yasal araçlarla ortaya koyulan bir davranıştır.

Sponsorluk oyunu, üst yönetimi ve kendinden yüksek statüdeki kişilerle olan ilişkileri kullanarak, güç karşılığında sadakat sunarak güç zemini oluşturmayı amaçlayan bir davranıştır.

İttifak kurma oyunu, terfi etmek için örtük bir anlaşma ile birbirini destekleme şeklinde ortaya koyulan bir davranış olup genellikle aynı düzeydeki çalışanlar (genellikle hat yöneticileri ve bazen uzmanlar) tarafından kullanılır.

İmparatorluk kurma oyunu, hat yöneticileri tarafından oynanır, bu oyunun temelinde özellikle güç zemini oluşturmak için astlarla işbirliği kurma vardır.

Bütçe oyunu, hat yöneticileri tarafından kaynaklar aracılığı ile güç zemini oluşturmak amacıyla açık bir şekilde ve belirli kurallar dâhilinde oynanır, bu oyunda ödül kaynaklardır.

Uzmanlık oyunu, operatörler ve uzmanlarca kullanılan bir davranıştır. Güç zemini oluşturmak amacıyla uzmanlığın onaylanmayan şekilde kullanımını ifade eder. Bu oyunda uzmanlar bilgi ve becerileri ile gösteriş yapar veya sahip olmadıkları bilgi ve becerilere sahipmiş gibi davranırlar. Gerçek uzmanlar ise bu

oyunda teknik becerileri kendi çıkarları için kullanır, sahip oldukları bilgi ve becerilerin eşsizliğini, önemini ve yerinin doldurulmaz olduğunu vurgular ve bilgiyi kendilerine saklar. Uzman olmayanlar ise bu oyunu yaptıkları işin bir uzmanlık alanı olarak görülmesini sağlamaya çalışarak oynarlar, böylece işleri üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini düşünürler.

Patronluk oyunu, meşru güç ile bu güce sahip olmayan ya da düşük düzeyde sahip olanlara hükmederek güç zemini oluşturmak için oynanır yetenekli olmayan operatörler ve onların yöneticileri bazen de profesyoneller tarafından kullanılır.

Hat çalışanları kurmay çalışanlara karşı oyunu, hat yöneticileri, kurmay uzmanlar, bazen de destek personeli tarafından oynanır. Kardeşler arasındaki rekabete benzer bir oyundur. Sadece güç sağlamak için değil rakipleri devre dışı bırakmak için de kullanılır, hat boyutunda yasal ototriteye sahip karar vericilerle kurmay boyuttaki uzman teknik danışmanların rekabete girmesine neden olur. Her iki taraf da yasal gücü yasal olmayan yollarla kendi çıkarları için kullanma eğilimindedir.

Rakip kampları oyunu, ittifak kurma ve imparatorluk oyunları sonucunda yalnızca iki kişinin avantaj sağlaması durumunda ortaya çıkar. Birimler, rakip kişilikler ve görevler arasında en çok ihtilaf çıkmasında neden olan oyundur.

Stratejik aday oyunu, örgütte değişimi etkilemek için oynanır. Bireyler ve gruplar kendi stratejik adaylarının yükselmesini sağlamaya çalışırlar. Hat yöneticileri, profesyonel çalışanlar, operatörler ve genel müdürler tarafından oynanır.

Bilgi uçurma oyunu, düşük düzeydeki operatör ve uzmanlar tarafından örgütsel değişimi farklı yollarla etkilemek için kullanılan basit bir oyundur. Bu oyunda örgütteki şüpheli ya da yasal olmayan bir uygulama hakkında bilgiye sahip olan içeriden birinin bu bilgiyi dışarıdan etki gücü yüksek birine haber vermesi şeklinde oynanan bir oyundur.

Genç Türkler oyunu, herkes için en fazla avantajın elde edilmesi için yüksek düzeydeki hat yöneticileri, çalışanlar ve profesyonel operatörler tarafından oynanır. Örgütün yasal gücü sorgulanır hatta devrilmeye çalışılır. Bu oyun örgütün temel

stratejilerini yeniden yönlendirmek, ideolojisini değiştirmek ve lider kadrodan kurtulmak için oynanır.

### **Politik Davranışların Nedenleri**

Politik davranışların beş temel nedeni bulunmaktadır, bunlar; belirsiz amaçlar, kıt kaynaklar, teknoloji ve çevre, programlanmamış kararlar ve örgütsel değişimdir (Miles'den akt. Pfeffer, 1981). Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy (1989) ile Fandt ve Ferris (1990) da iş ortamında yüksek düzeyde belirsizlik ve anlam karmaşası olduğunda politik davranışların ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Parker, Dipboye ve Jackson (1995), yüksek belirsizlik ile sınırlılıkların (kaynaklarda ve kurallarda) yanında önemli ve istenenen çıktılara ulaşmada politik davranışların yararlı olarak algılanması ve politik davranışların örgüt tarafından onaylanmasının ve ödüllendirilmesinin de politik davranışları sergilemeyi artıracaklarını öne sürmüştür; örgütteki hedef, rol ve prosedürlerin açık bir şekilde belirlenmemiş olmasından kaynaklanan yüksek düzeydeki belirsizliğin amaçlara ulaşmada politik davranışların kullanılmasına büyük bir fırsat tanıdığını vurgulamıştır.

Sınırlı kaynakların örgütün alt birimleri arasında dağılımına ilişkin kararlar örgütteki en önemli kararlardan biri olmasının yanında politik bir süreçtir (Pfeffer ve Salancik, 1974). Sınırlı kaynakların dağılımı örgütte çatışmalara neden olabilir. Bazı bireyler sadece hak ettiği kadarını almakla kalmaz kaynaklarını payını artırabilmek için üstlerini, astlarını ve çalışma arkadaşlarını etkilemede politik davranışlara başvurabilir (Kirel, 1998).

Teknoloji ve çevre ise örgütün ayrılmaz bir parçasıdır, örgüt üzerinde her yönden etkilidir. Dolayısıyla gelişen teknoloji ve karmaşıklaşan çevre örgütte değişime ve belirsizliğe neden olabilir. Bu durumda yine çalışanlar değişim ve belirsizlikleri kendi avantajları doğrultusunda yönlendirmek için politik davranışlar sergileyebilir. Belirsiz durumlarla karşılaşıldığında alınan kararlar olan programlanmamış kararlar (Certo ve Certo, 2006'dan akt. Kırıl, 2015), yaratıcılık ve sezgi ile birlikte cesaret de gerektiren kararlardır. Karar vericilerin, örgütün ve bireylerin yararına ve zararına olabilecek her türlü olasılığı dikkatli bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir (Dessler, 2004'ten akt. Kırıl, 2015). Dolayısıyla programlanmamış kararlarda da belirsizlik ve kişisel çıkarların risk altında olma



durumu söz konusu olduğundan politik davranışlar devreye girebilir. Örgütsel değişim ise bireylerin de değişmesini gerekli kılacağından, değişimin dezavantajlarından kaçınmak, avantajlarından yararlanmak amacıyla bireyler politik davranışlara başvurabilirler.

Örgüt yapısını belirleyici faktörler olan biçimselleşme, hiyerarşi, merkezileşme ve kontrol alanı da belirsizlik ve gücün dağıtımı konularıyla ilişkili olduğundan politik davranışları tetikleyici etkilere sahip olabilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Bir örgütte belirsizlik ve karmaşa olduğunda politik davranışlar ortaya çıkar (Fandt ve Ferris, 1990; Ferris vd., 1989). Dolayısıyla biçimselleşmenin (yasal kural ve prosedürler) düşük olduğu örgütlerde belirsizlik ve karmaşa artacağından dolayı çalışanlar politik davranışlara başvurabilir. Hiyerarşik yapının üst basamaklarında politik davranışlara daha çok rastlanmaktadır. Merkezileşmede ise gücün üst yönetimde toplanması (Ferris ve Kacmar, 1992) ve çalışanların karar verme süreçlerine katılım gösterememesi (Jaworski ve Kohli, 1993) söz konusudur ki bu da, politik davranışları harekete geçiren bir durumdur (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Welsh ve Slusher, 1986). Bir yöneticinin denetiminde olan ast sayısını ifade eden kontrol alanı genişledikçe ise üstün astlara göstereceği ilgi azalacağından belirsizlik ve karmaşanın artış göstermesi ve buna bağlı olarak da politik davranışların ortaya çıkması muhtemeldir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Örgüt yapısının yanında liderlik tarzı, bireylerin algıları ve örgüt kültürü ile ilgili bazı değişkenlerin de politik davranışlara neden olabileceğini belirten Demirel ve Seçkin (2009) söz konusu nedenleri şu şekilde açıklamıştır:

-Bireyler, güvenilir, yardımsever ve dürüst liderler ile çalışmak isterler. Bu özelliklere sahip olmayan yöneticilerin yer aldığı kurumlarda politik davranışlar ortaya çıkmakta ve yaygınlaşmaktadır.

-Çalışanların örgüte ve çevresine yönelik algıları politik davranış sergilemelerine neden olmaktadır. Örgüt kuralları resmi bir zemine dayalı olmadığında ya da sıklıkla kurallara uyulmadığına yönelik algılarına bağlı olarak bireylerin politik davranışlara başvurma eğilimleri artmakta ve istedikleri çıktılara ulaşmalarını sağlayacak seçenekler üretme yoluna gitmektedirler. Örgütte adalet

olmadığı algısı ile belirsizliğin hüküm sürmesi politik davranışı artıran faktörlerdendir.

-Örgüt kültürü çalışanların kuruma ait olan ortak değerler etrafında toplanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün zayıf olduğu kurumlarda çıkarları doğrultusunda kendi değerlerini örgüte hâkim kılmak isteyen çalışanların politik davranış sergileme eğilimleri artış gösterebilir.

Buchanan ve Badham (2008) ise, politik davranışların tetikleyicilerini bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırmıştır. Bireysel nedenleri, kendine hizmet eden sonuçlara ulaşmak, kişisel çıkarlar, rol doğrultusundaki amaçlarına ulaşmak, kişisel hırslar, gizli motivasyonları takip etme, özgeci bir görüntü sergileme isteği, haklı olduğunu kabul ettirme isteği, eğlence, motivasyon, merhametsizlik ve hiç istenmeyen ancak mecburen katlanılması gereken durumlar olarak ifade etmiştir. Politik davranışlara neden olan örgütsel faktörlerin ise grup çıkarlarını elde etme ve koruma, örgütsel amaçlara ulaşma, değişimin derecesi ve önemi, yapılandırılmamış problem ve kararlar, yapısal farklılıklar, başkaları tarafından harekete geçirilmek, yönetim düzeyi, kıdemli yönetici rol modelleri ve örgütsel değişimin karmaşıklığı olduğunu belirtmiştir.

Robins ve Judge (2013) politik davranışların nedenlerini bireysel ve örgütsel nedenler şeklinde gruplandırmıştır. Bireysel nedenler arasında izlenim ayarlamacılığı, içsel kontrol odağı, yüksek düzeyde Makyavelist kişilik, örgütsel yatırım, algılanan iş alternatifleri, başarı beklentisi bulunmaktadır. Örgütsel nedenler arasında ise, kaynakların yeniden dağıtımı, terfi olanakları, düşük güven, rol karmaşası, performans değerlendirme sisteminin belirsiz olması, çalışanlar açısından anlam ifade etmeyen ödül uygulamaları, demokratik karar verme, yüksek performans baskısı, kendine hizmet eden kıdemli yöneticiler yer almaktadır.

Alanyazında politik davranışlarla ilgili yapılan birtakım araştırmalarda da bu davranışların nedenleri ortaya koyulmuştur. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980), araştırmada yer alan katılımcıların politik davranışları kullanma nedenlerinin kendi işleri için yardım isteme (iş arkadaşlarından, üstlerinden veya astlarından işlerine yardımcı olmasını talep etme), iş verme (iş arkadaşlarına üstlerine ya da astlarına bir işi yaptırma), yarar sağlama (daha iyi işler ve çalışma saatleri, izinler gibi),

performans geliştirme (iş arkadaşlarının, üstlerinin veya astlarının işlerini daha iyi yapmasını sağlama) ve değişim başlatma (bireyin ortaya attığı yeni fikrin iş arkadaşları, üstleri veya astları tarafından kabul edilmesini sağlama) olduğunu belirlemiştir. Benzer bir araştırmada, kişinin yeni bir işi veya projeyi yürütmesini sağlamak, bir işin daha etkili ve kısa sürede yapılmasını sağlamak, politik davranışı sergileyen kişinin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmeleri için kişilerden ilkelerini, planlarını ve prosedürlerini değiştirmelerini istemek, bir problemin çözümünde yardım talep etmek, kişilerden ek kaynaklar (finans desteği, personel, materyal gibi) talep etmek, bir öneri, ürün, rapor veya belge için onay istemek, diğer yöneticiler ve müşterilerin olduğu bir toplantıda önerilerinin desteklenmesini istemek şeklinde ifade edilen nedenlerle politik davranışlar sergilendiği tespit edilmiştir (Yukl ve Falbe, 1990).

Mayes ve Ganster (1988)'in araştırmasında zayıf kişi-örgüt uyumunun politik davranışlara neden olabileceği belirlenmiş, bununla birlikte rol belirsizliği ve karmaşasının politik davranışlar ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

### **Politik Davranışlarda “İşlevsel” ve “İşlevsel Olmayan” Ayrımı**

Politik davranışları açıklayan iki temel bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi politik davranışları örgütün temel işleyişini etkileyen çok geniş ve genel bir davranış seti olarak tanımlamaktadır (Pfeffer, 1981). Bu bakış açısına göre politik davranışlar örgüt açısından işlevsel olabileceği gibi işlevsel olmayan bir nitelikte de olabilir. Araştırmacılar arasında en çok paylaşılan ikinci bakış açısı ise daha dar ve spesifiktir (Cropanzano Howes, Grandey ve Toth, 1997). Politik davranışların bu bakış açısı doğrultusundaki tanımı, bireyin kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmamış davranışlara odaklanır (Farrell ve Petersen, 1982; Ferris vd., 1989; Ferris vd., 1996; Gandz ve Murray, 1980; Schein, 1977). Bu bakış açısına göre politik davranışların kullanımı uygun değildir ve kabul edilemez. Mayes ve Allen (1977) ise örgütsel politika kapsamında bir örgütte etkileme amaçlı sergilenen davranışların sınıflandırılmasında Şekil 4'teki gibi bir matris oluşturmuştur.

Etkileme davranışları (araçları)	Etkileme sürecinin çıktıları	
	Örgütsel olarak onaylanmış	Örgütsel olarak onaylanmamış
Örgüt tarafından onaylanan davranışlar	İş kapsamındaki politik olmayan davranışlar I	Örgüt için işlevsel olmayan politik davranışlar II
Örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar	Örgüt için potansiyel olarak işlevsel politik davranışlar III	Örgüt için işlevsel olmayan politik davranışlar IV

Kaynak: Mayes, T. ve Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *The Academy of Management Review*. 2(4), 672-678'den adapte edilmiştir.

#### Şekil 4. Örgütsel politikanın boyutları.

Şekil 4'ten de görülebileceği üzere, birinci hücre örgütte belirlenmiş iş ile ilgili davranışları temsil etmektedir. İkinci hücrede örgüt tarafından onaylanan davranışlarla örgütsel olarak onaylanmayan sonuçlara ulaşılmıştır. İkinci hücredeki politik eylemler bazı bürokratik kuramcılar tarafından güç ve otoritenin kötüye kullanımı şeklinde yorumlanmaktadır (Weber, 1947'den akt. Mayes ve Allen, 1977). Buradaki davranış, örgütsel olmayan amaçlara ulaşmada örgütsel kaynaklardan yararlanıldığı için işlevsizdir. Bürokratik örgütlenme biçimi, bu tür davranışları ortadan kaldırmak için bir girişim olarak görülebilir. Üçüncü hücrede, onaylanmış örgüt amaçlarına ulaşmada kullanılan ancak örgütte tanımlanmış meşru davranış örüntüleri kapsamında yer almayan davranışlar bulunmaktadır. Örgüt tarafından onaylanmış amaçlara ulaşmada karizmanın kullanımı veya ek ödemelerin yapılması gibi etkileme araçlarının kullanımı bu hücredeki politik davranışlar kapsamına girmektedir ve istenmeyen yan etkiler meydana gelmedikçe örgüt için işlevseldir. Bazı araştırmacılar örgüt açısından işlevsel olan bu durumu liderlik olarak görürler (Katz ve Kahn, 1966'dan akt. Mayes ve Allen, 1977). Dördüncü hücredeki davranışlar, ikinci hücredekiler gibi örgüt açısından işlevsel olmayan niteliktedir. Hem kullanılan davranışlar hem de ulaşılan sonuçlar, örgüt normlarından sapma göstermektedir. Bu tür davranışlar tespit edildiğinde müsamaha gösterilmez. Bu tür eylemler kişinin görevine son verilmesi ile sonuçlanabileceğinden, bu davranışlarda bulunan bireyler muhtemelen oldukça gizlidir ve eylemlerinin araştırılması girişimlerine karşı direnç gösterirler (Mayes ve Allen, 1977). Mayes ve Allen'in (1977) açıklamalarına göre resmi olarak örgüt

tarafından tanınmayan birtakım taktiklerle örgüt için yararlı olan bazı amaçlara ulaşılabileceği gibi örgütün yasak zeminine dayalı birtakım davranışlarla örgüt için zararlı çıktılara da ulaşılabılır. Bu açıklamalar, Mintzberg'in (1985) de belirttiği gibi politik davranışların hem işlevsel hem de örgütün işlevini bozucu bir etkiye sahip olabileceğini belirtmektedir.

Alanyazında bireylerce onaylanan ve onaylanmayan politik davranışların belirlenmesi amacıyla bazı çalışmaların da yer aldığı görülmektedir (Zanzi ve O'Neill, 2001). Politik davranışların sınıflandırılması başlığı altında da değinildiği gibi Zanzi ve O'Neill (2001), uzmanlığın kullanımı, üstün hedefler, imaj oluşturma, ağ kurma, ikna ve koalisyon kurma davranışlarının onaylanan davranışlar arasında; tehdit ve ima, vekillerin kullanımı, suçlama ve saldırma, manipülasyon, kurumsal atamalar, oy birliği ile seçme ve bilginin kontrol edilmesi davranışlarının ise onaylanmayan davranışlar arasında olduğunu belirlemiştir. Zanzi ve O'Neill (2001), çalışan görüşlerine göre bu ayrımı ortaya koymuş olsa da politik davranışların kullanım amaçlarından bağımsız olarak, hem pozitif (onaylanmış) hem de negatif (onaylanmamış) olabileceğini belirtmiştir. Politik davranışların, örgütün doğal bir parçası olduğunu ifade eden Pfeffer (1993) de politik davranışların hem negatif hem de pozitif olabileceğini belirterek buna karar vermede belirleyici etkenin davranışın arkasında yatan niyet olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca politik davranışların güç ve etkilemenin kötü amaçlar için kullanımının yanında önemli çıktılar da sağlayabilmesi nedeniyle olumsuz olarak görülmemesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte politik davranışların olumsuz olarak algılandığı yaygın görüşü yorumlarken, ortaya çıkan sonuçların yararlı olmasının kullanılan politik araçları her zaman haklı çıkarmayabileceğini ama aynı zamanda elde edilen sonuçların zararlı olması halinde kullanılan politik davranışların olumsuz olarak nitelendirilmesinin doğru olmadığını ifade etmiştir. (s. 35).

Buchanan ve Badham (1999) da politik davranışların kişinin hem kendi yararı için hem de örgüt yararı için kullanılabileceğini ifade etmiştir. Vigoda-Gadot (2003) ise politik davranışlar konusunda dengeli bir bakış açısını tartışmaya açarak, konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda, politik davranışların hangi koşullar altında örgüt ve çevresi için yararlı olduğunun ve hangi koşullar altında örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan işlevsel bir bileşen olduğunun dikkatli bir

şekilde belirlenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Vredenburg ve Maurer (1984), politik davranışların onaylanan-onaylanmayan şeklinde sınıflandırılmasında örgütsel normlar dikkate alınarak yapılan değerlendirmenin en doğru sonuçları vereceğini vurgulamıştır. Baum (1989) ise politik davranışları hem olumlu hem de olumsuz olarak görülmesine imkân tanıyan, davranış ve niyetlerin kombinasyonu üzerine temellendirilmiş bir bakış açısıyla tanımlamıştır. Olumlu veya işbirlikli politik davranışların örgüte ve bireye önemli bir değer kattığını belirtmiştir. Mintzberg (1983) de benzer şekilde politik davranışlar sonucunda, hem işlevsel hem de işlevsel olmayan çıktılar elde edilebileceğini belirtmiştir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, politik davranışların onaylanan-onaylanmayan, işlevsel-işlevsel olmayan, pozitif-negatif şeklindeki ayrımının yapılması alanyazında kapsamlı bir tartışma konusu olmuştur. Sonuç olarak sergilenen politik davranışların işlevsel bir nitelikte mi yoksa işlevi bozucu bir nitelikte mi olduğu, davranışın altında yatan niyet ile davranışlar sonucunda ortaya çıkan sonuçların birlikte değerlendirilmesi ile anlaşılabilir. Bu araştırmada politik davranışlar, yaygın görüşe paralel olarak örgüt işlevini bozucu bakış açısından ele alınmıştır.

### **Politik Davranışların Sonuçları**

Buchanan ve Badham (2008), politik davranışların sonuçlarını bireysel ve örgütsel açıdan işlevsel olan ve olmayan sonuçlar şeklinde incelemiştir. Buna göre bireysel açıdan işlevsel olan sonuçlar arasında, bir değişim ajanı olarak başarılı olma, güven ve saygı kazanmak, yüksek özgüven düşük stres, güç elde etme, kişisel itibarda artış ve kariyer gelişimi bulunmakta iken bireysel açıdan işlevsel olmayan sonuçlar arasında; kişisel olarak zarar görme, hayal kırıklığı, endişe ve iş tatminsizliği, işyerindeki stratejik pozisyonu ve gücü kaybetme, iş kaybı nedeniyle zarar görme, daha iyi politik oyuncular tarafından elimine edilme ve güvenilirliğin zarar görmesi yer almaktadır. Örgütsel açıdan işlevsel sonuçları örgütsel etkililiğin artması istenen stratejilerin uygulanması için destek, istenmeyen stratejilerin uygulanmasına karşı çıkma, kaynaklar için rekabeti kazanma, karar vermede kalite artışı, meşru olmayan amaçlara karşı meşru taktiklerin kullanılması, meşru kararların uygulanmasına yardımcı olma, yararlı değişim girişimlerini yönlendirmek, karşıt görüşler arasındaki çatışmayı çözme, değişime dirençle başa

çıkma ve stratejik değişim dinamikleri oluşturma şeklinde dir. Örgüt açısından işlevsel olmayan sonuçlar ise, örgüt etkililiğinin azalması departmanlara kaynak sağlamanın zarar görmesi, işlevi olmayan oyunlar, verimliliğe engel olma, amaçlara ulaşmanın engellenmesi, örgütsel değişimin ertelenmesi, kaynak fırsatlarının kaçırılması, örgütte esneklik yerine katılığın yerleşmesi, iletişim engellerinin ortaya çıkması, bilgi akışının kısıtlanması ve zaman israfıdır.

Mintzberg (1983), politik davranışları informal; dar görüşlü; bölücü ve teknik olarak yasal olmayan; otorite, örgüt ideolojisi ve sertifikalandırılmış uzmanlık tarafından kabul görmeyen birey ya da grup davranışları olarak tanımlamıştır. Mintzberg'e (1985) göre politik davranışlar, çelişki, anlaşmazlık ve bölünmeye neden olur, bireyleri ve örgütleri yasal otoriteye, kabul edilen ideolojiye, sertifikalandırılmış uzmanlığa veya birbirlerine karşı çıkmaya iter. Maliyetlidir, örgütte yapılması gereken işlerle uğraşmak için kullanılabilir enerjiyi boşa harcanmasına ve her türlü hataya neden olur. Genellikle ağın gereklerine uymayan düzenlemelerin sürdürülmesinde ve bazen de adaletli olmayan yeni düzenlemelerin uygulamaya koyulmasında kullanılır. Örgütü ele geçirerek etkili işleyişini durma noktasına getirir ve örgütü kimsenin yarar sağlayamayacağı bir duruma sokar. Ancak Mintzberg (1985) bu düşünce lerinin yanında yasal olmayan etkileme süreçleri olarak tanımladığı politik davranışların, yasal etkileme süreçlerindeki eksikliklerin giderilmesinde, Darwinistik bir etkiyle güçlü olanların lider pozisyonlarına gelmesini sağlaması, yasal etkileme taktikleri tarafından engellenen örgüt için gerekli değişimlerin yerine getirilmesini sağlaması bakımından örgüt açısından işlevsel de olabileceğini belirtmiştir. Butcher ve Clarke (2002) ise yapıcı (işlevsel) politik davranışların örgütsel demokrasiyi geliştirici bir etkisi olabileceğini öne sürmüş ancak bu önermeyi ampirik bir çalışma ile kanıtlamamıştır.

Robins ve Judge'ye (2013) göre ise politik davranışların bireyler açısından iş tatmininde azalma, anksiyete ve streste artış, iş bırakma niyetinde artış, performansta azalma gibi sonuçları olabilmektedir.

Alanyazında yer alan bazı araştırmalarda da politik davranışların sonuçlarına ilişkin bulgular yer aldığı görülmektedir. Örneğin, Allen ve arkadaşlarının (1979) yaptığı araştırmada yöneticiler, politik davranışların örgütteki iletişim ve koordinasyonu geliştireceğini belirtmiş ancak görevlerin yerine

getirilmesine bir tehdit oluşturabileceğine de dikkat çekmiştir. Ayrıca Allen vd. (1979), özellikle bilgi saklama ve çarpıtma yönündeki politik davranışların örgüt açısından potansiyel olarak en tehlikeli davranışlar olduğunu belirtmiş, bilgi ve denetim sistemlerinin bu davranışların en aza indirgenecek şekilde düzenlenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bir diğer araştırmada ise (Riaz, 2013), örgütteki politik davranışlar neticesinde örgütün politik olarak algılanmasının iş bırakma niyetlerini pozitif yönde etkilediği, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği, bilgi uçurmayı düşük düzeyde de olsa pozitif yönde etkilediği ve üretim karşıtı iş davranışlarını yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle politik davranışların, çalışanların işlerini bırakmalarına, örgütsel bağlılıklarında azalmaya, örgütün yasal olmayan birtakım uygulamalarının çalışanlar tarafından ifşa edilmesine ve en önemlisi de üretimi engelleyecek ve örgüt verimliliğini olumsuz etkileyecek davranışlara neden olabileceğini söylemek mümkündür. Riaz (2013), üretim karşıtı iş davranışlarını politik davranışların en zararlı sonuçlarından biri olarak nitelendirmiştir.

## **Örgütsel Demokrasi ile İlgili Araştırmalar**

**Örgütsel demokrasi konusunda yurtiçinde yapılan çalışmalar.** Konu ile ilgili alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde ilk olarak Tutar, Tuzcuoğlu ve Altınöz'ün (2009) çalışması göze çarpmaktadır. Araştırmada bir örgütsel demokrasi ölçeği geliştirilmiştir. Çalışmada geliştirilen beş boyut ve 46 maddeden oluşan ölçeğin örgütsel demokrasiyi ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ortaya koyulmuştur. Örgütsel demokrasi konusunda yurtiçinde yapılan bir diğer araştırma ise Şeker'e (2010) aittir. Söz konusu araştırmada örgütsel demokrasinin öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Van ilinin çeşitli ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 486 öğretmen ve 71 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel demokrasiyi yüksek düzeyde benimsedikleri ancak orta düzeyde uygulanabilir buldukları görülmüştür. Örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenenmiş, uygulanabilirliğe yönelik görüşlerin farklılaşmadığı;



benimsenme düzeyinin ise birtakım farklılıklar gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kadınların erkeklere göre; sınıf öğretmenlerinin diğer alandaki öğretmenlere göre; yöneticilerin ise öğretmenlere göre örgütsel demokrasiyi daha çok benimsedikleri gözlenmiştir.

Bozkurt (2012) ise çalışmasında örgütsel demokrasi ile akademik özgürlüğün öğretim elemanları tarafından benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeyleri, bu düzeylerin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın, örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeylerinin incelenmesi yönüyle Şeker'in (2010) çalışması ile benzer bir nitelikte olduğu görülmektedir. Nicel ve nitel tekniklerin birlikte kullanıldığı bu çalışmada araştırmanın örneklemini Ankara'daki üç kamu üniversitesinde görev yapan 410 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada, örgütsel demokrasinin benimsenmesi konusunda demografik değişkenlere göre herhangi bir farklılık gözlenmezken; uygulanabilir bulunması konusunda birtakım farklılıklar olduğu görülmüştür. Araştırmada ulaşılan diğer bir bulgu ise örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilir bulunması ile akademik özerkliğin benimsenme ve uygulanabilir bulunması arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğudur. Araştırmada genel olarak yönetimin kapsayıcı, hesap verebilir ve tüm paydaşları yönetime katan bir anlayışa sahip olması gerektiği vurgulanmış, üniversitelerde örgütsel demokrasinin hayata geçirilebilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Coşan-Erkal (2012) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel demokrasiyi etkileyebileceği düşünülen bazı demografik özelliklerle, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklemini Balıkesir ilinde kamu ve özel sektörde çalışmakta olan 600 katılımcının oluşturduğu araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri, örgütsel demokrasinin en önemli boyutlarından olan "katılım"ın hem özel sektörde hem de kamuda düşük düzeyde olduğuna yönelik bulgudur. Çalışmada elde edilen diğer bulgularda ise; işten ayrılma niyeti ile örgütsel demokrasi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; kurumlardaki katılım düzeyinin operasyonel kararlardan stratejik kararlara doğru azaldığı; özel sektörde çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ancak kamuda çalışanların taktik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki

olduğu rapor edilmiştir. Coşan-Erkal'ın (2012) doktora tezi olan bu çalışmadan bir de makale yayımlanmış, bu makalede örgütsel demokrasi kavramının kuramsal temelleri ortaya koyulmuştur (Erkal-Coşan ve Altın-Gülova, 2014). Coşan-Erkal'ın (2012) çalışması ile benzer şekilde, Geçkil, Akpınar ve Taş (2017) 405 üniversite hastanesi çalışanının katılımcı olarak yer aldığı araştırmalarında, örgütsel demokrasi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Geçkil, (2013) , üniversite hastanesi çalışanları ile yaptığı araştırmada örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülen araştırmanın örneklemini 582 üniversite çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının orta düzeyde olduğu, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre; hemşirelerin ise doktorlara göre örgütsel demokrasi algılarının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen ilgi çekici bir bulgu ise 10 yıldan daha fazla hizmet süresine sahip olan çalışanların örgütsel demokrasi algılarının daha az hizmet süresine sahip olan çalışanlara göre daha düşük olduğudur. Bunun yanında araştırmada örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya koyulmuş; örgütsel demokrasinin örgütsel davranışın centilmenlik alt boyutu hariç olmak üzere diğer tüm alt boyutlarını yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen Sadykova ve Tutar (2014) Sakarya Ticaret Borsası çalışanları ile yürüttükleri bu araştırmanın sonucunda iki kavram arasında birtakım anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel demokrasinin demokratik yönetim boyutu ile örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Oral-Ataç (2015) da bu çalışmayla benzer şekilde örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sanayi ve hizmet sektöründe çalışmakta olan 387 katılımcı ile yürütülmüştür. Çalışmada araştırmacının alanyazında yer alan ölçeklerden esinlenerek geliştirdiği örgütsel demokrasi ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, iki kavram arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu ve örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi anlamlı şekilde yordadığı rapor edilmiştir. Oral-

Ataç'ın (2015) doktora tezi olarak yürütülen bu araştırmadan 2017 yılında bir makale de yayımlandığı görülmektedir (Oral-Ataç, Köse, 2017).

Yurtiçinde konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmada ise örgütsel demokrasi ile çalışanların performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel zdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir (Kesen, 2015). Aydın'daki perakende firmalarında çalışan 174 katılımcı ile yürütülen araştırmadan elde edilen bulgularda, örgütsel demokrasinin çalışanların performansını hem doğrudan hem de örgütsel zdeşleşmenin aracılık rolü ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, kurumlarda demokrasinin varlığının örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştıracacağı bunun da çalışan performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği ne srlmştir.

Geçkil ve Tikici (2015), rgtsel demokrasiyi ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması yrtmştir. Araştırmanın rneklemi, 285'i Adıyaman niversitesi akademik ve idari personeli; 153' ise Adıyaman'daki devlet hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personeli (doktor, hemşire, röntgen uzmanı, sağlık memuru vb.) olmak üzere 438 katılımcıdan oluşmaktadır. Geliştirilen lek katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik olmak üzere beş boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Yapılan analizde ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Işık (2017) ise bir kamu kurumu çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmış ve bu algıların birtakım değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma kapsamında 32 katılımcıdan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların örgütsel demokrasi algılarının "kararsızım" düzeyinde olduğu grlmş; çalışanların algılarının cinsiyet, statü, medeni durum ve aylık gelire göre farklılık göstermezken yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyine göre farklılaştığı grlmştir. Buna göre yaş arttıkça eşitlik ve hesap verebilirliğe ilişkin algı düzeyinin de yükseldiği; eğitim düzeyi arttıkça hesap verebilirliğe ilişkin algı düzeyinin azaldığı; kurumdaki çalışma süresi arttıkça hesap verebilirliğe ilişkin algı düzeyinin yükseldiği belirlenmiştir.

şenol ve Aktaş (2017), tekstil sektöründe çalışmakta olan 130 katılımcı ile yürüttükleri çalışmalarında, örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizlik arasındaki

ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgularda iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Geçkil ve Koçyiğit (2017), 144 otel çalışanının katılımıyla yürüttüğü araştırmada, örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, örgütsel demokrasinin eşitlik boyutu ile psikolojik sermaye arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve örgütsel demokrasinin, psikolojik sermayenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu rapor edilmiştir.

Öge ve Çiftçi (2017), Sakarya'da bir sanayi işletmesinde çalışmakta olan 77 işgörenle yaptıkları araştırmalarında örgütsel demokrasi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bakan, Kara ve Güler (2017) de benzer şekilde örgütsel demokrasi ve iç girişimcilik arasındaki 201 otel çalışanı ile yürüttükleri araştırmada incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel demokrasinin iç girişimcilikle pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel demokrasinin şeffaflık alt boyutunun, iç girişimciliğin alt boyutlarından yenilik ve proaktifliği; hesap verebilirliğin ise iç girişimciliğin alt boyutlarından yenilik ve özerkliği anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, adalet ve eşitlik alt boyutlarının ise iç girişimciliğin yordanmasında bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bakan, Güler ve Kara (2017) ise örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek ile aralarında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. 201 otel çalışanı ile gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri alt boyutunun dağıtımsal ve işlemsel adaleti; eşitlik alt boyutunun kişiler arası adaleti; şeffaflık alt boyutunun bilgisel adalet ile örgütsel desteği; hesap verebilirlik alt boyutunun ise örgütsel adaletin tüm alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Son olarak Çopur (2018) örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 472 öğretim elemanının katılımcı olarak yer alan çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel demokrasiye yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel ve duyuşsal alt boyutları ile yüksek düzeyde, davranışsal alt boyutu ile orta düzeyde olmak üzere negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel demokrasi konusunda yurtiçinde yapılan araştırmalar incelendiğinde söz konusu araştırmaları dört başlık altında ele almak mümkündür, bunlar; kurumda algılanan örgütsel demokrasi düzeyini belirlemeyi amaçlayan ölçek geliştirme çalışmalarını (Geçkil ve Tikici, 2015; Tutar, Tuzcuoğlu ve Altınöz, 2009), örgütsel demokrasiyi kavramsal açıdan ele alan doküman incelemesi çalışmalarını (Erkal-Coşan ve Altın-Gülova, 2014), örgütsel demokrasinin çalışanlar tarafından benimsenebilir ve uygulanabilir bulunma düzeylerini ortaya koyan araştırmalar (Bozkurt, 2012; Şeker, 2010) ve örgütsel demokrasinin örgütsel davranış ile ilgili birtakım kavramlarla ilişkisini ortaya koyan araştırmalardır (Bakan, Güler ve Kara, 2017; Bakan, Kara ve Güler, 2017; Coşan-Erkal, 2012; Çopur, 2018; Geçkil ve Koçyiğit, 2017; Geçkil, 2013; Geçkil, Akpınar ve Taş, 2017; Işık, 2017; Kesen, 2015; Oral-Ataç ve Köse, 2017; Oral-Ataç, 2015; Öge ve Çiftçi, 2017; Sadykova ve Tutar, 2014; Şenol ve Aktaş, 2017). Araştırmaların yoğunlukla 2017 yılında yapıldığı görölmektedir.

**Örgütsel demokrasi konusunda yurtdişında yapılan çalışmalar.** Konu ile ilgili yurtdişında yapılan ilk araştırmaların yurtiçinde yapılan araştırmalardan yaklaşık 40 önce alanyazında yerini aldığı görölmektedir. Örneğin Davies (1967), çalışmasında örgütsel demokrasiyi kuramsal açıdan ele almıştır. Miller (1984) ise araştırmasında, kamu çalışanlarının sahip olduğu değer yönelimleri ile işyerinde demokrasiyi uygun bulma durumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamında incelenen değer yönelimleri, verimlilik ile etkililik, hümanizm ve ilerlemeciliktir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ilerlemecilik ve hümanizmin işyerinde demokrasiyi uygun bulma durumu üzerinde önemli etkileri olduğu, verimlilik ve etkililik ile işyerinde demokrasiyi uygun bulma arasında ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Gastil (1992) küçük gruplarda demokrasinin nasıl sağlanacağına ilişkin kavramsal bir çalışma ile ilgili alanyazına katkıda bulunmuştur. Komanchuk (1992), çalışmasında örgütsel demokrasiyi teorik bir çerçevede ele alarak demokrasi alanyazınında yetkin bazı araştırmacıların argümanları bağlamında, örgütsel demokrasinin etik gerekçelerini tartışmaya açmıştır. Cheney (1995) araştırmasında, katılımcı anlayışı benimseyen yönetim yapısıyla örgütsel demokrasinin uygulanmasına olanak sağlayan büyük bir şirket olan Mondragon ile

ilgili izlenimleri üzerinden örgütsel demokrasi konusunu kavramsal açıdan ele almıştır.

Mac Lean (1999) Dalhousie Üniversitesi, Diş Hekimliği Fakültesi'nde görev yapmakta olan 60 öğretim elemanın katılımcı olarak yer aldığı çalışmasında öğrenen örgüt niteliğinde olan kurumlarda, çalışanların güçlendirilmesi yoluyla örgütsel demokrasinin artırılabilceğini öne sürmüştür. Hall - Kieval (1999) araştırmasında, çalışmanın yürütüldüğü yıllarda karşılaşılan sağlık krizini atlatabilmek amacıyla hastanelerde farklı şekillerde uygulanan ve personel güçlendirme ile demokratik karar verme gibi örgütsel demokrasinin bileşenleri üzerine yapılandırılmış olan "Toplam Kalite Yönetimi" ve "Kalite İyileştirme"yi incelemiştir. Eleştirel etnografi araştırması şeklinde yürütülen araştırma sonucunda hastanelerin örgüt yapılarında demokratik yeniden yapılanmaya gidilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Luhman (2000) akademik dergi ve kitaplardaki nitel ve nicel araştırmalar, durum çalışmaları ve tarihi araştırmalardan elde ettiği nitel verilerin analizi sonucunda örgütsel demokrasiye ilişkin 14 temel kod elde etmiş ve bunları, kurumlarda topluluk dayanışması, bilinç, yapılan iş üzerinde kontrol, karar verme süreci, kural ve prosedürlerin resmi olarak yürütülmesi, hesapverebilir hiyerarşik denetim mekanizması, bilgiye erişim, uzmanlaşmaya dayalı yönetim rolleri, yapılan işin anlamlı olduğuna yönelik algı, çoklu beceriler, hiyerarşik olmayan yönetim, kolektif yönetim rolleri, kendi kriterlerine güvenme, haklar ve itirazlar olarak ifade etmiştir. Luhman, 2006'da yaptığı çalışmasında ise Karl Mannheim ve Max Weber'in sosyal teorileri bağlamında ve önceki çalışmasında elde ettiği bulgular ışığında örgütsel demokrasiye yönelik kavramsal açıklamalarda bulunmuştur.

Collom (2001) çalışmasında cinsiyet, etnik grup ve toplumsal sınıf bakımından iş yerinde demokrasinin ne düzeyde desteklendiğini incelemiştir. Cinsiyet bakımından kadınların, etnik grup bakımından Afrika'luların, toplumsal sınıf bakımından ise işçi sınıfının işyerinde demokrasiyi daha çok destekledikleri sonucuna ulaşmıştır. Stohl ve Cheney (2001) de işyerinde demokrasi ve çalışan katılımını, uygulanmaları sürecinde ortaya çıkabilecek birtakım çelişkiler bakımından ele alarak kuramsal bir bakış açısı sunmuştur. Butcher ve Clarke (2002), örgütsel demokrasi ve örgütsel politika kavramları arasındaki ilişkileri yine kuramsal bir bakış açısıyla ele almıştır.

Hoffman (2002) ise Benediktin Konfederasyonu üyesi olan rahibelerle yaptığı durum çalışmasında bir örgütsel demokrasi model önerisi sunmuştur. Modelin unsurları, paylaşılan ortak temel değerler, doğru katılım için cesaretlendirme ve etkili katılımın gerçekleştirilmesinde gerekli kaynakların temini olarak belirlenmiştir.

Judkins (2003), çalışanların üretim yöntemleri üzerindeki kontrolünün arttırılmasının işyerinde sağlık ve güvenliğin kalitesinde artış sağlayıp sağlamayacağını tartışmaya açmıştır. Araştırmada, örgütsel demokrasi kapsamında yer alan bilgi edinme özgürlüğü ve katılımın, meslek sağlığı konusundaki yansımalarının çalışanların işyerindeki tehlikeler hakkında bilgi sahibi olabilmesi, iş yerindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve azaltılması süreçleri ile işyerinin daha sağlıklı ve güvenli bir yer haline getirilmesi süreçlerine katılabilmesi olduğu belirtilmiştir.

Harrison ve Freeman (2004) örgütsel demokrasinin avantajlı ve dezavantajlı yönlerini ele aldığı kuramsal çalışmasıyla alanyazına katkıda bulunmuştur. Kerr (2004) ise siyasal demokrasinin örgütsel demokrasi için kullanışlı bir model olup olmadığı ile demokratik süreçlerin tüm örgütlerde uygulanabilir olup olmadığı konularını tartışmaya açmıştır. Çalışmada, siyasal demokrasinin temel esaslarından olan katılım, bilgi edinme, temsil hakkı ve hesapverebilirliğin örgütlerde çok nadir desteklendiği hatta hiç desteklenmediği ve siyasal demokrasinin temel işlevi olan otoritenin meşrulaştırılmasının örgütlerde karşılığının olmadığı öne sürülerek bu nedenden ötürü siyasal demokrasinin örgütsel demokrasiye çok düşük düzeyde bir rehberlik sağladığı savunulmuştur. Çalışmada ayrıca, demokratik sürecin ancak rekabet avantajı ve örgütsel performansa önemli ölçüde katkıda bulunduğu yerlerde başarıyla uygulanabileceği, bunun ise örgütün ürün ve hizmetlerinin niteliği, işgücünün niteliği ve güç ve hâkimiyetin yeniden dağılımına ilişkin hiyerarşik direncin derecesi gibi birtakım değişkenlere bağlı olduğu öne sürülmüştür.

Forcadell (2005), örgütsel demokrasinin uygulandığı Mondragon ve bu firmanın bir parçası olan Irizar adlı kurumların demokratik yönetim modellerinin, kurum kültürü, örgüt yapısı ve insan kaynakları bakımından ana unsurlarını belirlemeye çalışmış ve ulaştığı bulgular bağlamında örgütsel demokrasinin gerçekleştirilebilmesi için uygulama önerileri sunmuştur. Buna göre bir kurumda

örgütsel demokrasinin gerçekleştirilebilmesi için demokratik bir kültürün oluşturulması, kurumsal güç ve mülkiyetin demokratikleştirilmesi, işbirliğine dayalı organik bir örgütsel yapı tasarlanması, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, paylaşılmış liderliğin yürürlüğe koyulması, kurumun işleyişi ve karar vermede demokratik süreçlerin işletilmesi, başkalarının fikirlerine saygı duyma gibi demokrasi için çok önemli olan birtakım esasların bireylere kazandırılmasını sağlayacak eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi, bilgi edinme özgürlüğü ve şeffaflığın sağlanması, ayrımcılığın olmadığı personel seçimi ve demokratik bir işgüt konseptine uygun vatandaşlık davranışına sahip üyeler gereklidir.

McGregor (2005), araştırmasında işyerinde demokrasinin örgütsel değişime olan katkılarını incelemiştir. Durum çalışması olarak yürütülen araştırma sonucunda, işyerinde demokrasinin örgütsel değişim üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmiş, örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesinde işyerinde demokrasinin gerekli bir bileşen olduğu öne sürülmüştür.

Foley ve Polanyi'nin (2006) çalışmasında işyerinde demokrasinin örgütün ekonomik çıktıları, bireylerin yurttaş olarak yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ve çalışan sağlığına yönelik katkıları açıklanmış, işyerinde demokrasinin etik açıdan da uygulanmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında işyerinde demokrasi bağlamında Çalışan Hakları Hareketi (Employee Rights Movement) tartışılmıştır.

Remtulla (2007), ise işyerinde demokrasi kavramını kuramsal açıdan ele almış, günümüz toplumunun evirildiği bilgi temelli toplumun ülkeler, devlet yönetimi, piyasaların üretim, tüketim ve ekonomik yeniden yapılanmaları üzerindeki etkilerinin yanı sıra günlük iş yaşamında sosyal ve kültürel açıdan da değişimlere neden olduğunu vurgulayarak işyerinde demokrasinin önemli esaslarından biri olan her zaman ve her yerde bilgiye erişimin bilgi temelli toplumun çıktılarından olan e-öğrenme ile sağlanabileceğine ilişkin açıklamalarda bulunmuştur.

Levine (2007) araştırmasında, örgütsel demokrasi kapsamındaki kavramlardan çalışan katılımı ve çalışan mülkiyetinin örgütsel sosyal sermaye üzerindeki etkilerini incelemiştir. Geleneksel firmalar ile çalışan mülkiyetli firmaların işgörenleriyle yaptıkları araştırmada her iki firmada da katılım ile çalışanların



birbirlerine olan bağılılıkları ve güvenleri arasında pozitif yönde ve doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışan mülkiyetinin ise örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağılılık ve çalışanlar arasındaki mütekabiliyet (karşılıklılık) üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Weber, Unterrainer ve Schmid'in (2009) araştırmasında çalışanların demokratik karar vermeye katılıma yönelik algılarının, toplum yanlısı davranış eğilimleri, demokratik değerler, kuruma bağılılık ve sosyo-ahlaki ortama yönelik algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların demokratik karar verme süreçlerine katılımlarının, toplum yanlısı davranış gösterme eğilimleri; kuruma bağılılıkları ve kurumun sosyo-ahlaki iklimi üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yazdani (2010) örgütsel demokrasiyi kuramsal olarak incelediği araştırmasında bir örgütsel demokrasi modeli ortaya koymuştur. De Oliveira – Tavares (2011) ise kurumlarda örgütsel demokrasiyi değerlendirmeyi sağlayan bir model geliştirmiştir. Modelde yer alan değerlendirme ölçütleri amaç ve vizyon, bireysel liderlik, şeffaflık, iletişim ve karşılıklılık, uyma davranışı, güç eşitliği bağlamında adem-i merkeziyetçilik, tercihler ve liderlik, bireysel ve kolektif yükümlülükler, kararlılık ve katılım, ve son olarak eleştirel bilinçtir.

Ragland (2012), çalışmasında muhalefetin kullanılması yoluyla örgütsel demokrasinin iletişimsel olarak yapılandırılmasının mümkün olup olamayacağını araştırmıştır. Araştırma sonucunda muhalefetin, örgütsel demokrasinin iletişimsel yapılandırılmasında uygun olacağı bulgusuna ulaşmıştır.

Verdorfer, Weber, Unterrainer ve Seyr (2012) ise çalışmalarında örgütsel demokrasi, sosyo - ahlaki iklim ve çalışanların, işte dayanışma, demokratik katılım eğilimi ve örgütsel bağılılık gibi olumlu sosyal davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda sosyo - ahlaki iklimin örgüt yapısının demokratikleşmesine olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel demokrasi konusunda yurtdışında yapılan araştırmaları, konuyu kavramsal olarak ele alan çalışmalar; örgütsel demokrasiye ve örgütsel demokrasinin değerlendirilmesine yönelik modeller ortaya koyan çalışmalar; kurumlarda mevcut olan birtakım yönetim modellerini örgütsel demokrasi

bağlamında inceleyen çalışmalar ve örgütsel demokrasinin farklı kavramlarla ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar şeklinde gruplandırmak mümkündür.

### **Politik Davranışlar ile İlgili Araştırmalar**

**Politik davranışlar konusunda yurtiçinde yapılan çalışmalar.** İlgili araştırmalar incelendiğinde politik davranışlar konusunun yurtiçinde 2000’li yıllarda alanyazında yer almaya başladığı görülmektedir. Örneğin Çalışkan (2006), altı farklı işletmede faaliyet göstermekte olan 204 işgören ile yürüttüğü çalışmasının birinci aşamasında ılımlı politik davranışlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi; ikinci aşamasında ise politik davranışların, iş tatmini ve örgüt bağlılığı ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, ılımlı politik davranışların kullanılmasının çalışanlarda örgütsel adalet algısını yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, çalışanların ılımlı politik davranışları kullanarak amaçlarına ulaşmaları sonucunda adaletin sağlandığını düşündükleri yorumuyla açıklanmıştır. Araştırmanın diğer bulgularına göre ise, ılımlı politik davranışların kullanılmasıyla amacına kısmen ya da tamamen ulaşan çalışanların iş tatminlerinde anlamlı bir artış olduğu, öte yandan çalışanlar zorlayıcı politik davranışlarda bulunduğu anda amaçlarına tamamen ulaşmış olsalar bile işe ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmedikleri, aksine iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarında azalma meydana geldiği tespit edilmiştir.

Gürel (2006), son beş yıl içerisinde değişim geçirmiş olan farklı sektörlerden çeşitli kurumlarda çalışmakta olan 111 işgörenin katılımcı olarak yer aldığı araştırmasında değişime direnç ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada politik davranışların kurumdaki çalışma süresi, mesleki kıdem, yaş değişkenleri bakımından farklılık göstermediği, eğitim değişkeni açısından ise politik davranışın ikna etme ve pazarlık boyutlarında bir farklılık görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Değişime direnç ile politik davranışlar arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise, değişimin bireylerin ve grupların kıt kaynaklar, karar verme ve gücün kullanımı gibi konulardaki durumlarını değiştirebileceğini, kısaca bireylerin çıkarlarında değişimler meydana gelebileceğini bunun da çalışanların politik davranış sergilemelerinde artışa neden olabileceği şeklinde açıklanmıştır. Benzer şekilde Alp (2010) da gıda ve ambalaj sektöründe çalışmakta olan 134 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmada politik

davranışlar ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda iki değişken arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İslamoğlu ve Börü (2007), politik davranışlar ile ilgili bir ölçek geliştirme çalışması yürütmüştür. Çeşitli kurumlarda faaliyet göstermekte olan 290 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, 36 madde ve 6 boyuttan oluşan “Politik Davranışlar Ölçeği” alanyazına kazandırılmıştır. Aynı araştırmacılar başka bir çalışmalarında ise politik davranışları etkileyen kurumsal ve bireysel faktörlerin belirlenmesine odaklanmıştır (Börü ve İslamoğlu, 2007). Araştırmada ele alınan örgütsel faktörler, rol belirsizliği, kaynakların yeniden dağıtımı, kendine hizmet eden üst düzey yöneticiler, sıfır sonuçlu ödül uygulamaları, yüksek performans baskısı, demokratik karar verme, belirgin olmayan performans değerlendirme sistemi, güven ve terfi etme; bireysel faktörler ise denetim odağı, izlenim ayarlamacılığı, başarı beklentisi, örgütsel yatırım, algılanan iş alternatifleri ve makyavelciliştir. Çeşitli kurumlarda faaliyet göstermekte olan 329 çalışanın katılımcı olarak yer aldığı araştırmada, politik davranışlar üzerinde bireysel faktörlerin genelinin %30; örgütsel faktörlerinin genelinin ise %40 düzeyinde bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Mohan-Bursalı (2008) çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışlarının birbiri üzerindeki etkileri incelemiştir. Araştırma, İstanbul’da bulunan bazı işletmelerde çalışmakta olan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile işgörenlerden oluşan 350 kişilik örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların kurumlarını düşük düzeyde politik olarak algıladıkları, çalışanların politik davranışlar kapsamında hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktiklere düşük, destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklere ise orta düzeyde sergilediği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışlarının birbirini karşılıklı olarak etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bir çalışan kurumunu politik olarak algılıyorsa politik davranış gösterme eğiliminde olacaktır, çalışanlar politik davranış sergiledikçe de kurum politik olarak algılanacaktır. Araştırmacının tez çalışması kapsamında yürütülen bu çalışmadan bir de makale türetilmiştir (Mohan-Bursalı ve Bağcı, 2011).

Mohammed (2011), 391 kişi ile yaptığı araştırmasında, örgüt kültürü ve psikolojik iklimin çalışanların politik davranış algılamaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Bir organize sanayi bölgesinde çalışmakta olan 391 kişi ile yürütülen araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün politik davranış algılamalarını yordadığı; klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar merkezli kültürün politik davranış üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde psikolojik iklimin de politik davranış algılamalarını yordadığı, psikolojik iklim türlerinden katkı, tanıma, rol açıklığı ve destekleyici yönetimin politik davranışlardaki algılamalarda önemli rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Ertem (2011), bir organize sanayi bölgesinde çalışmakta olan 372 katılımcı ile yürüttüğü araştırmasında örgüt kültürü ile çalışanların politik davranış algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş, tüm örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) politik davranışlar üzerinde pozitif etkileri olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte politik davranış algılamalarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, faaliyet alanı, kurumdaki pozisyon, sektörde faaliyet gösterilen süre değişkenleri bakımından herhangi bir farklılık göstermediği; bulunulan kurumda faaliyet gösterilen süre bakımından ise kurumdaki çalışma süresi arttıkça politik davranış algılamalarını da artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Mehtap (2011) ilaç sektöründe çalışmakta olan 265 katılımcı ile yürüttüğü araştırmasında yöneticilerin örgüt içinde astları etkilemek amacıyla sergilediği politik davranışların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin kullandığı politik etkileme davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlıklarını hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık aracılığıyla olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Arıkan (2011), çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte olan 130 çalışanın katılımcı olarak yer aldığı araştırmasında kariyer hedefleri ve güç aralığı ile politik davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre statü ve etkinlik kazanma kariyer hedefinin mantık ve açıklıkla ikna ile göze girme taktiklerini; beceri gelişimi hedefinin mantık ve açıklıkla ikna taktiğini; özerklik geliştirme hedefinin ise kendini fark ettirme taktiğini düşük düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada genel olarak kariyer hedeflerinin ve güç aralığındaki artışın politik taktiklerin kullanımını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Kaya (2014) araştırmasında, eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kullandığı politik taktikleri incelemiştir. Nitel araştırma modelinde desenlenen araştırmada veriler, 15 öğretim elemanı ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre en çok kullanılan politik taktiğin “kendi fikirleri için destek oluşturma”, en az kullanılan taktiğin ise “başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma” olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca cinsiyete göre kadınların en çok “kendi fikirleri için destek oluşturma”yı, erkeklerin ise “kendi fikirleri için destek oluşturma” ve “imaj yaratma”yı kullandıkları tespit edilmiştir.

Oruç (2015) ise 39 kamu 8 vakıf üniversitesinde çalışmakta olan 375 öğretim elemanı ile yürüttüğü araştırmasında pozitif psikolojik sermaye ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretim elemanlarının düşük düzeyde politik davranışa sahip olduğu, boyutlar bakımından ise en yüksek düzeyde koalisyon kurma davranışının, en düşük düzeyde ise ikiyüzlü davranma davranışının sergilendiği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlara göre psikolojik sermaye ile politik davranışların tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve ikiyüzlü davranmak boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip öğretim elemanlarının yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip öğretim elemanlarına göre tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışlarını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca politik davranış sergileme düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı; bekâr öğretim elemanlarının genel olarak politik davranışları ve politik davranışın bazı alt boyutlarındaki (ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak) davranışları evli öğretim elemanlarına göre daha çok sergiledikleri; üniversite türüne göre vakıf üniversitesindeki öğretim elemanlarının genel olarak politik davranışları ve politik davranışın bazı alt boyutlarındaki (tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak) davranışları devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarına göre daha çok sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde yaş, unvan, algılanan gelir düzeyi, aylık gelir düzeyi, eğitim durumu, görev yapılan birim, kıdem ve kurumdaki çalışma süresi

değişkenleri bakımından da politik davranışlar ve alt boyutlarındaki davranışları sergileme konusunda birtakım farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Aydın (2015), 261 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel, muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda, sınıf öğretmenlerinin kurumlarını orta düzeyde politik olarak algıladıkları; örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güleş (2016), öğretmen görüşleri üzerinden, okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve başvurdukları politik taktikleri incelemiştir. 897 öğretmenden toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin en çok kullandıkları taktik motive etme, en az kullandıkları taktik ise baskı taktikleridir. Araştırmada ayrıca okul yöneticisinin ilişki davranışları ile politik taktikler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Erdem ve Alayoğlu (2016) ise yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların politik davranışlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma, İstanbul'da bulunan birtakım işletmelerde faaliyet göstermekte olan ve orta düzey yönetici, alt düzey yönetici ve yönetici olmayan çalışanlardan oluşan 123 katılımcı ile yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların sergiledikleri politik davranışlar arasında düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Aktaş (2017), bir ildeki gıda tarım ve hayvancılık il müdürlüğünde faaliyet göstermekte olan 131 çalışan ile yürüttüğü çalışmada örgüt ikliminin politik davranışlar üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre örgüt ikliminin politik davranışlar üzerinde etkisi olduğu ve örgütsel adaletin bu etkide aracılık rolüne sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte politik davranışlar, katılımcıların çeşitli demografik değişkenlerine göre incelenmiştir. Buna göre değişkenlerden yalnızca yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu; cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Eken (2017), 101 banka çalışanı ile yürüttüğü araştırmasında örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan

elde edilen sonuçlara göre erkeklerin kadınlara göre; lisansüstü düzeyde eğitime sahip çalışanların lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlara göre daha fazla politik davranış sergilediği ve örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kuru (2017), etik liderlik ve politik davranışların örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemiştir. 472 öğretmenin katılımcı olarak yer aldığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre örgütsel güven ve etik liderlik ile politik davranışlar arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu, etik liderlik ile politik davranışların örgütsel güveni yordadığı, politik davranışların eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkenleri bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Öztürk (2017) 393 hastane çalışanının katılımcı olarak yer aldığı araştırmasında, görev bağımlılığı, politik davranışlar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, politik davranışların tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu ve bu boyutlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle politik davranışlar arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma kişisel başarının düşük olduğuna yönelik inanç da artmaktadır denilebilir. Çalışmada ayrıca özel hastane çalışanlarının devlet hastanesi çalışanlarına göre daha fazla politik davranış sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Konu ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalar incelendiğinde politik davranışlarla birtakım değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı nicel çalışmaların çalışanların sergiledikleri politik davranışları belirlemeyi amaçlayan bir nitel araştırmanın da bulunduğu görülmektedir. Araştırmalardan üçü okullarda, ikisi üniversitelerde olmak üzere beş araştırmanın eğitim kurumlarında çalışmakta olan öğretmen ve öğretim elemanları ile gerçekleştirildiği göze çarpmaktadır. Konu ile ilgili en fazla çalışmanın 2011 ve 2017 yıllarında yapıldığı görülmektedir.

**Politik davranışlar konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar.** Konu ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, yurtiçinde yapılan araştırmalardan çok daha önce alanyazında yer aldığı görülmektedir. Örneğin

Mayes ve Allen (1977), örgütsel politika ve politik davranışlar konularını kavramsal açıdan ele alan bir çalışma yürütmüştür.

Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes (1979), çalışmalarında politik taktikleri ve bunları kullanan kişilerin özelliklerini incelemiştir. Elektronik sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kurumlardan 87 yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Yöneticilere örgütsel politikanın çok çeşitli biçimleri olduğu ve kendilerinin örgütsel politika kapsamında kullanılan hangi taktiklerin farkında oldukları ile bu taktikleri kullananların ne tür kişilik özelliklerine sahip oldukları sorulmuştur. Nitel analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticiler tarafından ifade edilen politik taktikler, saldırma ve suçlama, bilginin kullanımı (bilgiyi saklama veya değiştirme), imaj ve izlenim yönetimi, fikirleri için destek oluşturma, kişileri övme, göze girmeye çalışma (yağcılık), güç koalisyonları, güçlü yandaşlar edinme, nüfuz sahibi kişilerle ilişki kurma, karşı tarafı kendisine borçlu bırakma ve davranışlarda karşılıklılık beklentisi olarak belirlenmiştir. Bu taktikleri kullanan kişilerin özellikleri ise gelişmiş hitabet yeteneği, hassaslık, sosyal yönden beceriklilik, yetkinlik, popülerlik, dışa dönüklük, kendine güvenme, kavgacılık, hırslı olma, hilekârlık, örgüt adamı olma, yüksek zekâ ve mantıklılık şeklinde belirlenmiştir.

Gandz ve Murray (1980) örgütsel süreçlerin politikleşmesini çalışanların algıları çerçevesinde incelemiş, çalışanların iş yerinin politikleşmesi konusundaki inanç ve tutumlarını ortaya koymuş, çalışanların bu konudaki algılarının çalıştıkları işin özellikleri, kendi özellikleri ve çalıştıkları kurumun özellikleri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. 428 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların, en çok politikleşmenin bölümler arası koordinasyonu sağlamada, terfi ve yer değiştirme işlemlerinde ve yetki devrinde yaşandığına yönelik bir algıya sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca katılımcıların üst düzey yönetici gruplarında politikleşmenin alt düzey yönetici gruplarına ve yönetici olmayan gruplara göre daha fazla olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların, güçlü yöneticilerin politik davranmayacağına olan inançlarının yüksek düzeyde; politik davranışların örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceğine olan inançları ile olumlu yönde etkileyeceğine yönelik inançlarının ise orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yaş, gelir, kıdem, işte özerklik, iş tatmini, terfi olanakları ve kurumun büyüklüğü



gibi faktörlerin çalışanların örgütü politik olarak algılamaları ile ilişkili olduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980), çalışanların üstlerini, astlarını ve iş arkadaşlarını etkilemede kullandığı taktikleri belirlemiş ve bu konuda alanyazında "Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS) olarak adlandırılan ölçeği geliştirmiştir. 165 alt düzey yöneticiden toplanan nitel veriler üzerinden yürütülen araştırmada sekiz etkileme taktiği bulunmuş buna bağlı olarak sekiz boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Söz konusu taktikler, baskı oluşturma, göze girmeye çalışma (yağcılık), rasyonellik, yaptırım uygulama, karşılıklılık, üst yönetime başvurma, engel olma ve koalisyon oluşturmadır. Çalışmada ayrıca taktiklerin kullanım sıklığının, katılımcıların örgütte sahip olduğu güce, etkilemenin hedefindeki kişiye, etkilemeyi kullanma nedenine, hedefteki kişinin direncine, örgütün durumuna, büyüklüğüne ve sendikalı olup olmamasına göre farklılaştığı görülmüştür. Katılımcıların ve katılımcıların yöneticilerinin cinsiyetinin ise politik taktiklerin kullanım sıklığında bir farka yol açmadığı da araştırmanın bir diğer sonucudur.

Konuyu kuramsal yönden ele alan Farrell ve Petersen (1982) ise politik davranışları içsel-dışsal, dikey-yatay, meşru ve meşru olmayan şeklindeki üç temel boyut kapsamında incelemiştir.

Mintzberg (1985), örgütsel politika ve politik davranışlar konularını kavramsal açıdan ele aldığı ve örgütlerin politik bir arena olduğunu öne sürdüğü makalesinde politik davranışlara (oyunlara) değinmiş, örgütler için genellikle zararlı sonuçlara neden olduğundan söz etmiş, bunun yanında politik davranışların örgüt yararına da kullanılabileceği bazı durumlar olduğundan söz etmiştir. Bader (1986) politik davranışların belirlenmesi için bir ölçek geliştirmiştir.

Romm ve Drory (1988) çalışmalarında, alanyazında yer alan birtakım etkileme davranışlarının ne düzeyde politik olarak algılandığı, bu davranışların etik bulunup bulunmadığı ve katılımcıların örgütlerinde ne kadar yaygın oldukları Kanadalı ve İsraili çalışanların görüşleri karşılaştırılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, Kanadalı çalışanların İsraili çalışanlara göre söz konusu davranışları daha politik ancak daha az etik ve daha az yaygın buldukları bulgusuna

ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca her iki grubun da informal etkileme girişimlerini formal etkileme girişimlerinden daha politik buldukları belirlenmiştir.

Mayes ve Ganster (1988), iş stresi ile başa çıkmada politik davranışları mücadele içeren bir tepki, işten ayrılmayı ise kaçış içeren bir tepki olarak ele aldığı iki model oluşturmuştur. Modellerde, iş stresini oluşturan nedenler arasında rol çatışması, rol belirsizliği ve kişi – örgüt uyumsuzluğu yer almaktadır. Birinci modelde, İş stresinin neden olduğu düşük iş doyumu ve bağlılığın azalması gibi durumlar sonucunda çalışanların ya politik davranışlar sergileyerek mücadele edip örgütte çalışmaya devam edeceği ya da işi bırakacağı varsayılmıştır. İkinci modelde ise iş stresi ile politik davranışlar sergileme arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre politik davranışların rol çatışması ve rol belirsizliğiyle düşük düzeyde pozitif ilişkili, iş doyumu ve bağlılık ile düşük düzeyde negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların politik davranışlara başvurmalarının kişi örgüt uyumunun zayıf olmasından kaynaklanabileceği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca rol belirsizliği yaşayan ancak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların politik davranışlara başvurmadığı sonucuna ulaşılmış buna bağlı olarak da rol belirsizliği yaşayan ve örgüte bağlılığı düşük olan çalışanların politik davranış sergileyebilecekleri yorumu yapılmıştır.

Schriesheim ve Hinkin (1990), Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'un (1980) geliştirdiği ölçeği değerlendirmiş ve ölçekte birtakım düzenlemeler yapmıştır.

Yukl ve Falbe (1990) ise etkileme taktiklerin kullanım sıklığını ve kullanım amaçlarını incelemiş ve alanyazında "Etkileme Davranışları Ölçeği (Influence Behavior Questionnaire –IBQ)" olarak adlandırılan ölçeği geliştirmiştir. Çalışma, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'in alanyazına kazandırdığı sekiz etkileme taktiğini üzerinden yürütülmüştür. Ancak Yukl ve Falbe (1990) sekiz taktikten ikisini (yaptırım ve engelleme) araştırmalarında kavramsal problemlere yol açması ve sık kullanılan taktikler olmaması nedeniyle çalışma kapsamından çıkarmış, bunların yerine kendilerinin ortaya attığı yeni iki taktiği (ilham verici söylem ve müzakere) çalışma kapsamına almışlardır. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'in çalışmasında etkileme taktiklerinin ortaya çıkarılmasında bu taktikleri kullanan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur, bu çalışmada ise hem taktikleri kullananlar hem de bu taktiklerin hedefindeki kişilerden görüş alınmıştır. Sonuç olarak

uygulayan kişilerin görüşlerine göre etkileme taktiklerinin astlara yönelik olarak en çok görev verme ve performans geliştirme amacıyla; çalışanların birbirine yönelik olarak en çok karşılıklı çıkar gözetilmesi amacıyla; üstlere yönelik olarak ise yardım isteme amacıyla kullanıldığı tespit edilmiştir. Hedeflerin görüşlerine göre ise, astlara yönelik en çok görev verme ve istekte bulunma; çalışanların birbirine yönelik yardım isteme; üstlere yönelik olarak ise yardım isteme ve istekte bulunma amacıyla kullanıldığı gözlenmiştir. Ayrıca araştırmada, hem astlara hem çalışanların birbirine hem de üstlere yönelik olarak en sık kullanılan taktiğin müzakere olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kacmar ve Ferris (1991), örgütün çalışanlar tarafından ne düzeyde politik olarak algılandığını belirlemek için bir örgütsel politika ölçeği geliştirme çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda, 12 madde ve üç boyuttan (genel politik davranış, yükselmek için gerekeni yapmak, terfi ve maaş uygulamaları) oluşan bir ölçek geliştirilmiştir.

Zanzi, Arthur ve Shamir (1991), kariyer hedefleri (kişisel başarı, örgütsel katılım, beceri geliştirme ve özerklik) ile hiyerarşik ve ağ kurmaya yönelik politik taktikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 212 çalışan ile yapılan araştırmada, kariyer hedeflerinin hiyerarşik politik taktiklerle ilişkili olmadığı, ağ kurmaya yönelik politik taktikler ile ise güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Judge ve Bretz (1992), politik etkileme davranışlarının kariyer başarıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda politik etkileme davranışlarının kariyer başarılarını yordadığı görülmüştür.

Yukl ve Tracey (1992), yöneticilerin kullandığı dokuz etkileme taktiğinin (rasyonel ikna, ilahm verici söylemler, müzakere, göze girmeye çalışma, karşılıklılık, kişisel rica, koalisyon, meşrulaştırma ve baskı) hedef kişilerin görev bağlılığı ve yöneticilerin etkililiği ile ilişkisi incelenmiştir. Etkileme taktiklerinin hedef kişinin göreve bağlılığı ile en yüksek ilişkili olduğu taktiklerin astlara yönelik kullanımda ve çalışanların birbirlerine yönelik kullanımında teşvik edici talepte bulunma, üstlere yönelik kullanımda ise rasyonel ikna olduğu tespit edilmiştir. Yöneticinin etkililiği ile en yüksek ilişkiye sahip olan taktiklerin ise hem astlara yönelik kullanımda hem çalışanların birbirlerine yönelik kullanımında hem de üstlere yönelik kullanımda rasyonel ikna olduğu ortaya koyulmuştur.

Hammond (1993) araştırmasında düşük sosyo-ekonomik düzeydeki okul yöneticilerinin öğretmenleri ve velileri etkilemek için kullandığı politik davranışların belirlenmesini ve bu davranışların etkili olan okulların yöneticileri ile etkili olmayan okulların yöneticileri bakımından nasıl farklılaştığını ortaya koymayı amaçlamıştır. 107 okul yöneticisinin katılımcı olarak yer aldığı çalışmada okul yöneticilerinin öğretmen ve velileri etkilemede en çok rasyonellik stratejilerini, en az ise disiplin altına alma ve kontrol stratejilerini tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Etkili olan ve olmayan okulların kullandıkları stratejilerde ise bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Clossom (2001), öğretim elemanlarının görüşlerine göre, dekanların liderlik stilleri ile öğretim elemanlarını etkilemede kullandıkları taktikleri incelemiştir. Araştırma kapsamında 104 öğretim elemanından veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dekanların en çok rasyonel ikna, müzakere ve teşvik edici talepte bulunma taktiklerini, en az ise karşılıklılık, kişisel rica ve baskı taktiklerini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dekanların taktik tercihinde öğretim elemanlarının unvan ve cinsiyetlerinin etkili olduğu ve dekanların kadrolu ve kadrosuz öğretim elemanları üzerinde uyguladıkları taktiklerin değişim gösterdiği de çalışmadan elde edilen bir diğer sonuçtur. Ayrıca sendikalı olmayan, küçük ölçekli ve özel kolejlerde görev yapan dekanların kullandığı taktiklerin sendikalı, büyük ölçekli ve kamuya ait kolejlerde görev yapan dekanların kullandıkları taktiklerden farklı olduğu gözlenmiştir. Çalışmadan çıkan sonuçlarda özetle öğretim elemanlarının, dekanların politik taktikleri tüm öğretim elemanları için aynı şekilde kullanmadığını düşündükleri söylenebilir.

Sussman, Adams, Kuzmits ve Raho (2002), Allen vd. (1979)'nin belirlediği politik taktiklerin kullanım sıklığı, bu taktiklerin kullanıldığı kanallar ve taktikleri kullanan kişilerin belirlenmesini amaçlamıştır. 244 çalışandan elde edilen verilerin analizinden ulaşılan sonuçlara göre, çalışanların en çok karşılaştıkları taktiğin göz girmeye çalışma olduğu; politik taktikleri en çok kullanan kişilerin iş arkadaşları olduğu; en çok kullanılan kanalın ise yüz-yüze etkileşim olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Vigoda ve Cohen (2002), etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide karşılanan beklentiler ile kişi-örgüt uyumunun aracı etkisini incelemiştir. 303 çalışan ve yöneticinin katılımcı olarak yer aldığı çalışmada etkileme taktikleri ve örgütsel politika algısı arasında bir ilişki olduğu

ve bu ilişkide yalnızca karşılanan beklentilerin aracılık etkisinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır.

Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris (2005), politik iradenin politik davranışlar üzerindeki etkisini, politik davranışların da duygusal emek üzerindeki etkisini ve bu etkide politik becerilerin aracılık rolünü incelemiştir. Politik irade kapsamında başarı ihtiyacı ve içsel motivasyon bulunmaktadır. 193 çalışan ile yürütülen araştırmada, başarı ihtiyacı ve içsel motivasyonun politik davranışlarla pozitif ilişkili olduğu, politik davranışları kullananların daha yüksek düzeyde duygusal emeğe sahip olduğu ve bu ilişkinin yüksek ve düşük politik beceriye sahip olma durumundan etkilendiği tespit edilmiştir.

Yukl, Chavez ve Seifert (2005) alanyazına, “işbirliği” ve “olası kazanımlar hakkında bilgilendirme” olmak üzere iki etkileme taktiği kazandırmıştır. Yukl, Seifert ve Chavez (2008) ise onbir taktikten oluşan Etkileme Davranışı Ölçeği'nin Genişletilmiş formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yürütmüştür.

Vigoda-Gadot ve Kapun (2005), özel kurumlarda ve kamu kurumlarında faaliyet göstermekte olan 700 çalışan ile yürüttüğü araştırmada, çalışanların örgütlerini politik olarak algılama düzeylerinin yanında iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, tükenmişlik, iş bırakma niyeti gibi durumlarını da incelemiştir. Araştırma sonucunda, kamu sektörü çalışanlarının özel sektörde çalışanlara göre kurumlarını daha politik olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütün politik olarak algılanmasının, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif yönde, iş stresi, tükenmişlik ve iş bırakma niyeti ile pozitif yönde ilişki olduğu da elde edilen sonuçlar kapsamındadır.

Buchanan (2008), 252 çalışanın katılımcı olarak yer aldığı araştırmasında çalışanların deneyimledikleri ve algıladıkları politik davranışları ilişkin değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre en çok kullanılan politik davranışın, girişimlere destek arama, gücü elinde bulunduranlarla arkadaş olma, kurallarda esnetme yapma ve yükselmek için önemli kişilerle bağlantıya geçerek ağ kurma davranışı olduğu tespit edilmiştir.

Ghazali, Hashim ve Ismail (2012), üniversite idari personelinin kullandığı etkileme taktiklerini incelemiştir. 85 çalışanın katılımcı olarak yer aldığı araştırmada, üstleri etkilemede en çok kullanılan taktiğin rasyonel ikna olduğu,

taktik kullanımında cinsiyetin ve çalışılan birimin bir farklılık meydana getirmediği, etkileme taktiklerinin kullanım amacının ise genellikle kariyerde yükselmek için üstlere yaranmaya çalışmak olduğu tespit edilmiştir.

Politik davranışlar konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, konuyu kavramsal açıdan ele alan çalışmaların yanında ölçek geliştirme çalışmaları ve politik davranışların diğer kavramlarla ilişkilerinin incelenendiği görölmektedir. Ayrıca çalışmalardan ikisinin eğitim işğörenlerinden (okul yöneticileri ve öğretim elemanları) elde edilen verilerle gerçekleştirildiği göze çarpmaktadır.

### **Bölüm 3**

#### **Yöntem**

Bu bölümde çalışmada kullanılan araştırma modeli, araştırmanın yürütüldüğü katılımcılar, veri toplamada kullanılan araçlar, verilerin toplanma süreci ve veri analizinden söz edilmiştir. Çalışma; öğretim elemanlarının görüşlerine göre kurumdaki örgütsel demokrasi düzeyi ile politik davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçladığından ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür.

#### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Ankara Üniversitesi, Atılım Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin fen- edebiyat, iktisadi ve idari bilimler ve mühendislik fakültelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanları (profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlileri) oluşturmaktadır. Bu fakültelerin seçilmesinin nedeni evrende yer alan altı üniversitede de ortak olarak bulunuyor olmalarıdır. Yüksek Öğretim Kurulu istatistiklerinden elde edilen bilgiye göre araştırmaya ait verilerin toplandığı 2016-2017 eğitim-öğretim yılında evreni oluşturan üniversite ve fakültelerde toplamda 3556 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Evrendeki tüm öğretim elemanlarının veri toplama aracını doldurmaya gönüllü olmayacağı ihtimaline karşı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Cochran'ın örneklem hesaplama formülü (Cochran, 1962'den akt. Balcı, 2015) kullanılarak 3556 kişilik evreni, %95 güven aralığı ve %6 'lık hoşgörü düzeyi ile 248 kişinin temsil edeceği belirlenmiştir. Veri toplama aracı evrendeki tüm öğretim elemanlarına e-posta aracılığı ile gönderilmiş, ulaşılan sayı yeterli olmadığından öğretim elemanları ofislerinde de ziyaret edilerek 283 katılımcıdan veri toplanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında ilgili kurumlarda görev yapmakta olan 283 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada cinsiyet, yaş, unvan, üniversite türü gibi çeşitli değişkenler bakımından öğretim elemanlarının görüşlerindeki farklılıkların incelenmesi amacı da yer aldığından amaçlı örnekleme yöntemleri kapsamındaki maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu doğrultuda cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, kurumdaki hizmet süresi, mesleki kıdem, fakülte ve görev

yapılan üniversite statüsü değişkenleri bakımından farklı özellikteki katılımcılara ulaşılmıştır. Tablo 5'te örnekleme yer alan öğretim elemanlarının cinsiyet, yaş ve medeni durum, akademik unvan, fakülte, kurumdaki hizmet süresi, mesleki kıdem ve görev yapılan üniversite statüsüne göre dağılımlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5

*Örnekleme Yer Alan Öğretim Elemanlarının Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Akademik Unvan, Fakülte, Kurumdaki Hizmet Süresi, Mesleki Kıdem ve Görev Yapılan Üniversite Statüsüne Göre Dağılımları*

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	136	48.1
	Erkek	147	58.9
Yaş	30 yaş ve altı	87	30.7
	31-40 yaş	98	34.6
	41-50 yaş	39	13.8
	51-60 yaş	43	15.2
	61 yaş ve üzeri	16	5.2
Medeni Durum	Evli	163	57.6
	Bekar	120	42.4
Akademik Unvan	Profesör	68	24.0
	Doçent	33	11.7
	Yardımcı doçent	34	12.0
	Araştırma görevlisi	148	52.3
Fakülte	Fen – Edebiyat	136	48,1
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	17.7
	Mühendislik	97	34.3
Kurumdaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	8	2.8
	1-5 yıl	113	39.9
	6-10 yıl	64	22.6
	11-15 yıl	26	9.2
	16-20 yıl	15	5.3
	21-25 yıl	18	6.4
	26 yıl ve üzeri	39	13.8
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	6	2.1
	1-5 yıl	93	32.9
	6-10 yıl	66	23.3
	11-15 yıl	25	8.8
	16-20 yıl	21	7.4
Görev Yapılan Üniversite Statüsü	21-25 yıl	17	6.0
	26 yıl ve üzeri	55	19.4
	Devlet	233	82.3
	Vakıf	50	17.7

Tablo 5'ten de görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %48.1'inin ( $N=136$ ) kadın, %58.9'unun ( $N=147$ ) erkek olduğu görülmektedir. Buna



göre araştırmaya daha çok erkek öğretim elemanlarının katılım gösterdiği gözlenmektedir.

Öğretim elemanlarının %30.7'si (N=87) 30 yaş ve altında, %34.6'sı (N=98) 31-40 yaş aralığında, %13.8'i (N=39) 41-50 yaş aralığında, %15.2'si (N=43) 51-60 yaş aralığında, %5.2'si (N=16) 61 yaş ve üzerindedir. Dolayısıyla araştırmaya en çok 30 yaş ve altında olan öğretim elemanlarının katılım gösterdiği görülmektedir.

Medeni durumlarına göre ise öğretim elemanlarının %57.6'sının (N=163) evli, %42.4'ünün (N=120) ise bekâr olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya en çok katılımın evli öğretim elemanları tarafından sağlandığı anlaşılmaktadır.

Akademik unvan kapsamında öğretim elemanlarının %24'ünün (N=68) profesör, %11.7'sinin (N=33) doçent, %12'si (N=34) yardımcı doçent ve %52.3'ünün (N=148) ise araştırma görevlisi olduğu görülmektedir. Akademik unvan bakımından ise çalışmaya en çok katılımın araştırma görevlileri tarafından sağlandığı gözlenmektedir.

Fakülte değişkenine göre, öğretim elemanlarının %48.1'i (N=136) fen ve edebiyat fakültesinde, %17.7'si (N=50) iktisadi ve idari bilimler fakültesinde, %34.3'ü (N=97) mühendislik fakültesinde görev yapmaktadır. Fakülte bazında en çok katılımın fen-edebiyat fakültesinden sağlandığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %2.8'inin (N= 8) 1 yıldan az, %39.9'unun (N=113) 1-5 yıl, %22.6'sının (N=64) 6-10 yıl, %9.2'sinin (N=26) 11-15 yıl, %5.3'ünün (N=15) 16-20 yıl, %6,4'ünün (N=18) 21-25 yıl, %13.8'inin (N=39) 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu gözlenmektedir.

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine yönelik dağılımı incelendiğinde %2.1'sinin (N=6) 1 yıldan az, %32.9'unun (N=93) 1-5 yıl, %23.3'ünün (N=66) 6-10 yıl, %8.8'inin (N=25) 11-15 yıl, %7.4 (N=21) 16-20 yıl, %6 sının (N=17) 21-25 yıl, %19.4'ünün (N=55) 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Üniversite statüsü değişkenine göre öğretim elemanlarının dağılımı incelendiğinde, %82,3'ünün (N=233) devlet üniversitelerinde (Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi), %17.7'sinin (N=50) ise vakıf üniversitelerinde (Atılım Üniversitesi, Başkent Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi) görev yaptığı anlaşılmaktadır. Vakıf üniversitelerindeki öğretim

elemanı sayılarının devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarından daha az olması durumu örnekleme de yansımıştır. Bu nedenle örnekleme vakıf üniversitesinden daha az katılımcı bulunmaktadır.

### **Veri Toplama Süreci**

Araştırmaya ilişkin veriler, 2016- 2017 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Veri toplanması sürecinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle “Örgütsel Demokrasi Ölçeği”ni geliştiren araştırmacılar ile “Politik Davranış Ölçeği”ni geliştiren araştırmacılardan ölçeklerin kullanılabilmesi için izin istenmiştir. Araştırmacılardan ölçeklerin kullanılabilmesine ilişkin alınan izinler doğrultusunda veri toplama aracı söz konusu ölçekler ile kişisel bilgi formunu içerecek şekilde hazırlanmıştır. Hazırlanan veri toplama aracı etik kurul onayına sunulmuş, etik kuruldaki gelen olumlu görüş üzerine ilgili üniversitelerden veri toplama aracını uygulamak üzere izin istenmiştir. Üniversitelerden alınan izin doğrultusunda veri toplama aracı internet ortamında uygulanabilecek şekilde hazırlanmış ve evrendeki tüm öğretim elemanlarının e-posta adreslerine gönderilmiştir. Ancak internet ortamında elde edilen veri sayısının yeterli olmaması nedeniyle veri toplama aracı basılı olarak hazırlanmış ve gönüllü olan öğretim elemanlarına yüz yüze uygulanmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı kişisel bilgi formu, “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Politik Davranış Ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

**Kişisel bilgi formu.** Veri toplama aracının birinci bölümünü oluşturan ve araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, araştırmanın alt problemlerinde ihtiyaç duyulan öğretim elemanlarına ait bazı demografik bilgilerin istendiği kısa cevaplı ve çoktan seçmeli cevapları olan sorulardan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu kapsamında öğretim elemanlarından cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, görev yapılan üniversite ve fakülte, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki kıdem ile ilgili sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

**Örgütsel demokrasi ölçeği.** Veri toplama aracının ikinci bölümünde Tutar, Tuzcuoğlu ve Altınöz (2009) tarafından geliştirilen ve çalışanların kurumlarında algıladıkları demokrasi düzeyini belirlemeyi amaçlayan “Örgütsel Demokrasi

Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek geliştirme sürecinde yurt içi ve yurtdışı alanyazın taranarak 50 maddelik, “hiç katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” arasında değerler alan 5’li likert tipinde bir deneme formu oluşturulmuştur. Deneme formunda yer alan maddeler, anlaşılabilir olup olmadıklarının incelenmesi için rastgele örneklem gruplarına uygulanmıştır. Deneme formu için yapılan madde analizi sonucunda 46 madde ve 5 boyuttan (kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış, otorite algısı) oluşan yapıya sahip bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçme aracının geçerli olup olmadığının belirlenmesi için pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamanın uygulandığı katılımcı grubunu bir üniversitede çalışmakta olan idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik kanıt elde etmek için ise Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin geneli için bu katsayı .85 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış, otorite algısı alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .85, .80, .77, .78, .78 ve .93 şeklinde olup değerler ölçeği güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel demokrasi ölçeğinden elde edilen yüksek puan, ölçeğin uygulandığı kişilere göre kurumdaki demokrasi düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçekte bulunan maddelere örnek olarak; kişisel değerlere saygı boyutunda “insan birey olarak değerli kabul edilir”, demokratik tutum boyutunda “insanlara adalet ve eşitlik duygusuna göre davranılır”, demokratik yönetim boyutunda “yaratıcı düşünme teşvik edilir”, demokratik davranış boyutunda “kurumsal imkânların paylaşımında ayırım yapılmaz.”, otorite algısı boyutunda ise “kişiler yakından izlendiği hissine kapılırlar” verilebilir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği farklı araştırmalarda da kullanılmıştır. Örneğin Aksel (2013) ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla uyguladığı faktör analizi sonucunda 46 madde ve 5 boyuttan oluşan ölçeği 34 madde ve üç boyuta indirgemıştır. Elde edilen boyutları ise kişisel değerlere saygı, demokratik yönetim ve otorite algısı olarak adlandırmıştır. Aksel’in (2013) yaptığı faktör analizinde açıklanan toplam varyansın %68.5 olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte Cronbach alfa katsayılarının kişisel değerlere saygı boyutunda .95, demokratik yönetim boyutunda .97 ve otorite algısı boyutunda .91 olarak hesaplandığı ifade edilmiştir. Varyansın %21’ini açıklayan kişisel değerlere saygı boyutunda yer alan

maddelerin faktör yükleri .635 ile .852 arasında değişmekte; varyansın %33.2'sini açıklayan demokratik yönetim boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .618 ile .795 arasında değişmekte ve varyansın %14.3'ünü açıklayan otorite algısı boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .632 ile .827 arasında değişmektedir (Aksel, 2013). Sonuç olarak Aksel (2013), ölçeğin orijinalinde bulunan 16., 17. ve 19. maddelerin demokratik tutum boyutu yerine demokratik yönetim boyutunda yer aldığını tespit etmiştir. Demokratik tutum boyutunda bulunan diğer maddeleri ise elemiştir. Benzer şekilde demokratik davranış boyutunda bulunan 33., 34., 36. ve 37. maddeleri demokratik yönetim boyutu altında ele almış, diğer maddeleri elemiştir. Kısaca Aksel'in (2013) uyguladığı faktör analizi sonucunda demokratik davranış ve demokratik tutum boyutunda yer alan bazı maddeler demokratik yönetim boyutu kapsamında değerlendirilmiştir.

Orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışma grubu akademik personelin yanısıra idari personeli de içermektedir. Dolayısıyla ölçekteki maddeler her iki gruba da hitap edecek şekilde hazırlanmıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin yalnızca öğretim elemanlarına uygulanması öngörülmüştür. Ayrıca ölçek farklı araştırmalarda (Aksel, 2013; Tutar, Tuzcuoğlu ve Altınöz, 2009) farklı faktör yapıları sergilemektedir. Bu nedenle bu araştırma kapsamında ölçek maddelerinin öğretim elemanlarına uygunluğunun belirlenmesi ve yapı geçerliliği kanıtı sağlanabilmesi için faktör analizi uygulanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin öğretim elemanlarına uygunluğunun belirlenmesi için dört alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda ölçekte yer alan ifadelerde bazı düzenlemeler yapılmıştır. *“Likert tipi ölçek maddelerinde birden fazla yargı / düşünce / duyuş bulunmaması gerekmektedir. Çünkü bu tür durumlarda cevaplayıcılar bunlardan hangisine tepki göstereceği konusunda zorluk yaşayabilir”* (Tezbaşaran, 2008, s.12). Bu nedenle ölçeğin orijinalinde kişisel değerlere saygı boyutunda yer alan *“farklı kültürlerin ve inançların yaşam biçimlerine saygı gösterilir”* maddesi, *“farklı kültürlerin yaşam biçimlerine saygı gösterilir”* ve *“farklı inançların yaşam biçimlerine saygı gösterilir”* şeklinde iki ayrı madde olarak güncellenmiştir. Ölçeğin orijinalinde demokratik davranış boyutu altında yer alan *“demokratik hayat için davranış tutum ve anlayış örüntüleri geliştirmeye izin verilir”* maddesi uzmanlar tarafından araştırmacının katılımcı grubuna uygun bulunmaması nedeniyle kapsam dışında bırakılmıştır.

Uzman görüşleri doğrultusunda yapılan düzenlemelerin ardından elde edilen form için pilot uygulama yapılarak verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Pilot çalışma için hazırlanan ölçme aracı Türkiye'nin farklı şehirlerinde bulunan 36 üniversitede görev yapmakta olan öğretim elemanlarına web tabanlı bir anket programı aracılığıyla uygulanmıştır. Programın, tüm soruların cevaplandırılmasını zorunlu kılmayı sağlayan özelliği sayesinde kayıp veri bulunmamaktadır. Dönüş yapan 260 katılımcıdan elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veriler tek ve çok yönlü uç değerlerin tespiti, dağılımın normalliği ve çoklu bağlantı problemi açısından analiz edilmiştir. Tek yönlü uç değerlerin tespit edilebilmesi amacıyla, Z puanları; çok yönlü uç değerlerin incelenmesi için ise Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Elde edilen Z puanları incelendiğinde en düşük Z puanının -2.09, en yüksek Z puanının ise 2.24 olduğu görülmüştür. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'e göre (2016, s.14) +3'ten büyük ve -3'ten küçük Z değerlerine sahip denekler uç değer olarak kabul edilir. Buna göre veri setinde tek yönlü uç değer bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Çok yönlü uç değerlerin tespit edilmesinde her bir denek için hesaplanan Mahalanobis uzaklık değerleri kritik ki kare değeri ile karşılaştırılmıştır. Çok yönlü uç değerler için kabul edilen ölçüt,  $p < .001$  düzeyinde manidar Mahalanobis uzaklığı değeridir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s.14). Elde edilen değerler bu ölçüte göre incelendiğinde 14 deneğe ait veriler veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak toplamda 246 veri üzerinden analizlere devam edilmiştir. Faktör analizinin yapılabilmesi için madde sayısının beş katı büyüklüğünde bir örneklemin yeterli olduğu belirtilmiştir (Child, 2006). Dolayısıyla bu 246 kişilik katılımcı grubunun faktör analizi için uygun olduğu söylenbilir.

Tek değişkenli normallik için her madde için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık değerlerinin -.306 ile .517 arasında; basıklık değerlerinin ise -1.095 ile -.220 arasında değiştiği görülmüştür. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması verilerin normalden çok sapmadığının bir göstergesidir. Bu çalışmadan elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Çalışmada incelenen ölçek maddeleri arasında çoklu bağlantı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ise varyans artış faktörü (VIF) değerleri hesaplanmıştır. VIF değerinin 10'a eşit yada 10'dan büyük olması çoklu bağlantı

sorunu olduğunu göstermektedir (Albayrak, 2005'ten akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Yedinci madde haricinde elde edilen VIF değerlerinin 1.56 ile 8.94 arasında olduğu görölmüş, bunun üzerine yedinci madde çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi yöntemi olarak temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. İyi bir faktör analizi için KMO değeri .60 ve üzerinde olmalı, Bartlett testi ise manidar sonuçlar vermelidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .974 bulunmuş, Bartlett testi ise .001 düzeyinde manidar sonuç vermiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlaşılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ikinci maddenin tek başına farklı bir boyutta olduğu görölmüş, bu madde çıkarıldıktan sonra KMO ve Bartlett testleri yenilenecek (KMO katsayısı .98, Bartlett testi .001 düzeyinde manidar) açımlayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo 6'da maddelere ilişkin faktör yükleri, faktörlerin özdeğerleri ve varyansı açıklama düzeylerine ilişkin değerler yer almaktadır.

Tablo 6

*Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	Maddeler	Faktör Yükleri	Maddeler	Faktör Yükleri
	M1	.833	M25	.826
	M3	.677	M26	.851
	M4	.836	M27	.818
	M5	.830	M28	.856
	M6	.820	M29	.683
	M8	.790	M30	.841
	M9	.813	M31	.797
	M10	.653	M32	.522
	M11	.855	M33	.806
	M12	.851	M34	.787
Örgütsel Demokrasi	M13	.874	M35	.870
	M14	.862	M36	.845
	M15	.877	M37	.790
	M16	.850	M38	.762
	M17	.746	M39	.844
	M18	.823	M40	.582
	M19	.856	M41	.555
	M20	.851	M42	.565
	M21	.862	M43	.744
	M22	.802	M44	.760
	M23	.699	M45	.616
	M24	.822	M46	.658
	Özdeğer	27.080		
	Açıklanan Varyans	61.546		
Cronbach Alpha	.985			

Tablo 6 incelendiğinde varyansın %61,5'ini açıklayan 44 madde ve tek boyutlu bir yapının var olduğu görülmektedir. Ölçekte maddelerin faktör yükleri

.522 ile .877 aralığında değişmektedir. Madde yüklerinin. 40 ve üzerinde olması gerektiği (Stevens, 2009) göz önünde bulundurulduğunda faktör yük değerlerinde bir sorun olmadığı söylenebilir. Stevens'a (2009) göre maddelerin faktör yük değerleri .40'ın üzerinde olmalıdır.

Yine pilot çalışma kapsamında ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla ise Cronbach alpha katsayısı hesaplanmış ve. 98 olarak bulunmuştur. Ana uygulamada ise .97 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alpha katsayısının. 70 üzerinde olmasının yeterli olacağı belirtilmiştir (Schmitt, 1996). Dolayısıyla ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Politik davranış ölçeği.** Çalışma kapsamında İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen, 36 madde ve 6 boyuttan oluşan, 5'li likert tipinde bir ölçek niteliğindeki Politik Davranış Ölçeği, kullanılmıştır. Katılımcılardan, kurumlarında politik davranışlarla karşılaşma düzeylerini "hiç karşılaşmam (1)"dan "her zaman karşılaşırım (5)"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Politik davranış ölçeği "tavizci davranmak", "ikiyüzlü davranmak", "göze girmeye çalışmak", "koalisyon kurmak", "karşılıklı çıkar gözetmek" ve "üst yönetime yaranmaya çalışmak" olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Tavizci davranmak boyutunda 9 madde, ikiyüzlü davranmak boyutunda 10 madde, göze girmeye çalışmak boyutunda 5 madde, koalisyon kurmak boyutunda 5 madde, karşılıklı çıkar gözetmek boyutunda 4 madde, üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunda ise 3 madde yer almaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde öncelikle farklı sektörlerde çalışan 131 kişiye politik davranışın tanımı yapılarak bu kişilerden, söz konusu tanıma uygun şekilde politik olarak değerlendirilebilecek beş davranış yazmaları istenmiştir. Bu uygulamadan amaca yönelik 40 ifade elde edilmiştir. Araştırmacılar, konuya ilişkin yaptıkları alanyazın incelemesinde bu ifadelerin politik davranışları tanımlayıcı özelliklerle uyumlu olduğunu gözlemlemişlerdir. Yapılan alanyazın incelemesiyle ayrıca bu ifadelere ek olarak 13 ifade daha eklenmiştir. Sonuç olarak toplamda 53 maddeden oluşan bir form hazırlanmış ve 350 kişiye uygulanmıştır. İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda tavizci davranmak boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .49 ile .79; ikiyüzlü davranmak boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .50 ile .74; göze girmeye çalışmak boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .59 ile .75 arasında; koalisyon kurmak boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .61 ile



.85; karşılıklı çıkar gözetmek boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .59 ile .71; üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .55 ile .82 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Bu araştırma kapsamında, uzmanlar ile ölçeği geliştiren araştırmacıların görüşleri doğrultusunda tavizci davranmak boyutunda yer alan “maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek” maddesi, yükseköğretim kurumları bakımından uygun bir ifade olmadığı gerekçesiyle ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma kapsamında Politik Davranışlar Ölçeği, Türkiye'nin farklı şehirlerinde bulunan 36 üniversitede görev yapmakta olan öğretim elemanlarına web tabanlı bir anket programı aracılığıyla uygulanmıştır. Programın, tüm soruların cevaplandırılmasını zorunlu kılmayı sağlayan özelliği sayesinde kayıp veri bulunmamaktadır. Dönüş yapan 260 katılımcıdan elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde  $\chi^2/sd$  (1093.98/545) değeri 2.00 bulunmuştur.  $\chi^2/sd$  değerinin 3'ten küçük olması modelde mükemmel uyum olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). RMSEA değeri .062 bulunmuştur. RMSEA değerinin <.08 olması iyi uyumu işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Diğer bir uyum indeksi olan sRMR ise .059 bulunmuştur. Bu değere ilişkin, .05'ten küçük değerler mükemmel uyumu ifade ederken .10'dan küçük değerler kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1995). Dolayısıyla .059 değeri kabul edilebilir bir değerdir. Son olarak NNFI değeri ise .98 bulunmuştur. Bu değer .95'in üzerinde olması modeldeki mükemmel uyumu göstermektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum indeksi değerleri doğrultusunda ölçeğin 6 boyutlu yapısının doğrulandığı görülmüştür. Güvenirlik kanıtı elde etmek amacıyla ise Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin tümünde .97; tavizci davranmak boyutunda .91; ikiyüzlü davranmak boyutunda .90; göze girmeye çalışmak boyutunda .95; koalisyona kurmak boyutunda .90; karşılıklı çıkar gözetmek boyutunda .92; üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunda ise .78 olarak hesaplanmıştır. Ana uygulamadaki Cronbach alfa katsayıları ise ölçeğin tümünde .98; tavizci davranmak boyutunda .92; ikiyüzlü davranmak boyutunda .91; göze girmeye çalışmak boyutunda .95; koalisyona

kurmak boyutunda .92; karşılıklı çıkar gözetmek boyutunda .94; üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunda ise .83 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen değerler ile hesaplanan Cronbach alfa katsayıları Politik Davranışlar Ölçeği'nin bu çalışmada kullanılabilir ve güvenilir bir araç olduğunu göstermiştir.

## **Verilerin Analizi**

“Örgütsel Demokrasi Ölçeği”nin orijinal formunun, bir üniversitenin hem idari hem de akademik personelinden oluşan bir örneklem; benzer şekilde “Politik Davranışlar Ölçeği”nin de çeşitli sektörlerde çalışan katılımcılar üzerinde üzerinde geliştirilmiş olması nedeniyle ölçekler dört uzmanın görüşüne sunulmuş ve yalnızca öğretim elemanlarının görüşlerini elde etmek için uygun hale getirilmesi öngörülmüştür. Bu nedenle ölçeklerin düzenlenmiş biçimlerinin geçerliklerinin belirlenmesi amacı ile pilot çalışma yapılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce kayıp veriler incelenmiş ve kayıp veri olmadığı saptanmıştır. “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” için öncelikle olumsuz maddelerin (29, 41, 42, 43 ve 44. maddeler) dönüştürülme işlemi gerçekleştirilmiştir. Her iki ölçeğinde faktör yapılarının belirlenmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin saptanması amacıyla ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Öğretim elemanlarının demografik bakımdan nasıl bir dağılıma sahip olduklarını tespit etmek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, fakülte, çalışmakta olunan kurumdaki hizmet süresi, mesleki kıdem ve görev yapılan üniversite statüsü (devlet-vakıf) için frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.

Çalışmada yer alan üniversitelerde fen ve edebiyat ile ilgili disiplinlerin yer aldığı birimlerin isimlerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle farklı üniversitelerde dil ve tarih-coğrafya fakültesi, insani bilimler fakültesi, fen-edebiyat fakültesi, edebiyat fakültesi ve fen fakültesi başlığı ile yer alan fakülteler bu çalışmada Fen-Edebiyat Fakültesi kategorisi altında toplanmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerler gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde bağımsız örneklem için t testi kullanılması öngörülmüştür. Bağımsız örneklem için t testinde sağlanması gereken tek değişkenli normallik ve varsayımların homojenliği varsayımlarına yönelik kanıtlara aşağıda yer verilmektedir. Öğretim elemanlarının cinsiyetine göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların normal dağılım gösterme durumu çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 7’de çarpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmektedir.

Tablo 7

*Öğretim Elemanlarının Cinsiyetine Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel Demokrasi	Kadın	136	3.13	.791	-.268	-.412
	Erkek	147	3.19	.744	-.293	-.244
Politik davranışlar	Kadın	136	2.93	.898	.041	-.516
	Erkek	147	2.83	.763	.047	-.377
Tavizci davranmak	Kadın	136	3.08	.969	-.139	-.728
	Erkek	147	2.94	.843	-.021	-.670
İkiyüzlü davranmak	Kadın	136	2.92	.893	.053	-.310
	Erkek	147	2.83	.819	.170	-.270
Göze girmeye çalışmak	Kadın	136	3.25	1.127	-.234	-.831
	Erkek	147	3.18	.994	-.194	-.612
Koalisyon kurmak	Kadın	136	2.91	1.002	.034	-.586
	Erkek	147	2.80	.776	-.057	.026
Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	136	2.59	1.07	.438	-.412
	Erkek	147	2.54	.949	.170	-.468
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	136	2.55	1.04	.381	-.664
	Erkek	147	2.47	.945	.380	-.538

Tablo 7’den de görülebileceği gibi, kadın ve erkek öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (Leech, Barrett, & Morgan, 2005, s.28) ve basıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (George, & Mallery, 2001, s.86) tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığını göstermiştir.

Varyansların homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar örgütsel demokraside ( $F=.478$ ,  $p=.498>.05$ ), politik davranışların genelinde ( $F=3.897$ ,  $p=.289>.05$ ), tavizci davranmak alt boyutunda ( $F=3,022$ ,  $p=.192>.05$ ), ikiyüzlü davranmak alt boyutunda ( $F=1,340$ ,  $p=.361>.05$ ), göze girmeye çalışmak alt boyutunda ( $F=3,224$ ,  $p=.575>.05$ ), koalisyon kurmak alt boyutunda ( $F=9,672$ ,  $p=.131>.05$ ), karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutunda ( $F=1,505$ ,  $p=.671>.05$ ), st yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutunda ( $F=1,096$ ,  $p=.500>.05$ ) için varyansların eşitliğinin sağlandığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla ğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t testi kullanılması uygun bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ile politik davranışlara ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ise, "61 yaş ve üzeri" kategorisinde 30'dan az kişi bulunmasından dolayı nonparametrik bir test olan Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Öğretim elemanlarının medeni durumuna göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına yönelik görüşlerindeki farklılaşmanın tespit edilmesi için bağımsız örneklemler için t testi kullanılması öngörülmüştür. Bu testin varsayımlarından biri olan normal dağılım sergileme durumu arpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 8'de arpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmektedir.

Tablo 8

*Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel demokrasi	Evli	163	3.22	.711	-.311	-.275
	Bekar	120	3.08	.831	-.184	-.478
Politik davranışlar	Evli	163	2.85	.793	.198	-.511
	Bekar	120	2.92	.879	-.077	-.292
Tavizci davranmak	Evli	163	2.94	.875	.154	-.654
	Bekar	120	3.09	.945	-.326	-.529
İkiyüzlü davranmak	Evli	163	2.81	.809	.222	-.315
	Bekar	120	2.96	.909	-.038	-.251
Göze girmeye çalışmak	Evli	163	3.16	1.000	-.144	-.760
	Bekar	120	3.26	1.134	-.295	-.707
Koalisyon kurmak	Evli	163	2.88	.852	.067	-.325
	Bekar	120	2.76	.948	.121	-.176
Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	.286	-.434
	Bekar	120	2.55	1.028	.395	-.306
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	.298	-.739
	Bekar	120	2.56	1.027	.489	-.460

Öğretim elemanlarının medeni durumları bağlamında örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (Leech, Barrett ve Morgan, 2005, s.28) ve basıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (George ve Mallery, 2001) t testinin varsayımlarından tek değişkenli normalliğin karşılandığını göstermiştir. Diğer bir varsayım olan varyansların homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar örgütsel demokrasi için ( $F=3.336$ ,  $p=.06>.05$ ); politik davranışların geneli için ( $F=.516$ ,  $p=.47>.05$ ); tavizci davranmak ( $F=.601$ ,  $p=.44>.05$ ); ikiyüzlü davranmak ( $F=.738$ ,  $p=.39>.05$ ); göze girmeye çalışmak ( $F=2.112$ ,  $p=.15>.05$ ); koalisyon kurmak ( $F=.951$ ,  $p=.33>.05$ ); karşılıklı çıkar gözetmek ( $F=.081$ ,  $p=.78>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $F=.226$ ,  $p=.64>.05$ ) alt boyutları için varyansların homojenliğinin sağlandığını göstermiştir. Dolayısıyla bağımsız örneklem için t testinin kullanımının uygun olduğu görülmüştür.

Öğretim elemanlarının akademik unvanına göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına yönelik görüşlerindeki farklılaşma iki şekilde

incelenmiştir. Öncelikle profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlilerinin görüşleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Buna ek olarak araştırma görevlileri ve öğretim üyelerinin (profesör+doçent+yardımcı doçent) ayrıca karşılaştırılmasının da önemli bulgular sunacağı düşünülerek bu iki grubun görüşleri de incelenmiştir. Profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlilerinin görüşleri arasındaki farklılıkların tespit edilmesi için tek yönlü varsayns analizi (ANOVA) kullanılması öngörülmüştür. ANOVA'nın varsayımlarından biri olan normal dağılım sergileme durumu çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 9'da çarpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmektedir.

Tablo 9

*Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Akademik Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel demokrasi	Profesör	68	3.25	.712	-.774	.405
	Doçent	33	3.15	.827	-.378	-.453
	Yardımcı doçent	34	3.23	.762	-.262	-.232
	Arş. Gör.	148	3.11	.780	-.081	-.403
Politik davranışlar	Profesör	68	2.90	.753	.251	-.370
	Doçent	33	3.03	.827	.003	.211
	Yardımcı doçent	34	2.73	.891	.165	-.384
	Arş. Gör.	148	2.87	.853	.039	-.498
Tavizci davranmak	Profesör	68	2.99	.860	.151	-.750
	Doçent	33	3.13	.927	-.159	-.491
	Yardımcı doçent	34	2.84	.914	-.290	-.948
	Arş. Gör.	148	3.02	.925	-.069	-.657
İkiyüzlü davranmak	Profesör	68	2.86	.777	.292	.134
	Doçent	33	2.98	.829	-.029	-.464
	Yardımcı doçent	34	2.66	.938	.397	.111
	Arş. Gör.	148	2.89	.875	.055	-.535
Göze girmeye çalışmak	Profesör	68	3.27	.898	-.211	-.743
	Doçent	33	3.37	.984	-.346	-.364
	Yardımcı doçent	34	3.11	1.190	-.071	-1.017
	Arş. Gör.	148	3.18	1.115	-.167	-.776
Koalisyon kurmak	Profesör	68	2.85	.719	.353	.693
	Doçent	33	3.08	.799	-.206	.644
	Yardımcı doçent	34	2.79	.967	.233	-.371
	Arş. Gör.	148	2.77	.965	.087	-.515
Karşılıklı çıkar gözetmek	Profesör	68	2.58	.974	.383	-.179
	Doçent	33	2.85	.966	.037	-.598
	Yardımcı doçent	34	2.38	.942	.289	-.796
	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	.392	-.297
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Profesör	68	2.64	.990	.116	-.598
	Doçent	33	2.54	1.079	.536	-.530
	Yardımcı doçent	34	2.43	.976	.599	-.342
	Arş. Gör.	148	2.46	.983	.446	-.520

Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayılarının -1

- +1 aralığında olması (Leech, Barrett ve Morgan, 2005) ve basıklık katsayılarının -2 - +2 aralığında olması (George ve Mallery, 2001) ANOVA'nın varsayımlarından tek değişkenli normalliğin karşılandığını göstermiştir. Diğer bir varsayım olan varyansların homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar örgütsel demokrasi için ( $F=.699$ ,  $p=.55>.05$ ); politik davranışların geneli için ( $F=.533$ ,  $p=.66>.05$ ); tavizci davranmak ( $F=.130$ ,  $p=.94>.05$ ); ikiyüzlü davranmak ( $F= 807$ ,  $p=.49>.05$ ); göze girmeye çalışmak ( $F= 1.941$ ,  $p=.12>.05$ ); karşılıklı çıkar gözetmek ( $F= .182$ ,  $p=.90>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $F=.305$ ,  $p=.82>.05$ ) alt boyutları için varyansların homojenliğinin sağlandığını ancak koalisyon kurmak ( $F= 3.698$ ,  $p=.01<.05$ ) alt boyutu için sağlanmadığını göstermiştir. Bu nedenle koalisyon kurmak alt boyutunda yaşa göre değişim olup olmadığının belirlenmesi için varyansların homojenliği varsayımına gerek duyulmayan Welch testi kullanılmış, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile Politik Davranışlar Ölçeği'nin geneli ve diğer alt boyutları içinse ANOVA kullanılmıştır.

Öğretim üyeleri ile araştırma görevlilerinin görüşlerinin karşılaştırılmasında ise bağımsız örneklem için t testi kullanılması öngörülmüştür. Bu testin varsayımlarından biri olan normal dağılım sergileme durumu çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 10'da çarpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmektedir.



Tablo 10

*Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre (Öğretim Üyesi-Araştırma Görevlisi) Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel demokrasi	Öğr. Üy.	135	3.22	.749	-.527	-.098
	Arş. Gör.	148	3.11	.780	-.081	-.403
Politik davranışlar	Öğr. Üy.	135	2.88	.810	.140	-.260
	Arş. Gör.	148	2.86	.857	.054	-.503
Tavizci davranmak	Öğr. Üy.	135	2.99	.889	-.046	-.707
	Arş. Gör.	148	3.02	.925	-.069	-.657
İkiyüzlü davranmak	Öğr. Üy.	135	2.81	.841	.243	.084
	Arş. Gör.	148	2.87	.889	.099	-.569
Göze girmeye çalışmak	Öğr. Üy.	135	3.25	.996	-.233	-.694
	Arş. Gör.	148	3.18	1.115	-.167	-.776
Koalisyon kurmak	Öğr. Üy.	135	2.89	.809	.142	.148
	Arş. Gör.	148	2.77	.965	.087	-.515
Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğr. Üy.	135	2.59	.972	.269	-.468
	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	.392	-.297
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğr. Üy.	135	2.56	1.005	.336	-.622
	Arş. Gör.	148	2.46	.983	.446	-.520

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre (öğretim üyesi / araştırma görevlisi) örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (Leech, Barrett ve Morgan, 2005, s.28) ve basıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (George ve Mallery, 2001, s.86) t testinin varsayımlarından tek değişkenli normalliğin karşılandığını göstermiştir. Diğer bir varsayım olan varyansların homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar örgütsel demokrasi için ( $F=.159, p=.69>.05$ ); politik davranışların geneli için ( $F=.409, p=.52>.05$ ); tavizci davranmak ( $F= .077, p=.78>.05$ ); ikiyüzlü davranmak ( $F= .1080, p=.29>.05$ ); göze girmeye çalışmak ( $F= 1.442, p=.23>.05$ ); karşılıklı çıkar gözetmek ( $F= .228, p=.63>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $F=.082, p=.76>.05$ ) alt boyutları için varyansların homojenliğinin sağlandığını ancak yalnızca koalisyon kurmak boyutunda ( $F= .5.595, p=.019<.05$ ) sağlanmadığını göstermiştir. Sonuçlar, öğretim üyesi ve araştırma görevlilerinin görüşlerinin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için

t testi kullanımının uygun olduğunu göstermiştir. Koalisyon kurmak boyutunda varyansların homojenliğinin sağlanamaması nedeniyle, t testinde varyansların homojenliğinin sağlanmadığı durumda ortaya çıkan değerlere göre yorum yapılmıştır.

Öğretim elemanlarının görev yapmakta oldukları fakülte değişkenine göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına yönelik görüşlerindeki farklılaşmanın tespit edilmesi için tek yönlü varsayın analizi (ANOVA) kullanılması öngörülmüştür. ANOVA'nın varsayımlarından biri olan normal dağılım sergileme durumu çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 11'de çarpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmektedir.

Tablo 11

*Öğretim Elemanlarının Fakültelerine Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel demokrasi	Fen-Edebiyat	136	3.13	.798	-.114	-.495
	Mühendislik	97	3.12	.687	-.583	.056
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	3.23	.761	-.461	-.111
Politik davranışlar	Fen-Edebiyat	136	2.88	.889	.167	-.642
	Mühendislik	97	2.80	.778	-.156	-.607
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	3.03	.728	.250	.835
Tavizci davranmak	Fen-Edebiyat	136	2.98	.947	.096	-.755
	Mühendislik	97	2.98	.907	-.201	-.795
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	3.13	.795	-.174	.037
İkiyüzlü davranmak	Fen-Edebiyat	136	2.87	.907	.169	-.598
	Mühendislik	97	2.79	.816	-.060	-.345
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	3.05	.769	.439	.920
Göze girmeye çalışmak	Fen-Edebiyat	136	3.19	1.115	-.132	-.849
	Mühendislik	97	3.14	1.033	-.219	-.683
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	3.15	.939	-.351	-.286
Koalisyon kurmak	Fen-Edebiyat	136	2.85	.963	.086	-.622
	Mühendislik	97	2.76	.864	-.017	.043
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	2.92	.752	.323	.843
Karşılıklı çıkar gözetmek	Fen-Edebiyat	136	2.58	1.109	.380	-.552
	Mühendislik	97	2.46	.940	.377	-.445
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	2.74	.817	.015	.424
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Fen-Edebiyat	136	2.57	1.067	.399	-.707
	Mühendislik	97	2.36	.914	.309	-.894
	İktisadi ve İdari Bilimler	50	2.64	.913	.391	.015

Öğretim elemanlarının görev yapmakta oldukları fakülte değişkenine göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (Leech, Barrett ve Morgan, 2005, s.28) ve basıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (George ve Mallery, 2001, s.86) ANOVA'nın varsayımlarından tek değişkenli normalliğin karşılandığını göstermiştir. Diğer bir varsayım olan varyansların homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar örgütsel demokrasi ( $F=1.001$ ,  $p=.37>.05$ ) ile politik davranışların tavizci davranmak ( $F= 2.375$ ,  $p=.09>.05$ ); ikiyüzlü davranmak ( $F= 2.501$ ,  $p=.08>.05$ ); göze girmeye çalışmak ( $F= 1.396$ ,  $p=.25>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $F=.2.215$ ,  $p=.11>.05$ ) alt boyutları için varyansların homojenliğinin sağlandığını ancak politik davranışların geneli ( $F= 4.143$ ,  $p=.02>.05$ ); koalisyon kurmak alt boyutu ( $F= 3.271$ ,  $p=.04<.05$ ) ve karşılıklı çıkar gözetmek ( $F= 4.685$ ,  $p=.01>.05$ ) alt boyutu için sağlanmadığını göstermiştir. Bu nedenle politik davranışların geneli ile koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutunda yaşa göre değişim olup olmadığının belirlenmesi için varyansların homojenliği varsayımına gerek duyulmayan Welch testi kullanılmış, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ile Politik Davranışlar Ölçeği'nin diğer alt boyutları içinse ANOVA kullanılmıştır.

Öğretim elemanlarının çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine ve mesleki kıdemlerine göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına yönelik görüşlerindeki farklılaşmanın tespit edilmesi için, "1 yıldan az", "11-15 yıl", "16-20 yıl" ve "21-25" yıl kategorilerinde 30'dan az kişi olması nedeniyle Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Öğretim elemanlarının görev yapmakta oldukları üniversite statüsüne (devlet/vakıf) göre örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına yönelik görüşlerindeki farklılaşmanın tespit edilmesi için bağımsız örneklem için  $t$  testi kullanılması öngörülmüştür. Bu testin varsayımlarından biri olan normal dağılım sergileme durumu çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 12'de çarpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmektedir.

Tablo 12

*Öğretim Elemanlarının Görev Yapmakta Oldukları Üniversite Statüsüne Göre Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Üniversite statüsü	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel demokrasi	Devlet	233	3.11	.759	-.313	-.368
	Vakıf	50	3.39	.765	-.238	-.287
Politik davranışlar	Devlet	233	2.94	.832	.061	-.420
	Vakıf	50	2.62	.780	.337	.662
Tavizci davranmak	Devlet	233	3.07	.904	-.079	-.654
	Vakıf	50	2.72	.872	-.007	-.888
İkiyüzlü davranmak	Devlet	233	2.93	.856	.076	-.313
	Vakıf	50	2.58	.800	.283	.131
Göze girmeye çalışmak	Devlet	233	3.27	1.031	-.243	-.638
	Vakıf	50	2.96	1.154	.051	-.942
Koalisyon kurmak	Devlet	233	2.88	.901	.043	-.243
	Vakıf	50	2.58	.825	.101	-.154
Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	.280	-.466
	Vakıf	50	2.27	.831	.307	-.349
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	.404	-.609
	Vakıf	50	2.47	.893	.254	-.602

Öğretim elemanlarının medeni durumları bağlamında örgütsel demokrasi ile politik davranışlar ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (Leech, Barrett ve Morgan, 2005) ve basıklık katsayılarının -1 - +1 aralığında olması (George ve Mallery, 2001) t testinin varsayımlarından tek değişkenli normalliğin karşılandığını göstermiştir. Diğer bir varsayım olan varyansların homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar örgütsel demokrasi için ( $F=.040$ ,  $p=.84>.05$ ); politik davranışların geneli için ( $F=.253$ ,  $p=.62>.05$ ); tavizci davranmak ( $F=.001$ ,  $p=.97>.05$ ); ikiyüzlü davranmak ( $F=.275$ ,  $p=.60>.05$ ); göze girmeye çalışmak ( $F=1.605$ ,  $p=.30>.05$ ); koalisyon kurmak ( $F=.332$ ,  $p=.57>.05$ ); karşılıklı çıkar gözetmek ( $F=3.553$ ,  $p=.06>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $F=2.136$ ,  $p=.15>.05$ ) alt boyutları için varyansların homojenliğinin sağlandığını göstermiştir. Dolayısıyla bağımsız örneklem t testinin kullanımının uygun olduğu görülmüştür.

Araştırmada ğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel demokrasinin ve politik davranışların düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde ortalama değerler hesaplanmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında nver ve Gamgam'ın (2008) 5'li likert tipi ölçekler için belirtmiş olduğu "1.00 - 1.80 çok düşük", "1.81 - 2.60 düşük", "2.61 - 3.40 orta", "3.41 – 4.20 yüksek", "4.21 – 5.00 çok yüksek" şeklindeki sayısal sınırlar kullanılmıştır.

Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ile politik davranışlara ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson korelayson analizi kullanılmıştır. Bu analizden elde edilen sonuçların yorumlanmasında ise Büyüköztürk 'n (2011, s.32) "0.00 - 0.30 düşük düzeyde ilişki", "0.31 - 0.70 orta düzeyde ilişki" ve "0.71 - 1.00 yüksek düzeyde ilişki" şeklinde belirttiği sayısal sınırlar kullanılmıştır.

Son olarak, araştırmada örgütsel demokrasinin politik davranışları ve alt boyutlarını ne düzeyde yordadığının belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

## Bölüm 4

### Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde araştırma problemlerinin istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesinden elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları

Araştırmanın birinci alt problemi doğrultusunda öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyini belirlemek amacıyla hesaplanan betimsel istatistiklere ait sonuçlar Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13

*Öğretim Elemanlarının Kurumlarında Algıladıkları Örgütsel Demokrasi Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	( $\bar{X}$ )	ss	Min.	Mak.
Örgütsel Demokrasi	283	3.16	.766	1.18	4.93

Tablo 13'ten görüleceği üzere, öğretim elemanları kurumlarında örgütsel demokrasinin orta düzeyde ( $\bar{X}=3.16$ ) olduğunu düşünmektedirler. Elde edilen bu sonuç umut verici olsa da tatmin edici değildir. Bu bulgu ışığında öğretim elemanlarının, demokrasinin temelinde bulunan kararlara katılım, gücün paylaşımı, eşitlik, adalet, şeffaflık hesapverebilirlik, farklılıklara saygı gibi ilkelerin kurumlarında orta düzeyde bulunduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Alanyazında öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel demokrasiye yönelik algılarını inceleyen sınırlı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalardan birinde öğretim elemanlarının örgütsel demokrasiye yönelik görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Çopur, 2018). Bozkurt'un (2012) çalışmasında ise öğretim elemanlarının örgütsel demokrasiyi oldukça yüksek düzeyde benimsedikleri ancak orta düzeyde ülkemizde uygulanabilir buldukları belirlenmiştir. Buna göre öğretim elemanlarının kurumlarında örgütsel demokrasi olmasını istedikleri ancak birtakım nedenlerle eksiksiz bir şekilde uygulanmasının pek de mümkün olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmada öğretim elemanlarının kurumlarında örgütsel demokrasinin orta düzeyde var olduğunu düşündüklerine ilişkin sonuç da bu bulguyu destekler niteliktedir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre bu araştırma

kapsamında yer alan üniversitelerde örgütsel demokrasi ilkeleri henüz tam olarak uygulanmamaktadır.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerle yapılan bir araştırmada ise Bozkurt'un (2012) çalışması ile benzer şekilde örgütsel demokrasinin benimsenme düzeyinin yüksek, uygulanabilir bulunma düzeyinin ise görece daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Şeker, 2010). Hemşire ve doktorların yer aldığı bir araştırma (Geçkil, 2013) ile İş-Kur çalışanlarının yer aldığı başka bir çalışmada, bu çalışma ile benzer şekilde katılımcıların kurumlarında örgütsel demokrasinin orta düzeyde olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Booze (2012) ise araştırmasında yer alan %70'in üzerinde katılımcının, işyerlerinin inovatif olmalarına imkân tanıdığını, %42 sinin ise işyerinde kararlara katılım olanağı bulunduğunu belirlemiştir.

### **Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular**

Bu kısımda, araştırma problemlerinden ikincisine yanıt aranmaktadır. Bu doğrultuda öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, fakülte, kurumdaki hizmet süresi, mesleki kıdem ve üniversite statüsüne göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Cinsiyetin örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Cinsiyet Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklem İçin t-Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Örgütsel demokrasi	Kadın	136	3.13	.791	281	-678	.498
	Erkek	147	3.19	.743			



Tablo 14 incelendiğinde; hem kadın hem de erkek öğretim elemanları kurumlarında örgütsel demokrasinin orta düzeyde olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte, öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği [ $t_{(281)} = -678, p > .05$ ] anlaşılmaktadır. Ulaşılan bu sonuç, araştırma kapsamındaki üniversitelerde cinsiyet eşitliğinin sağlandığına yönelik bir ipucu olarak görülebilir. Öğretim elemanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olması onların demokratik ilkeleri daha çok benimsemelerine katkı sağlamış olabilir. Bu nedenle de üniversitelerde kadın erkek eşitliğinin sağlanmasının daha kolay olduğu düşünülebilir.

Araştırmada ulaşılan bu sonuç farklı bir bakış açısıyla ele alındığında, her iki cinsiyetin de demokratik açıdan birtakım olumsuzluklara aynı düzeyde maruz kaldıklarını da düşünebilir.

Çalışmada elde edilen bu bulgu Çopur'un (2018) öğretim elemanlarıyla yaptığı çalışmada ulaşılan bulgu ile paralel niteliktedir. Benzer şekilde, Bozkurt'un (2012), araştırmasında da örgütsel demokrasinin öğretim elemanları tarafından benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Alanyazında yer alan farklı katılımcı gruplarıyla yapılan birtakım araştırmalarda da bu çalışmayla benzer şekilde cinsiyetin örgütsel demokrasiye yönelik görüşlerde bir farka neden olmadığı ortaya konulmuştur (Geçkil, İleri, Kaya, Karadağ, 2016; Işık, 2017)

Geçkil (2013) ise hemşire ve doktorlarla yaptığı araştırmasında bu çalışmadan farklı olarak, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kurumlarında daha düşük düzeyde örgütsel demokrasi olduğuna yönelik bir görüşe sahip oldukları tespit etmiştir.

Şeker'in (2010) çalışmasında ise örgütsel demokrasinin yetki devri boyutunun benimsenme düzeyi ile uygulanabilir bulunma düzeylerinin kadın yöneticilerde daha yüksek olduğu; öğretmenlerin cinsiyeti açısından ise hem benimsenme hem de uygulanabilir bulunma düzeyleri açısından bir farklılık gözlenmediği; karara katılım boyutunun benimsenmesinde yöneticiler ve öğretmenlerin cinsiyeti bağlamında bir fark olmadığı ancak kadın yöneticilerin karar katılım boyutunu erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde uygulanabilir

buldukları, öğretmenler açısından ise cinsiyete göre uygulanabilir bulunma düzeylerinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Coşan-Erkal'ın (2012) kamu ve öze sektör çalışanları ile yaptığı araştırmada da bu çalışma ile benzer şekilde örgütsel demokrasi algılarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Demokrasi, her insanın eşit ve adil koşullarda yaşamasını garanti altına almayı öngören bir yönetim şekli ve yaşam biçimi olarak görülmektedir. Bu nedenle belki de insanlığın var olmasından bu yana tartışılan kadın erkek eşitliğinde demokrasinin önemli bir yeri vardır. Geçmiş yıllardan günümüze toplumda kadınların özellikle siyasi katılım, eğitim ve iş hayatı olmak üzere birçok alanda geri planda bırakılması onları dezavantajlı duruma getirmiştir. Kadınlara uygulanan ayrımcılığın ortadan kaldırılması amacıyla gerek ülkelerin kendi inisiyatifi ile gerek uluslararası örgütlerce birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Birleşmiş Milletler tarafından 1952 yılında kabul edilen "Kadınların Siyasal Haklarına İlişkin Sözleşme", 1979 tarihinde kabul edilerek 1981 yılında yürürlüğe giren "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme" ve 1993 yılında ilan edilen "Kadınlara Karşı Şiddetin Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri" (Dinçkol, 2005) ile 1893 yılında Yeni Zelanda ile başlayan, 1930 yılında Atatürk'ün girişimleriyle ülkemizde kendine yer bulan ülkelerin kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınması (Yaşar-Coşkun, 2013) süreci bu düzenlemelerden bazılarıdır. Bu ve benzeri tüm gelişmelere rağmen demokrasinin tam olarak yürütülemediği ortamlarda kadınların ayrımcılığa maruz kaldığı durumlar olabilmektedir. Collom'un (2001) araştırmasında, iş yerinde demokrasi uygulamalarını erkeklerden daha çok desteklediklerine dair elde ettiği bulgu da bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Ayrıca üniversitelerde kadın öğretim elemanlarının erkeklere göre daha çok mobbinge maruz kaldıkları da bilimsel araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Çevik ve Atanur-Baskan, 2012). Dolayısıyla çalışma yaşamında da kadınların kurumlarda algıladıkları demokrasi düzeyinin erkeklerden daha düşük olabileceği düşünülerek araştırma kapsamında kadın ve erkekler öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları karşılaştırılmıştır.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının yaş değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Yaşın örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Yaş Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

	Yaş	N	Sıra ortalaması	$\chi^2$	sd	p
Örgütsel Demokrasi	30 yaş ve altı	87	143.94	4.094	4	.393
	31-40 yaş	98	130.06			
	41-50 yaş	39	156.37			
	51-60 yaş	43	146.16			
	61 yaş ve üzeri	16	158.41			

Tablo 15'ten de görülebileceği gibi örgütsel demokrasi algısının yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı [ $\chi^2=4.094$ ,  $p>.05$ ] anlaşılmaktadır. Çopur (2018) ise bu araştırmadan farklı olarak genç öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının orta yaş üzerinde olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Geçkil (2013) hastane çalışanları ile Coşan-Erkal'ın (2012) ise kamu ve özel sektör çalışanları ile yaptığı araştırmada bu çalışma ile benzer şekilde örgütsel demokrasi algılarının yaşa göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Işık (2017) ise İş-Kur çalışanları ile yaptığı araştırmada yaş arttıkça, örgütsel demokrasinin eşitlik ve hesapverebilirlik ilkesine yönelik algıların da artış gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Yaş değişkeni, örgütsel demokrasi algılarını etkileyebileceği düşünülen değişkenlerden birisidir. Bireylerin yaşıyla birlikte bilgi ve tecrübeleri ve farkındalığı da artmakta, böylece bakış açıları da değişim göstermektedir. Ayrıca bir üniversitede çalışan öğretim elemanlarının yaş aralığı 20'li yaşların ortasından 67 hatta 72 yaşına kadar uzanan bir aralıkta olabileceğinden "sessiz kuşak", "bebek patlaması", "X" ve "Y" kuşağına mensup bireylerin bir arada çalışması söz konusudur (Hannay ve Fretwell, 2011). 1925-1945 yılları arasında doğan sessiz

kuşaktaki bireyler sebatkar, sadık, çalışkan, muhafazakar, işverene bağlı ve otoriteye uyumlu bireylerdir (Durkin, 2010'dan akt. Hannay ve Fretwell, 2011; Gibson, 2009). 1946-1964 yılları arasında doğan bebek patlaması kuşağındaki bireyler ise günümüzde yönetici pozisyonlarında en çok bulunan kuşaktır. Rekabetçi ve işkoliktirler (Chen ve Choi, 2008; Gibson, 2009). Önemli sosyal değişiklikleri deneyimlediklerinden dolayı işyerinde değişime ve gelişimi desteklerler ve kurallara karşı çıkabilirler (Crampton ve Hodge, 2007; Lieber, 2010; Smola ve Sutton, 2002). İnsan odaklı olan bu kuşak, işyerinde katılımcı yönetim, fikir birliği oluşturma ve takım çalışmasını ilek uygulayan gruptur (Salahuddin, 2010; Smola ve Sutton, 2002). Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağındaki bireyler, yaşça büyük olanlara ve tecrübeye saygı duyarlar (Hannay ve Fretwell, 2011). 1965-1981 arasında doğan X kuşağındaki bireyler, özgüvenli, eğlenceyi seven, bağımsız, kurumlarına karşı şüpheli ve sinik bireylerdir (Chen ve Choi, 2008; Crampton ve Hodge, 2007; Salahuddin, 2010; Smola ve Sutton, 2002). Örgüte olan sadakatleri ve örgütten sadakat beklentileri düşüktür (Chen ve Choi, 2008; Crampton ve Hodge, 2007; Gibson, 2009). 1982-1999 yılları arasında doğan Y kuşağındaki bireyler, değerlerini yüksek teknoloji çevrelerin yapılandığı, internet ve anında iletişim ile bağlı dünyada büyümüşlerdir (Armour, 2005; Durkin, 2010'dan akt. Hannay ve Fretwell, 2011; Shaw ve Fairhurst 2008). İşyerinde onaylanma, övgü, eğlence ve heyecan ararlar (Jonas-Dwyer ve Pospisil, 2004). X ve Y kuşağına mensup çalışanlar, katkılarına değer verilen ve eşitlikçi yönetim anlayışına sahip bir örgütte çalışmak istemektedir ki bu durum örgütleri demokratikleşmeye mecbur kılan faktörlerden birisidir (Fenton 2011). Kuşak çeşitliliği işyerine farklı deneyimler ve bakış açıları kazandırmaktadır ancak yüksek performans gösteren bir örgütün yapılandırılması için her kuşağın farklı ihtiyaçlarının ve değerlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Lieber, 2010). Bu açıklamalar doğrultusunda farklı yaş gruplarındaki bireylerin örgütsel demokrasi algılarının da farklılaşabileceği düşünülerek bu durum test edilmiştir.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Medeni durumun örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Medeni Durum Değişkeni Bağlamında İncelenmesi için Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları*

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Örgütsel demokrasi	Evli	163	3.22	.711	281	1.616	.107
	Bekâr	120	3.08	.831			

Tablo 16 incelendiğinde; öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği [ $t_{(281)}= 1.616$ ,  $p>.05$ ] anlaşılmaktadır. Çopur (2018) ise bu bulgudan farklı olarak evli öğretim elemanlarının bekâr öğretim elemanlarına göre kurumda daha yüksek düzeyde örgütsel demokrasi algıladıklarını tespit etmiştir.

Farklı sektörlerde çalışan katılımcılar ile yapılan birtakım araştırmalarda da bu çalışma ile benzer şekilde medeni durumun örgütsel demokrasi algıları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir (Coşan-Erkal, 2012; Işık, 2017)

Cinsiyet ve medeni duruma ilişkin kalıp yargıların incelendiği bir çalışmada katılımcıların, bekâr bireylerin daha özgür, evli bireylerin ise daha sorumluluk sahibi oldukları ve özellikle evli erkeklerin otoriter bir yapıda olduklarına dair görüş belirttikleri tespit edilmiştir (Sakallı-Uğurlu ve Türkoğlu, 2016). Çalışmada ayrıca toplumda evli veya bekâr olmanın farklı sosyal rol ve normlara uyma beklentisini beraberinde getirebileceğinden ve bu nedenle de evlendikten sonra insanların toplumda kabul görmüş kalıplara girmekten dolayı kendini rahatsız hissetmeyebileceğinden söz edilmiştir. Bu durumun bireylerin çalışma ortamlarındaki iklimi algılama biçimlerini de etkilemesi söz konusudur. Dolayısıyla evli ve bekâr çalışanların örgütsel demokrasi algılarında da farklılıklar olabileceği düşünülmüştür.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının akademik unvan değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Akademik unvanın örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla ANOVA ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları*

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Demokrasi	Gruplararası	1.033	3	.344	.584	.626
	Gruplarıçi	164.478	279	.590		
	Toplam	165.512	282			

Tablo 17 incelendiğinde, örgütsel demokrasi algılarının akademik unvana göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı [ $F_{(3-279)}=.584$ ,  $p>05$ ] görülmektedir.

Unvana göre karşılaştırmanın öğretim üyeleri (profesör, doçent ve yardımcı doçentler) ve araştırma görevlileri arasında da yapılmasının önemli sonuçlar vereceği düşünülerek bu karşılaştırma gerekli varsayımların sağlanmasıyla bağımsız örneklem için t testi ile gerçekleştirilmiştir. Testten elde edilen sonuçlar Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Akademik Unvan (Öğretim Üyesi / Araştırma Görevlisi) Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan t Testi Sonuçları*

	Akademik unvan	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Örgütsel demokrasi	Öğretim üyesi	135	3.22	.749	281	1.193	.234
	Araştırma görevlisi	148	3.11	.780			

Tablo 18 incelendiğinde; öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının akademik unvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği [ $t_{(281)}= 1.193$ ,  $p>.05$ ] anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının kurumlarında algıladıkları örgütsel demokrasi düzeyinin hem ayrı ayrı hem de öğretim üyesi-araştırma görevlisi şeklinde karşılaştırılmasında görüşleri arasında bir farklılığın olmamasının nedeni, araştırma kapsamındaki üniversitelerde akademik unvan bakımından öğretim elemanları arasında ayrımcılık yapılmaması olabilir.

Çopur (2018) ise bu araştırmadan farklı olarak profesörlerin, yardımcı doçent ve araştırma görevlilerine göre kurumlarında örgütsel demokrasinin daha yüksek düzeyde olduğunu düşündüklerini tespit etmiştir.

Üniversiteler diğer kurumlardan farklı olarak yönetim kademelerinden kaynaklanan hiyerarşik yapının yanında unvanlardan kaynaklanan bir hiyerarşik yapıya da sahiptir. Bu yapının en alt basamağında araştırma görevlileri, onları takiben yardımcı doçentler, doçentler ve en üstte ise profesörler yer almaktadır. Akademik unvan hiyerarşisi, öğretim elemanları arasında demokratik insan ilişkilerinin geliştirilmesini sınırlandırabilmektedir (Tunç, 2007). Bu durumun örgütsel demokrasi algılarında olumsuz bir etkiye neden olabileceği öngörülmüştür. Ayrıca farklı akademik unvana sahip bireylerin örgütte farklı uygulama ve davranışlarla karşılaşabilecek olmasının da örgütsel demokrasiye yönelik algılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmüştür. Bu nedenle öğretim elemanlarının örgütsel demokrasiye ilişkin algılarının akademik unvan bakımından incelenmesi önemli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının fakülte değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Fakülte değişkeninin örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla ANOVA ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Fakülte Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları*

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Demokrasi	Gruplararası	.781	2	.390		
	Gruplarıçi	164.731	280	.588	.663	.516
	Toplam	165.512	282			

Tablo 19 incelendiğinde, örgütsel demokrasi algılarının fakülte değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı [ $F_{(2-280)}=.663$ ,  $p>05$ ] görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında fakültelerin örgüt kültürü ve iklimleri ile fakültelerdeki demokratik uygulamaların benzer yapıda olmaları gösterilebilir. Çopur (2018) da

bu araştırma ile benzer şekilde fakülte değişkenine göre öğretim elemanlarının görüşlerinde bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Üniversitelerin akademik birimlerinden olan fakülteler, aynı üniversite çatısı altında yer alsalar bile farklı dinamiklere sahip olmaları nedeniyle örgüt kültürü ve iklimi bakımından da farklılık göstermeleri muhtemeldir. Bu nedenle her fakültede öğretim elemanları tarafından algılanan örgütsel demokrasi düzeyinin de farklılık göstermesi mümkündür. Bu nedenle araştırmada fakülte değişkenine göre örgütsel demokrasi algılarının belirlenmesine gereksinim duyulmuştur.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının kurumdaki hizmet süresi değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Öğretim elemanlarının çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet süresi değişkeninin örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Kurumdaki hizmet süresi	N	Sıra ortalamaları	$\chi^2$	sd	p	Farkın kaynağı
1 yıldan az	8	213.31				1 yıldan az>1-5 yıl
1-5 yıl	113	146.88				1 yıldan az>6-10 yıl
6-10 yıl	64	120.01				1 yıldan az>11-15 yıl
Örgütsel Demokrasi	11-15 yıl	142.19	12.750	6	.047	1 yıldan az>21-25 yıl
	16-20 yıl	168.50				1 yıldan az>26 ve üz.
	21-25 yıl	136.69				1-5 yıl>6-10 yıl
	26 yıl ve üzeri	141.45				6-10 yıl<16-20 yıl

Tablo 20 incelendiğinde, en büyük sıra ortalamasına sahip olan kategorinin “1 yıldan az”; en düşük sıra ortalamasına sahip kategorinin ise “6-10 yıl” kategorisi olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel demokrasi algısının kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı [ $\chi^2=12.750$ ,  $p<05$ ] görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla



Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre, kurumda 1 yıldan az hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıldan daha fazla hizmet süresine sahip öğretim elemanları arasında, 1 yıldan az hizmet süresine sahip olan öğretim elemanlarının lehine; kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretim elemanları ile 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları arasında, 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların lehine; 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları ile 16-20 yıl hizmet süresine sahip öğretim elemanları arasında ise 16-20 yıl hizmet süresi olanların lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre hizmet süresi 1 yıldan az olan öğretim elemanlarının, hizmet süresi daha çok olan öğretim elemanlarına göre; 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretim elemanlarının, 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretim elemanlarına göre kurumlarını daha demokratik olarak algıladıkları söylenebilir. Ayrıca 16-20 yıl hizmet süresine sahip olan öğretim elemanlarının 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretim elemanlarına göre kurumlarını daha demokratik olarak algıladıkları görülmektedir. 1 yıldan az hizmet süresine sahip olan öğretim elemanlarının diğer meslektaşlarına göre; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların 6-10 yıl hizmet süresine olanlara göre kurumlarını daha demokratik olarak algılamalarının nedenleri arasında, henüz kurumdaki uygulamalar hakkında çok fazla bilgiye sahip olmamaları gösterilebilir. 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretim elemanlarının, 16-20 yıl hizmet süresine sahip öğretim elemanlarına göre kurumlarını daha az demokratik olarak algılamaları ise öğretim elemanlarının zamanla kurumlarını ve çalışma arkadaşlarını tanıyan öğretim elemanlarının örgütsel demokrasiye aykırı uygulamaların farkına varmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgu doğrultusunda ayrıca, öğretim elemanlarının kurumda geçirdikleri zaman arttıkça örgütü ve örgüte ait uygulamaları demokratik olmasa da içselleştirmelerinden dolayı kurumda algıladıkları örgütsel demokrasi düzeylerinin artış gösterdiği yorumu yapılabilir.

Çopur (2018) ise bu araştırmadan farklı olarak kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre öğretim elemanlarının görüşlerinde bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Şeker (2010) da öğretmen ve yöneticilerle yaptığı araştırmada bezer şekilde örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeylerinde kurumdaki çalışma süresine göre bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Işık (2017) ise kurumdaki çalışma süresi arttıkça örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik alt boyutuna yönelik algı düzeyinin de artış gösterdiğini belirlemiştir.

Alanyazında, öğretim elemanlarının kurumdaki hizmet süresi arttıkça, psikolojik güçlendirmenin geneli ile özerklik ve etki alt boyutlarına yönelik algılarının da arttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Gün ve Turabik, 2017). Özerklik, çalışanların işi yürütme sürecinde gerçekleştireceği eylemler üzerinde karar sahibi olmasıdır (Deci, Connel ve Ryan, 1989). Etki ise örgütün yönetim şekli, işleyiş süreci ve süreçte izlenen stratejiler üzerinde etkili olma düzeyini ifade etmektedir (Ashfort'tan akt. Spreitzer, 1995). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere psikolojik güçlendirmenin özerklik ve etki boyutları, örgütsel demokrasinin temelerinden gücün paylaşımı ve kararlara katılım ile benzer bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Öğretim elemanlarının kurumdaki çalışma süresi arttıkça artış gösteren başka bir örgütsel değişken ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık, formal ödül sistemi tarafından açıkça kabul edilmeyen, örgüt işlevlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunan, isteğe bağlı çalışan davranışlarıdır (Organ, 1989). Kurumda çalışma süresi fazla olan öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olmasının örgüt uygulamalarını objektif bir şekilde değerlendirmesinin önünde bir engel olacağı düşünülebilir.

Bu değerlendirmeler, öğretim elemanlarının kurumdaki çalışma sürelerinin örgütsel demokrasiye yönelik algıları üzerinde de bir etkisinin olabileceğini düşündürmüştür, dolayısıyla bu durumun incelenmesi önemli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının mesleki kıdem değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerinin örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi, Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Mesleki Kıdem Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalamaları	$\chi^2$	sd	p
Örgütsel Demokrasi	1 yıldan az	6	211.17	10.783	6	.095
	1-5 yıl	93	145.55			
	6-10 yıl	66	119.01			
	11-15 yıl	25	139.96			
	16-20 yıl	21	149.57			
	21-25 yıl	17	151.00			
	26 yıl ve üzeri	55	151.30			

Tablo 21 incelendiğinde, en büyük sıra farkına sahip kategorinin “1 yıldan az”; en küçük sıra farkına sahip kategorinin ise “6-10 yıl” olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel demokrasi algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı [ $\chi^2=10.783$ ,  $p>05$ ] görülmektedir. Çopur (2018) bu araştırmadan farklı olarak, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının, 1-15 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Şeker (2010) ise bu araştırmada elde edilen bulgu ile benzer şekilde, örgütsel demokrasinin hem kararlara katılım hem de yerelleşme boyutlarının öğretmen ve yöneticiler tarafından benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeylerinde toplam hizmet süresine göre (mesleki kıdem) bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca farklı özellikteki örneklerde, bu çalışma ile benzer şekilde kıdem değişkeninin örgütsel demokrasi algılarında farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılan araştırmalar yer almaktadır (Coşan-Erkal, 2012).

Alanyazında, öğretmenler (Aşçıbaşıoğlu-Çapar, 2007; Dönmez, 2016; Elci, 2008; Erdoğan, 2012) ve öğretim elemanlarının (Çoruk, Tutkun ve Genç, 2016) katılımcı olarak yer aldığı birtakım çalışmalara göre mesleki kıdem arttıkça örgütsel sosyalleşme düzeylerinin özellikle örgütsel amaç ve değerlere uyum ile

örgütsel kabullenme boyutlarında artış gösterdiği dikkati çekmektedir. Örgütsel amaç ve değerlere uyum ile örgütsel kabul, çalışanların örgütteki uygulamaları benimsediği ve içselleştirdiği anlamına gelmektedir. Bu durum ise örgütteki yönetsel ve kişilerarası süreçlerde olumsuzluklar olsa bile çalışanlar açısından bu durumların normal olarak karşılanması söz konusu olabilir. Bu olgunun örgütsel demokrasi algılarına yansımaları, çalışanların meslekteki kıdemleri arttıkça örgütteki uygulamaları da zamanla daha demokratik olarak algılamaları şeklinde düşünülebilir. Bu düşünceler doğrultusunda mesleki kıdem değişkeninin örgütsel demokrasi algılarında bir farklılığa neden olup olmadığının incelenmesi gerekli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının üniversite statüsü (devlet/vakıf) değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Üniversite statüsünün örgütsel demokrasi algıları üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algılarının Üniversite Statüsü Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklem İçin t-Testi Sonuçları*

	Üniversite statüsü	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Örgütsel demokrasi	Devlet	233	3.11	.759	281	-2.360	.019
	Vakıf	50	3.39	.765			

Tablo 22 incelendiğinde; öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının üniversite statüsüne göre vakıf üniversitelerinin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği [ $t_{(281)} = -2.360, p < .05$ ] anlaşılmaktadır. Bu bulgudan da anlaşılacağı gibi vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanları, devlet üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına göre kurumlarını daha demokratik olarak görmektedirler. Bu durum, vakıf üniversitelerinde kişilerarası ilişkilerin daha olumlu olduğu ve yöneticilerin daha çok lider odaklı olduğunu düşündürebilir. Ancak Tuzgöl-Dost ve Cenkseven (2007) öğretim elemanlarının sorunlarını ele aldıkları araştırmalarında bu bulgudan farklı olarak, hem devlet hem de vakıf üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının

demokratik yönetim eksikliği, örgütsel adaletin zayıf olması ve keyfi yönetsel uygulamalardan dolayı sorun yaşadıklarını belirlemiştir.

Coşan-Erkal'ın (2012) kamu ve özel sektör çalışanları ile yaptığı araştırmada ise bu çalışma ile benzer şekilde özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının kamu çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Karaeminoğulları (2006) ise vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının devlet üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Örgütsel demokrasinin temelinde yer alan bir kavram olan adalete ilişkin bu bulgu da dikkat çekici bir sonuçtur.

Üniversitelere ilişkin yapılan bazı araştırmalarda vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının örgütsel güven algıları (Önder, 2015) ile örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahip örgütsel destek algılarının (Benlioğlu, 2014; Benlioğlu ve Atanur-Baskan, 2014; Yirci, 2014) devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarına göre daha yüksek, tükenmişliğe neden olan korku kültürüne (Sincer ve Atanur-Baskan, 2017) yönelik algılarının ise daha düşük (Sincer, 2016) olduğu ortaya koyulmuştur. Bir başka çalışmada, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının iş doyumları, üstlerin ve çalışma arkadaşlarının davranışları ve akademik ortam konusundaki memnuniyetlerinin devlet üniversitesi öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baş ve Ardıç, 2002). Zayim-Kurtay ve Duran'ın (2018) araştırmasında da benzer şekilde vakıf üniversitesindeki öğretim elemanları, kurumlarında özgür bir yönetim anlayışı, olumlu kişilerarası ilişkiler ve huzurlu bir iş ortamı olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu bulgular, bu araştırmada vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının, devlet üniversitesinde görev yapmakta olan meslektaşlarına göre daha yüksek olduğuna ilişkin elde edilen bulgu ile paralel niteliktedir.

Kamuya ait kurumlar ile vakıflara ait kurumların örgütsel yapılarının farklı olması nedeniyle araştırmada üniversite statüsü değişkenine göre örgütsel demokrasi algılarının incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

## Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlara İlişkin Görüşleri

Öğretim elemanlarının kurumlarında politik davranışlarla ne sıklıkla karşılaştığının belirlenmesi amacıyla politik davranışların geneli ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutları için hesaplanan betimsel istatistiklere ait sonuçlar Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23

### *Öğretim Elemanının Politik Davranışlar ile Karşılaşma Sıklığına İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.
Politik davranışlar (Genel)	283	2.88	.830	1.00	5.00
Tavizci davranmak	283	3.00	.907	1.00	5.00
İkiyüzlü davranmak	283	2.87	.855	1.00	5.00
Göze girmeye çalışmak	283	3.22	1.059	1.00	5.00
Koalisyon kurmak	283	2.83	.894	1.00	5.00
Karşılıklı çıkar gözetmek	283	2.57	1.008	1.00	5.00
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	283	2.51	.993	1.00	5.00

Tablo 23 incelendiğinde öğretim elemanlarının kurumlarında politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve koalisyon kurma davranışları ile karşılaşma sıklığının orta düzeyde; karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma davranışları ile karşılaşma sıklığının ise düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca en sık karşılaşılan davranışların göze girmeye çalışma davranışları olduğu; bunu sırasıyla tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma davranışlarının takip ettiği görülmektedir. Arıkan (2011), çalışmasında elde ettiği bulgular ışığında, Hofstede'nin (1980) kültür boyutlarından olan ve Türk çalışanlarda oldukça yüksek olan güç mesafesinin, kariyer hedeflerinden statü ve etkinlik kazanma ile etkileşime girerek göze girmeye çalışma davranışlarına neden olabileceğini öne sürmüştür. Bu araştırmada en sık karşılaşılan politik

davranışların göze girmeye çalışmaya yönelik davranışlar olması da bu nedenden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca öğretim elemanlarının üniversitede yükselmelerinin kişiler arası ilişkilere bağlı olduğunu düşünebilecekleri göz önünde bulundurulduğunda bu ilişkileri geliştirmek için de politik davranışlara, özellikle de göze girme davranışlarına başvuracakları düşünülebilir.

Oruç (2015) ise öğretim elemanlarının politik davranışlara başvurma düzeylerini araştırdığı çalışmasında koalisyon kurmak boyutundaki davranışlara başvurma düzeyinin düşük; politik davranışların geneli ile diğer alt boyutlarına başvurma düzeylerinin ise çok düşük olduğunu tespit etmiştir. Clossom'un (2001, s.72) öğretim elemanları ile yaptığı çalışmada ise dekanların en çok rasyonel ikna, müzakere ve teşvik edici talepte bulunma taktiklerini, en az ise karşılıklılık, kişisel rica ve baskı taktiklerini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Kaya'nın (2014), eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kullandığı politik taktikleri incelediği araştırmadan elde edilen sonuçlara göre en çok kullanılan politik taktiğin "kendi fikirleri için destek oluşturma", en az kullanılan taktiğin ise "başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma" olduğu ortaya koyulmuştur.

Kuru (2017) ise öğretmenlerle yaptığı araştırmada kurumlarında politik davranışlar ve alt boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının ortalamasının altında olduğunu tespit etmiştir. Yukl ve Tracey (1992) ise hem astlara hem aynı düzeydeki çalışanlara hem de üstlere karşı en çok kullanılan taktiklerin müzakere, rasyonel ikna olduğu ve teşvik edici talepte bulunma olduğu; astlara karşı en az kullanılan davranışların karşılıklılık, koalisyon kurma, baskı ve kişisel rica olduğu; aynı düzeyde çalışanlar ile üstlere karşı en az kullanılan davranışların karşılıklılık, baskı ve koalisyon kurma olduğunu saptamıştır

Yukl ve Falbe (1990) ise yürüttüğü araştırmada, ajanlardan hangi davranışları kullandıklarını, hedeflerden ise hangi davranışlara maruz kaldıklarını belirtmelerini istemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda, ajanların astlarına, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarına ve üstlerine karşı en çok kullandıkları davranışların sırasıyla müzakere, rasyonel ikna ve yağcılık (göze girmeye çalışma) olduğu tespit edilmiştir. Hedeflerin en çok maruz kaldıkları davranışlar incelendiğinde ise hedeflerin, astları ve üstleri tarafından kendilerine karşı en çok kullanılan davranışların müzakere, rasyonel ikna ve teşvik edici talepte bulunma olduğu; aynı düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından kendilerine karşı en çok

kullanılan davranışların ise müzakere, rasyonel ikna ve yağcılık olduğu ortaya koyulmuştur.

### **Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ile Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular**

Bu kısımda, araştırma problemlerinden dördüncüsüne yanıt aranmaktadır. Bu doğrultuda öğretim elemanlarının politik davranışlar ile alt boyutlarına yönelik görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, fakülte, kurumdaki hizmet süresi, mesleki kıdem ve üniversite statüsüne göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Cinsiyetin politik davranışlar ile alt boyutlarına yönelik görüşler üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'te gösterilmektedir.



Tablo 24

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p																																																																				
Politik davranışlar (Genel)	Kadın	163	2.93	.898	281	1.062	.289																																																																				
	Erkek	120	2.83	.763				Tavizci davranmak	Kadın	163	3.08	.969	281	1.309	.192	Erkek	120	2.94	.843	İkiyüzlü davranmak	Kadın	163	2.92	.893	281	.915	.363	Erkek	120	2.83	.819	Göze girmeye çalışmak	Kadın	163	3.25	1.127	281	.561	.575	Erkek	120	3.18	.994	Koalisyon kurmak	Kadın	163	2.91	1.002	281	1.515	.131	Erkek	120	2.75	.776	Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	163	2.59	1.071	281	.425	.671	Erkek	120	2.54	.949	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500
Tavizci davranmak	Kadın	163	3.08	.969	281	1.309	.192																																																																				
	Erkek	120	2.94	.843				İkiyüzlü davranmak	Kadın	163	2.92	.893	281	.915	.363	Erkek	120	2.83	.819	Göze girmeye çalışmak	Kadın	163	3.25	1.127	281	.561	.575	Erkek	120	3.18	.994	Koalisyon kurmak	Kadın	163	2.91	1.002	281	1.515	.131	Erkek	120	2.75	.776	Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	163	2.59	1.071	281	.425	.671	Erkek	120	2.54	.949	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500	Erkek	120	2.47	.945								
İkiyüzlü davranmak	Kadın	163	2.92	.893	281	.915	.363																																																																				
	Erkek	120	2.83	.819				Göze girmeye çalışmak	Kadın	163	3.25	1.127	281	.561	.575	Erkek	120	3.18	.994	Koalisyon kurmak	Kadın	163	2.91	1.002	281	1.515	.131	Erkek	120	2.75	.776	Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	163	2.59	1.071	281	.425	.671	Erkek	120	2.54	.949	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500	Erkek	120	2.47	.945																				
Göze girmeye çalışmak	Kadın	163	3.25	1.127	281	.561	.575																																																																				
	Erkek	120	3.18	.994				Koalisyon kurmak	Kadın	163	2.91	1.002	281	1.515	.131	Erkek	120	2.75	.776	Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	163	2.59	1.071	281	.425	.671	Erkek	120	2.54	.949	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500	Erkek	120	2.47	.945																																
Koalisyon kurmak	Kadın	163	2.91	1.002	281	1.515	.131																																																																				
	Erkek	120	2.75	.776				Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	163	2.59	1.071	281	.425	.671	Erkek	120	2.54	.949	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500	Erkek	120	2.47	.945																																												
Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	163	2.59	1.071	281	.425	.671																																																																				
	Erkek	120	2.54	.949				Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500	Erkek	120	2.47	.945																																																								
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	163	2.55	1.044	281	.675	.500																																																																				
	Erkek	120	2.47	.945																																																																							

Tablo 24 incelendiğinde; öğretim elemanlarının politik davranışlar [ $t_{(281)}=1.062$ ,  $p>.05$ ] ile tavizci davranmak [ $t_{(281)}=1.309$ ,  $p>.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $t_{(281)}=.915$ ,  $p>.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $t_{(281)}=.561$ ,  $p>.05$ ], koalisyon kurmak [ $t_{(281)}=1.515$ ,  $p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $t_{(281)}=.425$ ,  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $t_{(281)}=.675$ ,  $p>.05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu ışığında kadın ya da erkek öğretim elemanlarının benzer politik davranışlarla karşılaştıkları düşünülebilir. Araştırmada elde edilen bu sonuç, Oruç'un (2015) öğretim elemanları ile yaptığı çalışma ile Kuru'nun (2017) öğretmenlerle yaptığı çalışmada elde edilen bulgular ile benzer niteliktedir. Parker, Dipboye ve Jackson (1995) de şirket çalışanları ile yürüttüğü araştırmada benzer şekilde cinsiyetin politik davranış algılarında farklılığa neden olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Vigoda ve

Cohen (2002) ise belediye çalışanları ile yürüttüğü araştırmada kadınların, kurumlarını erkeklere göre daha politik olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Kaya'nın (2014), eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kullandığı politik taktikleri incelediği nitel araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kadınların en çok "kendi fikirleri için destek oluşturma"yı, erkeklerin ise "kendi fikirleri için destek oluşturma" ve "imaj yaratma"yı kullandıkları tespit edilmiştir.

Clossom'un (2001) öğretim elemanlarının görüşlerine göre dekanların kullandığı politik taktiklerin belirlenmesini amaçlayan çalışmada ise dekanların kadın öğretim elemanlarını etkilemede daha çok rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, müzakere davranışlarını kullanırken erkekleri etkilemede en çok rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma ve işbirliğini kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca dekanların kadın ve erkek öğretim elemanlarına yönelik olarak kullandığı taktiklerden yalnızca işbirliği ve koalisyon bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dekanların işbirliği taktiklerini erkeklere yönelik olarak kullanımının kadınlara yönelik olarak kullanımından yaklaşık %40 daha fazla olduğu; koalisyon kurma taktiklerinin ise kadınlara yönelik olarak kullanımının erkeklere yönelik kullanımından yaklaşık %50 daha fazla olduğu ortaya koyulmuştur.

Alanyazında, kadın çalışanların benzer nitelikteki erkeklere göre daha yetersiz görüldüğü durumların olduğunu ortaya koyan birtakım araştırmalar bulunmaktadır (Goldberg, 1968; Hagen ve Kahn, 1975; Mischel, 1974; Pheterson, Kiesler, ve Goldberg, 1971; Piacente, Penner, Hawkins ve Cohen, 1974). Hatta kadınların örgütteki zorlu görevler için meşru olarak hak ettikleri ödül ve fırsatlardan pay alamadıklarını belirleyen araştırmalar da yer almaktadır (Astin ve Bayer, 1972; Bayer ve Astin, 1975; Levitin, Quinn, ve Staines, 1971; Rosen ve Jerdee, 1974; Terborg ve Ilgen, 1975). Bu önermeler kadınların ve erkeklerin kurumlarda farklı politik davranışlara maruz kalacaklarını ve kullandıkları politik davranışlarında farklılık gösterebileceğini düşündürmüştür. Nitekim örgütlerde kullanılan etkileme davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Carli, 1999; Carothers ve Allen, 1990; DuBrin, 1991; Lamude, 1993; White, 1988). Bu araştırmaları ele alan bir meta-analiz çalışmada erkek yöneticilerin kişisel rica, müzakere, baskı ve teşvik edici talepte bulunma taktiklerini kadın yöneticilere göre daha çok kullandıkları;

kadınların diğerkadın çalışanlara yönelik olarak genellikle müzakere, teşvik edici talepte bulunma ve göze girmeye çalışma taktiklerini, erkek çalışanlara yönelik olarak ise daha çok karşılıklı çıkar gözetme davranışlarını kullandıkları ortaya koyulmuştur (Merchant, 2012).

Ferris, Russ ve Fandt (1989), kadınların genellikle örgütün alt düzeylerinde çalışmak zorunda kalmaları, adaletsizliğe, politik karar ve eylemlere maruz kalmaları nedeniyle örgütü erkeklere göre daha politik olarak algıladıklarını ifade etmiştir. Arroba ve James (1988) ise kadınların politik becerilerinin yetersiz olduğunu ve politik davranışları uygunsuz bulduklarını belirtmiştir. Bu düşünceler doğrultusunda çalışmada politik davranışlarla karşılaşma sıklığında da cinsiyet açısından bir farklılık olup olmadığının incelenmesi önemli bulunmuştur.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Yaşın politik davranışlar ve alt boyutlarındaki davranışlarla karşılaşma sıklığı üzerindeki etkisi, Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

	Yaş	N	Sıra ortalaması	$\chi^2$	sd	p
Politik davranışlar (Genel)	30 yaş ve altı	87	137.93	2.009	4	.734
	31-40 yaş	98	144.15			
	41-50 yaş	39	141.85			
	51-60 yaş	43	152.93			
	61 yaş ve üzeri	16	121.97			
Tavizci davranmak	30 yaş ve altı	87	142.74	1.217	4	.875
	31-40 yaş	98	143.72			
	41-50 yaş	39	134.99			
	51-60 yaş	43	148.70			
	61 yaş ve üzeri	16	121.97			
İkiyüzlü davranmak	30 yaş ve altı	87	141.75	1.774	4	.777
	31-40 yaş	98	142.33			
	41-50 yaş	39	143.74			
	51-60 yaş	43	149.23			
	61 yaş ve üzeri	16	117.66			
Göze girmeye çalışmak	30 yaş ve altı	87	137.58	1.439	4	.837
	31-40 yaş	98	143.72			
	41-50 yaş	39	138.18			
	51-60 yaş	43	153.66			
	61 yaş ve üzeri	16	133.44			

Tablo 25'in devamı

	Yaş	N	Sıra ortalaması	$\chi^2$	sd	p
Koalisyon kurmak	30 yaş ve altı	87	133.82	2.831	4	.587
	31-40 yaş	98	146.91			
	41-50 yaş	39	150.86			
	51-60 yaş	43	146.87			
	61 yaş ve üzeri	16	121.75			
Karşılıklı çıkar gözetmek	30 yaş ve altı	87	137.18	1.692	4	.792
	31-40 yaş	98	143.544			
	41-50 yaş	39	145.124			
	51-60 yaş	43	151.69			
	61 yaş ve üzeri	16	125.16			
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	30 yaş ve altı	87	131.86	7.137	4	.129
	31-40 yaş	98	143.53			
	41-50 yaş	39	138.71			
	51-60 yaş	43	169.19			
	61 yaş ve üzeri	16	122.78			

Tablo 25'ten de görülebileceği üzere, politik davranışın genelinde ve alt boyutlarında en düşük sıra ortalamasına sahip olan kategori "61 yaş ve üzeri"; en yüksek sıra farkına sahip kategori koalisyon kurmak boyutunda "41-50 yaş" iken genelde ve diğer boyutlarda "51-60 yaş"tır. Ayrıca, öğretim elemanlarının politik davranışlar [ $\chi^2=2.009$ ,  $p>.05$ ] ile tavizci davranmak [ $\chi^2=1.217$ ,  $p>.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $\chi^2=1.774$ ,  $p>.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $\chi^2=1.439$ ,  $p>.05$ ], koalisyon kurmak [ $\chi^2=2.831$ ,  $p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $\chi^2=1.692$ ,  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $\chi^2=7.137$ ,  $p>.05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Elde edilen bu bulgulara göre sergilenen politik davranışların hedefteki kişinin yaşına göre bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Politik davranışlara başvurma nedenleri arasında kendi işleri için yardım isteme; iş yaptırma; yarar sağlama; performans geliştirme; değişim başlatma (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson,

1980) politik davranışı sergileyen kişinin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmeleri için kişilerden ilkelerini, planlarını ve prosedürlerini değiştirmelerini isteme; kişilerden ek kaynaklar talep etme; bir öneri, ürün, rapor veya belge için onay isteme ve diğer yöneticiler ve müşterilerin olduğu bir toplantıda önerilerinin desteklenmesini isteme (Yukl ve Falbe, 1990) gibi nedenler bulunmaktadır. Dolayısıyla öğretim elemanlarının bu tür isteklerini gerçekleştirmesini istediği politik davranışın hedefindeki öğretim elemanı genç, orta yaşlı veya ileri yaşta olabilir. Daha açık bir ifade ile politik davranışların yaştan bağımsız olarak bireyin elde etmek istediği şeye bağlı olarak şekillendiği söylenebilir.

Öğretim elemanlarının politik davranışları kullanma sıklığının incelediği farklı bir araştırmada, orta yaşta öğretim elemanlarının politik davranışlara daha sık başvurduğunu belirlemiştir (Oruç, 2015).

Farklı sektörlerde yapılan birtakım araştırmalarda da bu araştırma ile benzer şekilde yaşın kurumu politik olarak algılama düzeyinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Ertem, 2011; Gürel, 2006; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995).

Alanyazında yer alan bazı araştırmalarda yaşın örgütteki politika algısı üzerinde etkili olduğu, genç çalışanların örgütü daha az politik olarak algıladıkları öne sürülmüştür (Ferris, Russ ve Fandt, 1989, s.160). Ayrıca örgütsel demokrasinin yaşa göre incelenmesinde açıklanan kuşaklar arası farklılıkların önemi, politik davranışlar için de geçerlidir. Dolayısıyla bu araştırmada da yaş bakımından politik davranışlarla karşılaşma sıklığında farklılıkların olup olmadığının incelenmesi gerekli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Medeni durumun politik davranışlar ile alt boyutlarına yönelik görüşler üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler için t-Testi Sonuçları*

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p																																																																				
Politik davranışlar (Genel)	Evli	163	2.85	.793	281	-.774	.440																																																																				
	Bekâr	120	2.92	.879				Tavizci davranmak	Evli	163	2.94	.875	281	-1.350	.178	Bekâr	120	3.09	.945	İkiyüzlü davranmak	Evli	163	2.81	.809	281	-1.516	.131	Bekâr	120	2.96	.909	Göze girmeye çalışmak	Evli	163	3.16	1.000	281	.781	.435	Bekâr	120	3.26	1.134	Koalisyon kurmak	Evli	163	2.88	.852	281	1.125	.261	Bekâr	120	2.76	.948	Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	281	.160	.873	Bekâr	120	2.55	1.028	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509
Tavizci davranmak	Evli	163	2.94	.875	281	-1.350	.178																																																																				
	Bekâr	120	3.09	.945				İkiyüzlü davranmak	Evli	163	2.81	.809	281	-1.516	.131	Bekâr	120	2.96	.909	Göze girmeye çalışmak	Evli	163	3.16	1.000	281	.781	.435	Bekâr	120	3.26	1.134	Koalisyon kurmak	Evli	163	2.88	.852	281	1.125	.261	Bekâr	120	2.76	.948	Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	281	.160	.873	Bekâr	120	2.55	1.028	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509	Bekâr	120	2.56	1.027								
İkiyüzlü davranmak	Evli	163	2.81	.809	281	-1.516	.131																																																																				
	Bekâr	120	2.96	.909				Göze girmeye çalışmak	Evli	163	3.16	1.000	281	.781	.435	Bekâr	120	3.26	1.134	Koalisyon kurmak	Evli	163	2.88	.852	281	1.125	.261	Bekâr	120	2.76	.948	Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	281	.160	.873	Bekâr	120	2.55	1.028	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509	Bekâr	120	2.56	1.027																				
Göze girmeye çalışmak	Evli	163	3.16	1.000	281	.781	.435																																																																				
	Bekâr	120	3.26	1.134				Koalisyon kurmak	Evli	163	2.88	.852	281	1.125	.261	Bekâr	120	2.76	.948	Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	281	.160	.873	Bekâr	120	2.55	1.028	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509	Bekâr	120	2.56	1.027																																
Koalisyon kurmak	Evli	163	2.88	.852	281	1.125	.261																																																																				
	Bekâr	120	2.76	.948				Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	281	.160	.873	Bekâr	120	2.55	1.028	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509	Bekâr	120	2.56	1.027																																												
Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	163	2.57	.996	281	.160	.873																																																																				
	Bekâr	120	2.55	1.028				Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509	Bekâr	120	2.56	1.027																																																								
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	163	2.48	.969	281	.761	.509																																																																				
	Bekâr	120	2.56	1.027																																																																							

Tablo 26 incelendiğinde; öğretim elemanlarının politik davranışların geneli [ $t_{(281)} = -0.774$ ,  $p > .05$ ] ile tavizci davranmak [ $t_{(281)} = -1.350$ ,  $p > .05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $t_{(281)} = -1.516$ ,  $p > .05$ ], göze girmeye çalışmak [ $t_{(281)} = 0.781$ ,  $p > .05$ ], koalisyon kurmak [ $t_{(281)} = 1.125$ ,  $p > .05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $t_{(281)} = 0.160$ ,  $p > .05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $t_{(281)} = 0.761$ ,  $p > .05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu doğrultusunda, evli ve bekâr öğretim elemanlarının benzer politik davranışlarla karşılaştıkları söylenebilir.

Oruç (2015) öğretim elemanlarıyla yaptığı araştırmada bekârların genel olarak politik davranışlara ve ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutları kapsamındaki davranışlara evlilere göre daha çok başvurduğunu tespit etmiştir. Ertem (2011) ise

bu araştırmayla benzer şekilde politik davranış algılamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır.

Bekâr bireyler genel olarak olumsuz kalıpyargılara ve ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Olumlu ifadelerle betimlenen evli çiftlerle karşılaştırıldığında toplumda bekârların genellikle olgun olmadıkları, uyumsuz ve bencil oldukları varsayılmaktadır (DePaulo ve Morris, 2006). Alanyazında yer alan bir araştırmada ise, çalışma yaşamında evli bireylere yönelik algıların daha olumlu olduğu, evli erkeklerin, bekâr erkeklere, bekâr kadınlara ve evli kadınlara göre işlerine daha çok adanmış olduklarının düşünüldüğü ortaya koyulmuştur (Etaugh ve Czachorski-Kasley, 1981). Bu nedenlerden dolayı medeni durumun da politik davranışların algılanmasında bir farklılığa neden olabileceği düşünülerek bu değişkenin incelenmesi gerekli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin akademik unvan değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Akademik unvanın politik davranışlar ile koalisyon kurmak haricindeki alt boyutlarına yönelik görüşler üzerindeki etkisi, gerekli varsayımların karşılanmasıyla ANOVA ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 27'de gösterilmektedir.



Tablo 27

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları*

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplarası	1.556	3	.519		
Politik davranışlar (Genel)	Gruplariçi	192.943	279	.692	.750	.523
	Toplam	194.499	282			
Tavizci davranmak	Gruplarası	1.482	3	.494		
	Gruplariçi	230.433	279	.826	.598	.617
	Toplam	231.915	282			
İkiyüzlü davranmak	Gruplarası	2.049	3	.683		
	Gruplariçi	204.170	279	.732	.933	.425
	Toplam	206.219	282			
Göze girmeye çalışmak	Gruplarası	1.504	3	.501		
	Gruplariçi	314.687	279	1.128	.445	.721
	Toplam	316.192	282			
Karşılıklı çıkar gözetmek	Gruplarası	4.020	3	1.340		
	Gruplariçi	282.521	279	1.013	1.323	.267
	Toplam	286.541	282			
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Gruplarası	1.646	3	.549		
	Gruplariçi	276.631	279	.992	.553	.646
	Toplam	278.277	282			

Tablo 27'den de görülebileceği gibi öğretim elemanlarının politik davranışlar [ $F_{(3-279)}=.750$ ,  $p>.05$ ] ile tavizci davranmak [ $F_{(3-279)}=.598$ ,  $p>.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $F_{(3-279)}=.933$ ,  $p>.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $F_{(3-279)}=.445$ ,  $p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $F_{(3-279)}=1.323$ ,  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $F_{(3-279)}=.553$ ,  $p>.05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerinin akademik unvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Koalisyon kurmak alt boyutu için varyansların homojenliği sağlanamadığından, bu boyuta yönelik görüşlerin akademik unvan değişkenine göre incelenmesi için Welch testi kullanılmıştır. Teste ait sonuçlar Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28

*Öğretim Elemanlarının Koalisyon Kurmak Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Welch Testi Sonuçları*

	Akademik unvan	<i>N</i>	$\bar{X}$	Welsh	<i>sd</i> <sub>1</sub>	<i>sd</i> <sub>2</sub>	<i>p</i>
Koalisyon kurmak	Profesör	68	2.85	1.237	3	88.162	.301
	Doçent	33	3.08				
	Yardımcı doçent	34	2.79				
	Arş. Gör.	148	2.77				

Tablo 28 incelendiğinde, öğretim elemanlarının politik davranışların alt boyutlarından koalisyon kurma davranışı ile karşılaşma sıklığının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [Welch=1.237,  $p>.05$ ].

Unvana göre karşılaştırmanın öğretim üyeleri (profesör, doçent ve yardımcı doçentler) ve araştırma görevlileri arasında da yapılmasının önemli sonuçlar vereceği düşünülerek bu karşılaştırma gerekli varsayımların sağlanmasıyla bağımsız örneklem için t testi ile gerçekleştirilmiştir. Testten elde edilen sonuçlar Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t Testi Sonuçları*

	Akademik Unvan	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p																																																																				
Politik davranışlar (Genel)	Öğretim üyesi	135	2.88	.810	281	.191	.848																																																																				
	Arş. Gör.	148	2.86	.857				Tavizci davranmak	Öğretim üyesi	135	2.99	.889	281	-.266	.790	Arş. Gör.	148	3.02	.925	İkiyüzlü davranmak	Öğretim üyesi	135	2.81	.841	281	-.562	.574	Arş. Gör.	148	2.87	.889	Göze girmeye çalışmak	Öğretim üyesi	135	3.25	.996	281	.563	.574	Arş. Gör.	148	3.18	1.115	Koalisyon kurmak	Öğretim üyesi	135	2.89	.809	279.053	1.127	.261	Arş. Gör.	148	2.77	.965	Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğretim üyesi	135	2.59	.972	281	.492	.623	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415
Tavizci davranmak	Öğretim üyesi	135	2.99	.889	281	-.266	.790																																																																				
	Arş. Gör.	148	3.02	.925				İkiyüzlü davranmak	Öğretim üyesi	135	2.81	.841	281	-.562	.574	Arş. Gör.	148	2.87	.889	Göze girmeye çalışmak	Öğretim üyesi	135	3.25	.996	281	.563	.574	Arş. Gör.	148	3.18	1.115	Koalisyon kurmak	Öğretim üyesi	135	2.89	.809	279.053	1.127	.261	Arş. Gör.	148	2.77	.965	Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğretim üyesi	135	2.59	.972	281	.492	.623	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415	Arş. Gör.	148	2.46	.983								
İkiyüzlü davranmak	Öğretim üyesi	135	2.81	.841	281	-.562	.574																																																																				
	Arş. Gör.	148	2.87	.889				Göze girmeye çalışmak	Öğretim üyesi	135	3.25	.996	281	.563	.574	Arş. Gör.	148	3.18	1.115	Koalisyon kurmak	Öğretim üyesi	135	2.89	.809	279.053	1.127	.261	Arş. Gör.	148	2.77	.965	Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğretim üyesi	135	2.59	.972	281	.492	.623	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415	Arş. Gör.	148	2.46	.983																				
Göze girmeye çalışmak	Öğretim üyesi	135	3.25	.996	281	.563	.574																																																																				
	Arş. Gör.	148	3.18	1.115				Koalisyon kurmak	Öğretim üyesi	135	2.89	.809	279.053	1.127	.261	Arş. Gör.	148	2.77	.965	Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğretim üyesi	135	2.59	.972	281	.492	.623	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415	Arş. Gör.	148	2.46	.983																																
Koalisyon kurmak	Öğretim üyesi	135	2.89	.809	279.053	1.127	.261																																																																				
	Arş. Gör.	148	2.77	.965				Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğretim üyesi	135	2.59	.972	281	.492	.623	Arş. Gör.	148	2.54	1.042	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415	Arş. Gör.	148	2.46	.983																																												
Karşılıklı çıkar gözetmek	Öğretim üyesi	135	2.59	.972	281	.492	.623																																																																				
	Arş. Gör.	148	2.54	1.042				Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415	Arş. Gör.	148	2.46	.983																																																								
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Öğretim üyesi	135	2.56	1.005	281	.816	.415																																																																				
	Arş. Gör.	148	2.46	.983																																																																							

Tablo 29 incelendiğinde; öğretim elemanlarının politik davranışların geneliyle [ $t_{(281)}= 191, p>.05$ ], tavizci davranmak [ $t_{(281)}= -.266, p>.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $t_{(281)}= -.562, p>.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $t_{(281)}= .563, p>.05$ ], koalisyon kurmak [ $t_{(279.053)}= 1.127, p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $t_{(281)}= .492, p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $t_{(281)}= .816, p>.05$ ] boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının öğretim üyesi ve araştırma görevlileri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği [ $t_{(281)}= 1.193, p>.05$ ] anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının hem ayrı ayrı hem de öğretim üyesi-araştırma görevlisi şeklinde karşılaştırılmasında görüşleri arasında bir farklılığın olmaması şeklindeki bu bulgulara göre

profesörlerin, doçentlerin, yardımcı doçentlerin ve araştırma görevlilerinin kurumlarında benzer politik davranışlarla karşılaştıkları söylenebilir.

Alanyazında da çalışanların kurumdaki pozisyonları ile politik davranışların kullanımı ya da bu davranışla maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Örneğin, Clossom'un (2001) çalışmasında dekanların, doçentlere yönelik daha çok işbirliği ve olası kazanımlar hakkında bilgilendirme davranışlarını; profesörlere yönelik ise daha çok göze girmeye çalışma ve kişisel ricada bulunma davranışlarını kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında, dekanların göze girmeye çalışmak davranışının kadrolu öğretim elemanlarına yönelik kullanımının, kadrosuz öğretim elemanlarına yönelik kullanımından yaklaşık iki kat daha fazla olduğu buna karşın meşrulaştırma davranışının ise kadrosuz öğretim elemanlarına yönelik kullanımının kadrolu öğretim elemanlarına yönelik kullanımından yaklaşık %40 daha fazla olduğu ortaya koyulmuştur.

Ertem (2011) ise politik davranış algılarını kurum içi pozisyonlara göre incelemiştir. Kurum içi pozisyonlar orta düzey yönetici ve çalışan şeklinde değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kurum içi pozisyonlara göre politik davranış algılamalarında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Alp (2010) ise kullanılan politik davranışların kurumdaki pozisyona göre farklılaşmadığını belirlemiştir.

Oruç'un (2015) çalışmasında ise araştırma görevlilerinin tavizci davranma, ikiyezlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma davranışlarını yardımcı doçent, doçent ve profesörlere göre karşılıklı çıkar gözetme davranışını ise doçentlere göre daha sık kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Alanyazında akademik unvan olgusunun öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirildiği bir çalışmada ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır (Tunç, 2007). Bu sonuçlara göre öğretim elemanlarının, akademik unvanın yükselmesinin üniversitenin olanaklarından daha fazla yararlanmayı sağladığını, bazı yönetsel görevlere atanabilmenin unvanlara bağlı olmasının unvanların güç konumlarına ulaşmada araç olarak görülmesine neden olduğunu, unvan hiyerarşisinin öğretim elemanları arasındaki demokratik insan ilişkilerini

sınırlandırdığını düşündükleri tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca öğretim elemanlarının, unvanların yükselmesine paralel olarak bilgi ve beceri düzeyinin artmadığını, yapılan akademik çalışmaların niteliğinin gelişmediğini düşündükleri de ortaya koyulmuştur. Öğretim elemanlarının unvanlara ilişkin bu görüşleri kurumlarında sergiledikleri ve algıladıkları politik davranışlarda da farklılıklara neden olabilir. Bunun yanında bir üniversitede profesörlerin, doçentlerin, yardımcı doçentlerin ve araştırma görevlilerinin sahip oldukları güç düzeyleri ve şekilleri farklıdır. Bu durum da kurumda başvurdukları ve algıladıkları politik davranışların farklılık gösterebileceğini düşündürmüştür. Bu nedenle öğretim elemanlarının politik davranışlara yönelik görüşlerinin akademik unvan bakımından da incelenmesi önemli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin fakülte değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Fakülte değişkeninin politik davranışların tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarına yönelik görüşler üzerindeki etkisi, gerekli varsayımların karşılanmasıyla ANOVA ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Fakülte Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Sonuçları*

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tavizci davranmak	Gruplarası	.954	2	.477		
	Gruplariçi	230.962	280	.825	.578	.562
	Toplam	231.915	282			
İkiyüzlü davranmak	Gruplarası	2.228	2	1.114		
	Gruplariçi	203.991	280	.729	1.529	.219
	Toplam	206.219	282			
Göze girmeye çalışmak	Gruplarası	2.656	2	1.328		
	Gruplariçi	313.536	280	1.120	1.186	.307
	Toplam	316.192	282			
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Gruplarası	3.334	2	1.667		
	Gruplariçi	274.943	280	.982	1.698	.185
	Toplam	278.277	282			

Tablo 30'dan da görülebileceği gibi öğretim elemanlarının tavizci davranmak [ $F_{(3-282)}=.578, p>.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $F_{(3-282)}= 1.529, p>.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $F_{(3-282)}= 1.186, p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $F_{(3-282)}= 1.698, p>.05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerinin fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Politik davranışların geneli ile koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutları için varyansların homojenliği sağlanamadığından, bunlara yönelik görüşlerin fakülte değişkenine göre incelenmesi için Welch testi kullanılmıştır. Teste ait sonuçlar Tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 31

*Öğretim Elemanlarının Koalisyon Kurmak Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Fakülte Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Welch Testi Sonuçları*

	Fakülte	N	$\bar{X}$	Welsh	$sd_1$	$sd_2$	p
Politik davranışlar (Genel)	Fen-edebiyat	136	2.88				
	Mühendislik	97	2.80	1.526	2	140.150	.221
	İktisadi ve idari bilimler	50	3.03				
Koalisyon kurmak	Fen-edebiyat	136	2.85				
	Mühendislik	97	2.76	.755	2	142.625	.472
	İktisadi ve idari bilimler	50	2.92				
Karşılıklı çıkar gözetmek	Fen-edebiyat	136	2.58				
	Mühendislik	97	2.46	1.785	2	145.113	.171
	İktisadi ve idari bilimler	50	2.74				

Tablo 31 incelendiğinde öğretim elemanlarının politik davranışların geneli ile [Welsh=1.526,  $p>.05$ ], koalisyon kurmak [Welsh=.755,  $p>.05$ ] ve karşılıklı çıkar gözetmek [Welsh=1.785,  $p>.05$ ] boyutlarına yönelik görüşlerinin fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının benzer politik davranışlarla karşılaştıkları söylenebilir. Fakülteler değişik örgüt kültürü ve iklimine sahip olsalar da politik davranışlara neden olabilecek, sahip olunmak istenen kaynaklar ve elde edilmek istenen güç biçimleri bakımından benzerlik göstermektedir. Bir fakültede öğretim elemanlarının elde etmek istediği kaynaklara, projelerinin kabul edilmesi ve buradan gelecek gelirler, kadro alabilme gibi durumlar örnek verilebilir. Elde edilmek istenen güç şekillerine ise öğretim elemanlarının yönetsel görevlerde ve karar verici rollere sahip birtakım kurullarda yer almak istemeleri örnek gösterilebilir. Dolayısıyla bunları elde etmek için kullanılan politik davranışların da benzer olması beklenmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da politik davranışlarla karşılaşma sıklığının da fakülte bazında çok fazla bir değişiklik göstermeyeceği söylenebilir.

Oruç (2015) ise fakülte ile yüksek okul ve meslek yüksekokulu karşılaştırması yaptığı araştırmada fakültede çalışan öğretim elemanlarının

koalisyon kurma davranışlarına diğer kurumdaki meslektaşlarına göre daha çok başvurduklarını belirlemiştir.

Farklı fakültelerin örgüt kültür ve iklimlerinin ve sahip olduğu kaynakların değişiklik gösterebileceği bu durumun da algılanan politik davranışlarda farklılığa neden olabileceği düşünülerek bu değişken bağlamında da görüşlerin incelenmesi önemli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kurumdaki hizmet süresi değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Öğretim elemanlarının çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerinin politik davranışlar ile alt boyutlarına yönelik görüşler üzerindeki etkisi, Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32'de gösterilmektedir.



Tablo 32

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

Politik davranışlar	Kurumdaki hizmet süresi	N	Sıra ortalaması	$\chi^2$	sd	p	Farkın kaynağı
Genel	1 yıldan az	8	64.25	16.058	6	.013	1 yıldan az<1-5 yıl
	1-5 yıl	113	129.42				1 yıldan az<6-10 yıl
	6-10 yıl	64	162.83				1 yıldan az<11-15 yıl
	11-15 yıl	26	148.62				1 yıldan az<16-20 yıl
	16-20 yıl	15	128.47				1 yıldan az<26 ve üz.
	21-25 yıl	18	154.94				1-5 yıl<6-10 yıl
	26 yıl ve üzeri	39	155.04				
Tavizci davranmak	1 yıldan az	8	60.00	15.771	6	.015	1 yıldan az<1-5 yıl
	1-5 yıl	113	132.85				1 yıldan az<6-10 yıl
	6-10 yıl	64	164.98				1 yıldan az<11-15 yıl
	11-15 yıl	26	141.25				1 yıldan az<16-20 yıl
	16-20 yıl	15	125.87				1 yıldan az<26 ve üz.
	21-25 yıl	18	154.33				1-5 yıl<6-10 yıl
	26 yıl ve üzeri	39	148.63				
İkiyüzlü davranmak	1 yıldan az	8	63.44	13.040	6	.042	1 yıldan az<1-5 yıl
	1-5 yıl	113	134.20				1 yıldan az<6-10 yıl
	6-10 yıl	64	160.02				1 yıldan az<11-15 yıl
	11-15 yıl	26	143.85				1 yıldan az<16-20 yıl
	16-20 yıl	15	127.20				1 yıldan az<26 ve üz.
	21-25 yıl	18	159.69				1-5 yıl<6-10 yıl
	26 yıl ve üzeri	39	147.44				
Göze girmeye çalışmak	1 yıldan az	8	75.94	14.858	6	.021	1 yıldan az<1-5 yıl
	1-5 yıl	113	130.08				1 yıldan az<6-10 yıl
	6-10 yıl	64	162.36				1 yıldan az<11-15 yıl
	11-15 yıl	26	153.38				1 yıldan az<16-20 yıl
	16-20 yıl	15	116.87				1 yıldan az<26 ve üz.
	21-25 yıl	18	146.94				1-5 yıl<6-10 yıl
	26 yıl ve üzeri	39	156.46				
Koalisyon kurmak	1 yıldan az	8	67.31	14.136	6	.028	1 yıldan az<1-5 yıl
	1-5 yıl	113	129.98				1 yıldan az<6-10 yıl
	6-10 yıl	64	156.18				1 yıldan az<11-15 yıl
	11-15 yıl	26	165.04				1 yıldan az<16-20 yıl
	16-20 yıl	15	134.60				1 yıldan az<26 ve üz.
	21-25 yıl	18	153.53				1-5 yıl<6-10 yıl
	26 yıl ve üzeri	39	151.05				1-5 yıl<11-15 yıl
Karşılıklı çıkar gözetmek	1 yıldan az	8	82.81	12.214	6	.057	
	1-5 yıl	113	128.01				
	6-10 yıl	64	156.94				
	11-15 yıl	26	147.88				
	16-20 yıl	15	146.70				
	21-25 yıl	18	149.19				
	26 yıl ve üzeri	39	161.12				
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	1 yıldan az	8	91.81	17.672	6	.007	1 yıldan az<6-10 yıl
	1-5 yıl	113	121.76				1 yıldan az<26 ve üz.
	6-10 yıl	64	161.82				1-5 yıl<6-10 yıl
	11-15 yıl	26	153.46				1-5 yıl<26 ve üz.
	16-20 yıl	15	145.53				
	21-25 yıl	18	152.31				
26 yıl ve üzeri	39	164.65					

Tablo 32’de politik davranışların geneline ve alt boyutlarına ilişkin kurumdaki hizmet süresi kategorilerinin sıra ortalamaları incelendiğinde, tümünde “1 yıldan az” kategorisinin en düşük sıra ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. En yüksek sıra ortalamalarının ise politik davranışların geneli ile tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarında “6-10 yıl”; koalisyon kurmak boyutunda “11-15 yıl”; karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında ise “26 yıl ve üzeri” kategorisi olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yine tablodan görülebileceği gibi, öğretim elemanlarının görüşlerinin kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre politik davranışların geneli ile [ $X^2= 16.058, p<.05$ ] tavizci davranmak [ $X^2= 15.771, p<.05$ ], ikiyeüzlü davranmak [ $X^2= 13.040, p<.05$ ] göze girmeye çalışmak [ $X^2= 14.858, p<.05$ ], koalisyon kurmak [ $X^2= 14.136, p<.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $X^2= 17.672, p<.05$ ] alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, politik davranışların genelinde, tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarında, 1 yıldan az hizmet süresine sahip katılımcılar ile diğer gruplar arasında diğer grupların lehine; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanların lehine bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Koalisyon kurmak alt boyutunda, 1 yıldan az hizmet süresine sahip katılımcı gruplar ile diğer gruplar arasında diğer grupların lehine; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanların lehine; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanların lehine bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunda ise 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanlarla 6-10 yıl ve 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar arasında 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların aleyhine; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 6-10 yıl ve 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar arasında 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların aleyhine bir fark olduğu görülmüştür.

Bu bulgular doğrultusunda kurumda daha kısa hizmet süresine sahip olan öğretim elemanlarının politik davranışlara daha az maruz kaldıkları ya da kurumu

henüz tanıma aşamasında olduklarından dolayı bu davranışları politik olarak yorumlamadıkları düşünülebilir.

Ertem (2011) de bu araştırma ile benzer şekilde kurumda çalışma süresi arttıkça politik davranışlara yönelik algının da arttığını ve en yüksek algıya sahip olanların on yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlar olduğunu tespit etmiştir.

Oruç (2015), çalışanların kurumdaki hizmet süresi arttıkça politik davranışlarında da artış görüldüğünü belirlemiştir. Bu durum da aslında hizmet süresi arttıkça kurumdaki politik davranış algılamalarının neden artış gösterdiğini açıklamaktadır.

Alp (2010) ile Gürel (2006) ise kurumdaki hizmet süresinin politik davranışlar üzerinde bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Bireylerin bir kurumda çalışma süreleri arttıkça o kurumu daha yakından tanır. Böylece kurumdaki uygulamaları yorumlama biçimleri de farklılaşır. Bu bağlamda iki durum söz konusu olabilir. Birincisi, öğretim elemanlarının kurumdaki hizmet süreleri arttıkça kurumdaki politik davranışları normal davranışlar olarak algılayarak onları politik davranış olarak görmemeye başlamaları ve bunun sonucunda politik davranışlarla karşılaşma sıklığının azalması (daha doğru bir ifadeyle bu yönde bir algı olması); ikincisi ise hizmet süresi arttıkça akademik unvan bakımından yükselen öğretim elemanlarının güç ve kaynak mücadelesi için politik davranışlara daha çok başvurması ve bunun doğal sonucu olarak örgütte politik davranışlarla karşılaşma sıklığının artmasıdır. Bu nedenle politik davranışlara ilişkin görüşlerin, kurumdaki çalışma süresi bakımından da incelenmesi önemli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerinin politik davranışlar ile alt boyutlarına yönelik görüşleri üzerindeki etkisi, Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te gösterilmektedir.

Tablo 33

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Politik davranışlar	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalaması	$\chi^2$	sd	p
Genel	1 yıldan az	6	81.25	8.050	6	.234
	1-5 yıl	93	130.94			
	6-10 yıl	66	157.64			
	11-15 yıl	25	145.32			
	16-20 yıl	21	139.95			
	21-25 yıl	17	156.94			
	26 yıl ve üzeri	55	143.21			
Tavizci davranmak	1 yıldan az	6	92.42	7.864	6	.248
	1-5 yıl	93	133.74			
	6-10 yıl	66	159.53			
	11-15 yıl	25	144.52			
	16-20 yıl	21	129.05			
	21-25 yıl	17	161.76			
	26 yıl ve üzeri	55	138.04			
İkiyüzlü davranmak	1 yıldan az	6	86.50	5.942	6	.430
	1-5 yıl	93	135.47			
	6-10 yıl	66	155.05			
	11-15 yıl	25	139.96			
	16-20 yıl	21	142.12			
	21-25 yıl	17	159.79			
	26 yıl ve üzeri	55	138.81			
Göze girmeye çalışmak	1 yıldan az	6	79.83	9.421	6	.151
	1-5 yıl	93	130.24			
	6-10 yıl	66	160.80			
	11-15 yıl	25	142.56			
	16-20 yıl	21	135.05			
	21-25 yıl	17	151.94			
	26 yıl ve üzeri	55	145.45			
Koalisyon kurmak	1 yıldan az	6	83.08	8.886	6	.180
	1-5 yıl	93	127.88			
	6-10 yıl	66	155.20			
	11-15 yıl	25	153.46			
	16-20 yıl	21	156.38			
	21-25 yıl	17	143.94			
	26 yıl ve üzeri	55	145.15			
Karşılıklı çıkar gözetmek	1 yıldan az	6	102.33	4.595	6	.597
	1-5 yıl	93	131.60			
	6-10 yıl	66	152.04			
	11-15 yıl	25	144.20			
	16-20 yıl	21	153.83			
	21-25 yıl	17	149.56			
	26 yıl ve üzeri	55	144.02			
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	1 yıldan az	6	75.25	10.805	6	.095
	1-5 yıl	93	127.62			
	6-10 yıl	66	154.08			
	11-15 yıl	25	144.02			
	16-20 yıl	21	135.10			
	21-25 yıl	17	155.68			
	26 yıl ve üzeri	55	156.60			

Tablo 33 incelendiğinde, politik davranışların genelinde ve alt boyutlarında mesleki kıdeme ilişkin en düşük sıra ortalamasına sahip kategorinin “1 yıldan az” kategorisi olduğu görülmektedir. En yüksek sıra ortalamalarının ise politik davranışların geneli ile tavizci davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarında “6-10 yıl”; ikiyüzlü davranmak boyutunda “21-25 yıl”; koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutlarında “16-20 yıl”; üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunda ise “26 yıl ve üzeri” kategorisi olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte öğretim elemanlarının politik davranışların geneli [ $X^2= 8.050$ ,  $p>.05$ ] ile tavizci davranmak [ $X^2= 7.864$ ,  $p>.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $X^2= 5.942$ ,  $p>.05$ ], koalisyon kurmak [ $X^2= 9.421$ ,  $p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $X^2= 8.886$ ,  $p>.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $X^2= 4.595$ ,  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $X^2= 10.805$ ,  $p>.05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulguya göre mesleki kıdemin politik davranışlarla karşılaşma sıklığını etkilemediğini söylemek mümkündür.

Alanyazında, bu bulgu ile benzer şekilde, mesleki kıdemin politik davranış algıları üzerinde bir etkisinin olmadığına yönelik bulgulara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır (Alp, 2010; Ertem, 2011; Gürel, 2006). Gandz ve Murray (1980) ise bu çalışmadaki bulgunun aksine mesleki kıdem arttıkça kurumu politik olarak algılama düzeyinin azaldığını tespit etmiştir.

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri arttıkça tecrübelerinin de artacağını söylemek mümkündür. Özellikle öğretim elemanlarının bu süreçte farklı kurumlarda çalışmış olma ihtimallerinin politik davranışa ilişkin yorumlarını da etkileyeceği düşünülerek bu değişkenin de incelenmesi önemli görülmüştür.

**Öğretim elemanlarının politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin üniversite statüsü (devlet/vakıf) değişkeni bakımından incelenmesine ait bulgular.** Üniversite statüsünün politik davranışlar ile alt boyutlarına yönelik görüşler üzerindeki etkisi gerekli varsayımların karşılanmasıyla bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 34’te gösterilmektedir.

Tablo 34

*Öğretim Elemanlarının Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Üniversite Statüsü Değişkeni Bağlamında İncelenmesi İçin Yapılan Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları*

	Üniversite statüsü	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p																																																																				
Politik davranışlar (Genel)	Devlet	233	2.94	.832	281	2.433	.016																																																																				
	Vakıf	50	2.62	.780				Tavizci davranmak	Devlet	233	3.07	.904	281	2.492	.013	Vakıf	50	2.72	.872	İkiyüzlü davranmak	Devlet	233	2.93	.856	281	2.652	.008	Vakıf	50	2.58	.800	Göze girmeye çalışmak	Devlet	233	3.27	1.031	281	1.875	.062	Vakıf	50	2.96	1.154	Koalisyon kurmak	Devlet	233	2.88	.901	281	2.190	.029	Vakıf	50	2.58	.825	Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	281	2.341	.020	Vakıf	50	2.27	.831	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734
Tavizci davranmak	Devlet	233	3.07	.904	281	2.492	.013																																																																				
	Vakıf	50	2.72	.872				İkiyüzlü davranmak	Devlet	233	2.93	.856	281	2.652	.008	Vakıf	50	2.58	.800	Göze girmeye çalışmak	Devlet	233	3.27	1.031	281	1.875	.062	Vakıf	50	2.96	1.154	Koalisyon kurmak	Devlet	233	2.88	.901	281	2.190	.029	Vakıf	50	2.58	.825	Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	281	2.341	.020	Vakıf	50	2.27	.831	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734	Vakıf	50	2.47	.893								
İkiyüzlü davranmak	Devlet	233	2.93	.856	281	2.652	.008																																																																				
	Vakıf	50	2.58	.800				Göze girmeye çalışmak	Devlet	233	3.27	1.031	281	1.875	.062	Vakıf	50	2.96	1.154	Koalisyon kurmak	Devlet	233	2.88	.901	281	2.190	.029	Vakıf	50	2.58	.825	Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	281	2.341	.020	Vakıf	50	2.27	.831	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734	Vakıf	50	2.47	.893																				
Göze girmeye çalışmak	Devlet	233	3.27	1.031	281	1.875	.062																																																																				
	Vakıf	50	2.96	1.154				Koalisyon kurmak	Devlet	233	2.88	.901	281	2.190	.029	Vakıf	50	2.58	.825	Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	281	2.341	.020	Vakıf	50	2.27	.831	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734	Vakıf	50	2.47	.893																																
Koalisyon kurmak	Devlet	233	2.88	.901	281	2.190	.029																																																																				
	Vakıf	50	2.58	.825				Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	281	2.341	.020	Vakıf	50	2.27	.831	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734	Vakıf	50	2.47	.893																																												
Karşılıklı çıkar gözetmek	Devlet	233	2.63	1.032	281	2.341	.020																																																																				
	Vakıf	50	2.27	.831				Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734	Vakıf	50	2.47	.893																																																								
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Devlet	233	2.52	1.015	281	.340	.734																																																																				
	Vakıf	50	2.47	.893																																																																							

Tablo 34'ten görülebileceği gibi; devlet üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının üst yönetime yaranmak boyutu kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının düşük düzeyde, diğer boyutlar kapsamındaki davranışlar ve politik davranışların geneliyle karşılaşma sıklıklarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının ise politik davranışların geneli ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının orta düzeyde olduğu ancak koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bağımsız örneklemeler için t testinden elde edilen sonuçlara göre ise politik davranışların geneli ile [ $t_{(281)}=$

2.433,  $p<.05$ ] tavizci davranmak [ $t_{(281)}= 2.492$ ,  $p<.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $t_{(281)}= 2.652$ ,  $p<.05$ ], koalisyon kurmak [ $t_{(281)}= 2.190$ ,  $p<.05$ ] ve karşılıklı çıkar gözetmek [ $t_{(281)}= 2.341$ ,  $p<.05$ ] alt boyutlarına yönelik görüşlerin üniversite statüsüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ancak göze girmeye çalışmak [ $t_{(281)}= 1.875$ ,  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $t_{(281)}= .340$ ,  $p>.05$ ] alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının, politik davranışların geneliyle ve tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklığının vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha fazla olduğu ancak göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklığının her iki grupta da aynı düzeyde olduğu söylenebilir. Bu bulgudan hareketle devlet üniversitelerinde politik davranışların kullanım sıklığının da vakıf üniversitelerine göre daha fazla olduğu düşünülebilir.

Bu bulgunun aksine Oruç (2015) ise vakıf üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının, devlet üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanlarına göre, genel olarak politik davranışlar ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göz girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutları kapsamındaki davranışları daha sık kullandıklarını tespit etmiştir. Oruç'un (2015) elde ettiği bu bulguya göre vakıf üniversitesinde politik davranışlarla karşılaşma sıklığının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Üniversitelere ilişkin yapılan bazı araştırmalarda, vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının örgütsel güven algılarının (Önder, 2015), örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahip örgütsel destek algılarının (Benlioğlu, 2014; Benlioğlu ve Atanur-Baskan, 2014; Yirci, 2014) ve örgütsel bağlılıklarının (Benlioğlu, 2014) devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarına göre daha yüksek; tükenmişliğe neden olan korku kültürüne (Sincer ve Atanur- Baskan, 2017) ise daha düşük (Sincer, 2016) olduğu ortaya koyulmuştur. Vakıf üniversitelerinde örgüte duyulan güven ile örgütün destek sağladığına yönelik algının yüksek olması ve korku kültürünün düşük olması sonucunda, öğretim

elemanlarının politik davranışlara daha az başvuracakları dolayısı ile politik davranışlarla karşılaşma sıklığının azalacağı düşünülebilir.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin yönetim yapıları, öğretim elemanı istihdam biçimleri, örgüt yapıları, kültürleri ve iklimleri bakımından farklılaşmalarının politik davranışlara yönelik algılar üzerinde etkili olabileceğinin düşünülmesi nedeniyle üniversite statüsü değişkeni bağlamında da bu algılar incelenmiştir.

### **Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Bulgular**

Araştırmanın beşinci alt probleminin çözümlenmesi amacıyla öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile kurumlarında politik davranışlar ile karşılaşma sıklıkları arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35

#### *Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki*

Ölçek	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Örgütsel Demokrasi	-							
2 Politik davranışlar (Genel)	-.580*	-						
3 Taviz davranmak	-.584*	.932*	-					
4 İkiyüzlü davranmak	-.529*	.944*	.860*	-				
5 Göze girmeye çalışmak	-.531*	.926*	.846*	.847*	-			
6 Koalisyon kurmak	-.469*	.802*	.663*	.683*	.727*	-		
7 Karşılıklı çıkar gözetmek	-.467*	.842*	.730*	.766*	.709*	.663*	-	
8 Üst yönetime yaranmaya çalışmak	-.430*	.779*	.694*	.705*	.701*	.530*	.615*	-
Ortalama	3.16	2.88	3.00	2.87	3.22	2.83	2.57	2.51
Standart sapma	.766	.830	.907	.855	1.059	.894	1.008	.993

\* $p < .01$

Tablo 35 incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile politik davranışların geneli ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu



görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri sayısal olarak incelendiğinde ise politik davranışların geneli ve tavizci davranmak alt boyutu için  $r = -.58$ , ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak alt boyutları için  $r = -.53$ , koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek alt boyutları için  $r = -.47$ , üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutu için ise  $r = -.43$  olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle öğretim elemanların örgütsel demokrasiye yönelik algıları arttıkça politik davranışlarla karşılaşma sıklığının azaldığını söylemek mümkündür.

Alanyazında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunmasa da, bu çalışmada işlevsel olmayan politik davranışlarla karşılaşma sıklığı ile arasında negatif ilişki olması gibi, örgütsel demokrasinin örgüt ve birey açısından yararlı durumlarla ilişkilerini ortaya koyan birtakım çalışmalar yer almaktadır. Örneğin (Bozkurt, 2012), üniversitelerde örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeyi ile akademik özerkliğin benimsenme ve uygulanabilir bulunma düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir. Bazı araştırmalarda ise örgütsel demokrasinin ya da alt boyutlarının iş tatmini (Coşan-Erkal, 2012; Geçkil, Akpınar ve Taş, 2017), iç girişimcilik (Bakan, Kara ve Güler, 2017; Öge ve Çiftçi, 2017) ve çalışanların birbirine olan bağlılık ve güvenleri ile (Levine, 2007) pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

### **Örgütsel Demokrasinin Politik Davranışlar ve Alt Boyutlarını Yordama Düzeyinin İncelenmesine Ait Bulgular**

Araştırmanın altıncı probleminin çözümlenmesi amacıyla örgütsel demokrasinin, politik davranışlar ile alt boyutlarını hangi düzeyde yordadığının belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 36

*Örgütsel Demokrasinin Politik Davranışlar ile Alt Boyutlarını Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	4.868	.171	-.580	28.415	.000
Örgütsel demokrasi	-.629	.053		-11.914	.000
Tahmin edilen değişken politik davranışların geneli $R= .580$ $R^2=.337$ $F_{(1-281)}= 142.579$ , $p=.000$					
Sabit	5.191	.186	-.584	27.846	.000
Örgütsel demokrasi	-.692	.057		-12.066	.000
Tahmin edilen değişken tavizci davranmak boyutu $R= .584$ $R^2=.341$ $F_{(1-281)}= 145.586$ , $p=.000$					
Sabit	4.739	.184	-.529	25.780	.000
Örgütsel demokrasi	-.590	.057		-10.447	.000
Tahmin edilen değişken ikiyüzlü davranmak boyutu $R= .529$ $R^2=.280$ $F_{(1-281)}= 109.133$ , $p=.000$					
Sabit	5.540	.227	-.531	24.382	.000
Örgütsel demokrasi	-.734	.070		-10.515	.000
Tahmin edilen değişken göze girmeye çalışmak boyutu $R= .531$ $R^2=.282$ $F_{(1-281)}= 110.568$ , $p=.000$					
Sabit	4.559	.200	-.469	22.788	.000
Örgütsel demokrasi	-.547	.062		-8.895	.000
Tahmin edilen değişken koalisyon kurmak boyutu $R= .469$ $R^2=.220$ $F_{(1-281)}= 79.114$ , $p=.000$					
Sabit	4.507	.226	-.467	19.963	.000
Örgütsel demokrasi	-.614	.069		-8.849	.000
Tahmin edilen değişken karşılıklı çıkar gözetmek boyutu $R= .467$ $R^2=.218$ $F_{(1-281)}= 78.309$ , $p=.000$					
Sabit	4.274	.227	-.430	18.814	.000
Örgütsel demokrasi	-.558	.070		-7.988	.000
Tahmin edilen değişken üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutu $R= .430$ $R^2=.185$ $F_{(1-281)}= 63.802$ , $p=.000$					

$p<.01$

Tablo 36'dan görülebileceği gibi, öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları politik davranışlarla genel olarak karşılaşma sıklıklarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $F_{(1-281)}= 142.579$ ,  $p=.000$ ). Bu modele göre

öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları politik davranışların geneliyle karşılaşma sıklığındaki varyansın %33.7'sini açıklamaktadır. Tablo 37'den ayrıca örgütsel demokrasi algılarının tavizci davranmak ( $F_{(1-281)}= 145.586$ ,  $p=.000$ ), ikiyüzlü davranmak ( $F_{(1-281)}= 109.133$ ,  $p=.000$ ), göze girmeye çalışmak ( $F_{(1-281)}= 110.568$ ,  $p=.000$ ), koalisyon kurmak ( $F_{(1-281)}= 79.114$ ,  $p=.000$ ), karşılıklı çıkar gözetmek ( $F_{(1-281)}= 78.309$ ,  $p=.000$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $F_{(1-281)}= 63.802$ ,  $p=.000$ ) alt boyutlarını da anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Bunun yanında, öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının bu alt boyutlardaki varyansların sırasıyla %34.1'ini, %28'ini, %28.2'sini, %22'sini, %21.8'ini ve %18.5'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel demokrasinin en çok etkilediği boyut tavizci davranmak boyutu iken en az etkilediği boyut üst yönetime yaranmak boyutudur.

Örgütsel demokrasinin işlevsel olmayan politik davranışları ve dolayısıyla bu davranışlarla karşılaşma sıklığını azaltması beklenen bir durumdur. Çünkü örgütsel demokrasinin uygulanması demek örgütte hoşgörülü, kararlara katılımı ve destekleyici, gücün paylaşıldığı, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir ortamın olması demektir. Politik davranışların, kaynak ve güç elde etme gibi nedenleri ile kapsamında yer alan fikirlerine destek arama gibi davranışlar düşünüldüğünde; kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığını, fikirlerine değer verildiğini, gücün paylaşıldığını ve ayrımcılığa maruz kalmadığını düşünen çalışanların politik davranışlara daha az ihtiyaç duyacağı düşünülebilir. Böylece çalışanlar politik davranışlara daha az başvuracağından bu davranışlarla karşılaşma sıklığı da azalacaktır.

Örgütsel demokrasinin, örgütsel adalet (Bakan, Güler ve Kara, 2017) ile örgütsel değişim (McGregor, 2005) üzerindeki olumlu etkilerinin, politik davranışları azaltıcı etkisinde önemli bir rolü olduğu düşünülebilir. Zira adaletli bir örgütte kaynaklar adil bir şekilde dağıtılacağından, politik davranışların nedenleri arasında bulunan kaynak elde etme ihtiyacı önemli ölçüde baskılanmış olur. Örgütlerde değişimin yol açtığı belirsizlik de politik davranışların nedenlerinden birisidir. Ancak örgütsel demokrasinin değişim üzerindeki olumlu etkileri sayesinde çalışanların politik davranışlara başvurma ihtimali azalabilir.

Alanyazında, bu bulgu ile benzer şekilde örgütsel demokrasinin birey ve örgüt açısından yararlı sonuçlarının olduğunu işaret eden çalışmalar yer

almaktadır. Örneğin, Kesen'in (2015) çalışmasında, örgütsel demokrasinin çalışanların performansını hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, kurumlarda demokrasinin varlığının örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştıracağı bunun da çalışan performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği öne sürülmüştür. Başka bir araştırmada ise örgütsel demokrasinin şeffaflık alt boyutunun, iç girişimciliğin alt boyutlarından yenilik ve proaktifliği; hesap verebilirlik boyutunun ise iç girişimciliğin alt boyutlarından yenilik ve özerkliği anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir (Bakan, Kara ve Güler, 2017).

Foley ve Polanyi'nin (2006) işyerinde demokrasinin örgütün ekonomik çıktıları, bireylerin yurttaş olarak yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ve çalışan sağlığına yönelik katkılarından söz ederek, işyerinde demokrasinin etik açıdan da uygulanmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Levine (2007), örgütsel demokrasi kapsamındaki kavramlardan çalışan mülkiyetinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Weber, Unterrainer ve Schmid'in (2009) ise çalışanların demokratik karar verme süreçlerine katılımlarının, toplum yanlısı davranış gösterme eğilimleri; kuruma bağlılıkları ve kurumun sosyo-ahlaki iklimi üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada örgütsel demokrasinin politik davranışları azaltıcı bir etkisi olduğuna dair ulaşılan bulgudan farklı olarak Börü ve İslamoğlu (2007), demokratik katılımın politik davranışları artırdığını tespit etmiştir. Bunun nedeni ise şu şekilde açıklanmaktadır (Farrell ve Petersen, 1982; Fandt ve Ferris, 1990): Demokratik örgüt yapısının her düzeyden çalışana kararlara katılım hakkı vermesi geleneksel bakış açısına sahip, komuta etmeye ve emir vermeye alışmış çoğu yönetici tarafından hoş karşılanmamaktadır. Bu yöneticiler güçlerini başkalarıyla paylaşmak istememektedir. Sonuç olarak da diğerlerini manipüle etmek için komiteleri, konferansları ve grup toplantılarını kullanmaya başlarlar. Araştırmalarda ulaşılan bulgulardaki bu farklılık, araştırmaların farklı sektörlere ait kurumlarda gerçekleştirilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

## **Bölüm 5**

### **Sonuç ve Öneriler**

#### **Sonuç**

Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile politik davranışlarla karşılaşma sıklıkları arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmada elde edilen bulgular ve bulgulara yönelik sonuçlar şu şekildedir:

Öğretim elemanların örgütsel demokrasi algılarının orta düzeyde olduğu ve vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının devlet üniversitesi öğretim elemanlarına göre kurumlarını daha demokratik olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre üniversitelerde örgütsel demokrasi düzeyinin yeterli olmadığı, özellikle devlet üniversitelerinde bu durumun gözden geçirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Öğretim elemanlarının, örgütsel demokrasi algılarının cinsiyet, medeni durum, akademik unvan, fakülte ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermezken kurumdaki hizmet süresine göre farklılaştığı ortaya koyulmuştur. Kurumdaki hizmet süresi bakımından kurumda 1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretim elemanlarının daha fazla çalışma süresine sahip olanlara göre; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlara göre kurumlarını daha demokratik olarak algıladıkları ancak 6-10 yıl hizmete sahip öğretim elemanlarının 16-20 yıl hizmete sahip öğretim elemanlarına göre kurumlarını daha az demokratik olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Buradan ulaşılabilecek sonuç, kurumdaki hizmet süresi belirli bir seviyeye gelene kadar öğretim elemanlarının kurumlarını demokratik olarak algıladıkları ancak örgütü ve çalışma arkadaşlarını yeterince tanıdıklarında örgütteki uygulamaların ve ilişkilerin demokratik bir zeminde yürümediğinin farkına varmaları, ilerleyen yıllarda ise örgütün eksik ve hatalı yönlerinin de içselleştirilerek demokratik olarak algılanmasıdır.

Öğretim elemanlarının genel olarak politik davranışlarla ve tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının orta düzeyde; karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının ise düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca en çok karşılan davranışların göze girmeye çalışma, en az sıklıkla karşılaşılan davranışların ise

üst yönetime yaranmaya çalışma davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan ulaşılabilecek sonuçlardan birisi, bir örgüt olarak üniversitelerin de Mintzberg'in (1983) ifadesiyle politik birer arena olduğudur. Ulaşılabilecek bir diğer sonuç ise üniversitede yükselmek isteyen öğretim elemanlarının daha önemli pozisyonlarda bulunan meslektaşlarının gözüne girmeye çalıştığı şeklindeki algının bu çalışmada da ampirik olarak ortaya koyulmuş olmasıdır.

Politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, fakülte ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşın kurumdaki hizmet süresi bakımından politik davranışların genelinde ve tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında; üniversite statüsü değişkenine göre ise politik davranışların geneli ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Kurumdaki hizmet süresine göre ortaya çıkan farklılıklar incelendiğinde politik davranışların genellikle kurumda daha fazla hizmet süresine sahip olan öğretim elemanları arasında görüldüğü sonucuna ulaşılabilir.

Üniversite statüsüne ilişkin bulgular incelendiğinde ise devlet üniversitelerinde üst yönetime yaranmaya çalışma davranışları ile karşılaşma sıklığının düşük, genel olarak politik davranışlarla ve diğer alt boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklığının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan vakıf üniversitelerinde genel olarak politik davranışlarla ve tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklığının orta düzeyde, diğer boyutlar kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklıklarının ise düşük düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur. Bunun yanında, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının vakıf üniversitesi öğretim elemanlarına göre genel olarak politik davranışlarla ve tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve koalisyon kurmak davranışlarıyla karşılaşma sıklıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında devlet üniversitesi üniversitesindeki öğretim elemanlarının vakıf üniversitesindeki meslektaşlarına göre politik davranışlara daha çok ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç devlet üniversitelerinde terfi

etme ve kaynak elde etme konusundaki rekabetin de daha fazla olabileceğini düşündürmüştür.

Çalışmada ayrıca, örgütsel demokrasi ile genel olarak politik davranışlar ve alt boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklığı arasında negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki olduğu, örgütsel demokrasinin, politik davranışların geneli ile alt boyutları kapsamındaki davranışlarla karşılaşma sıklığını anlamlı olarak yordadığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgu doğrultusunda örgütsel demokrasinin sağlandığı bir kurumda çalışanların politik davranışlarla karşılaşma sıklığının azaldığı sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuca bağlı olarak örgütsel demokrasinin olduğu kurumlarda çalışanların politik davranış sergileme eğilimlerinin azaldığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın bu sonucu yükseköğretim kurumları ve bu kurumda çalışan öğretim elemanları açısından önemli görülmektedir.

Tarihin eski zamanlarında bir devlet yönetim şekli olarak tanıştığımız demokrasi, günümüzde bir yaşam biçimine dönüşmüş, özellikle çalışanlar tarafından uygulanması istenen bir yönetim şekli olarak modern yönetim anlayışında kendisine önemli bir yer edinmiştir. Alanyazında yer alan bazı araştırmalar da demokrasinin bu yönünü vurgulamaktadır. Örneğin Booze 'un (2012) çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre, katılımcıların %69'u demokrasinin bir yaşam şekli olarak benimsenmesi gerektiğini, %70'i işyerinde bulunması gerektiğini, %68'i ise evde de bulunması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların %78'i işyerinde demokrasinin üretkenliği artıracığı yönünde görüş bildirmiştir. Çalışmadan elde edilen diğer bulgularda ise katılımcıların %66'sının demokratik olmayan iş ortamlarının kişiler arasında sağlıklı olmayan ilişkilere neden olacağını belirttiği görülmüştür. Şeker'in (2010) öğretmen ve yöneticilerle, Bozkurt'un (2012) ise öğretim elemanlarıyla yaptıkları araştırmalarda da benzer şekilde örgütsel demokrasinin katılımcılar tarafından benimsenme düzeylerinin yüksek olduğu ortaya koyulmuştur.

Öte yandan örgütsel demokrasinin iş tatmini, iç girişimcilik, çalışanların birbirine olan bağlılık ve güvenleri, örgütsel adalet, örgütsel değişim, çalışanların performansı, toplum yanlısı davranış gösterme eğilimi; kuruma olan bağlılık ve sosyo-ahlaki iklim gibi birey ve örgüt açısından istenen çıktılar ile ilişkili olduğuna yönelik kanıtlar sunan çalışmalar da yer almaktadır (Bakan, Güler ve Kara, 2017;

Bakan, Kara ve Güler, 2017; Coşan-Erkak, 2012; Geçkil, Akpınar ve Taş, 2017; Kesen, 2015; Levine, 2007; McGregor, 2005; Öge ve Çiftçi, 2017; Weber, Unterrainer ve Schmid,2009).

## Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında kurumlarda örgütsel demokrasinin sağlanmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle de demokrasi ile karşılıklı ilişkiye sahip eğitim kurumlarında hem yönetim sürecinde hem de kişilerarası ilişkilerde demokratik uygulamaların hâkim olması kritik bir öneme sahiptir. Eğitim sayesinde bireylerin vatandaş olarak hak ve sorumluluklarına ilişkin farkındalık kazanması, eleştirel bakış açısına sahip olması, küreselleşen dünyanın bir ferdi olarak farklılıklara karşı saygılı olması gibi elde ettikleri olumlu özellikler, demokratik yaşam biçiminin anahtarıdır. Eğitim bu yolla toplumda demokratik uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında demokratik bir yönetim olması sayesinde ise hem öğrenciler hem de eğitimciler fikirlerine önem verilen, özgür ve adil bir ortamda, ayrımcılığa maruz kalmayacağından emin olarak yerine getirmesi gereken görevleri etkili bir şekilde gerçekleştirmeye odaklanır. Böylece hem bireyin hem de örgütün amaçlarının uyum içerisinde gerçekleştirilmesi kolaylaşır. Barnard'a göre örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi etkililik, çalışanların ihtiyaçlarının tatmin olma derecesi ise etkinliktir (Özdemir, 2018). Dolayısıyla örgüt açısından son derece kritik olan bu iki durumun sağlanmasında örgütsel demokrasinin kolaylaştırıcı bir etki sağlayacağını söylemek mümkündür. Eğitim kurumları özelinde ise toplumu etkileme düzeyi yüksek olan kurumların başında gelmesi nedeniyle üniversitelerdeki demokratikleşmenin toplumdaki demokratikleşmeyle çok yakından ilişki olduğunu, hatta kısmen onun bir sonucu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Yağcı, 1998).

Bu araştırmada örgütsel demokrasinin, kurum açısından işlevsel olmayan politik davranışların azaltılmasına katkıda bulunduğu ilişkin elde edilen sonuç ile örgütsel demokrasinin olumlu etkilerinden birisi daha ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel demokrasinin özellikle düşük kişi-örgüt uyumundan kaynaklanabilecek politik davranışların (Mayes ve Ganster, 1988) azaltılmasında etkili olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı fakültelerde algılanan örgütsel demokrasinin



orta düzeyde olması nedeniyle bu düzeyin yükseltilmesi ve dolayısıyla politik davranışların azaltılmasında katkıda bulunulabilmesi için;

- Rektörler, dekanlar, bölüm ve bilim dalı başkanlarına yönetimde örgütsel demokrasi bakış açısını benimsemeleri ve kurumlarında demokratik bir örgüt kültürü yapılandırmaya gayret göstermeleri,
- Kaynakların ve görevlerin dağıtımında adil olmaları,
- Gerekli ve uygun durumlarda gücün paylaşılmasına imkân sağlamaları,
- Yönetim faaliyetleri kapsamında yürütülen işlerin hesap vermeye açık ve şeffaf olması önerilebilir. Öğretim elemanlarına ise yöneticilerin, demokratik örgüt kültürü oluşturma çabalarına tutum ve davranışlarıyla destek olmaları önerilebilir.

Politik davranışların önlenbilmesine yönelik olarak ise kurumda karşılaşılan politik davranışların nedenlerinin tespit edilerek bu nedenlere uygun çözümler sunulması önerilebilir. Bu önerilerin yanında, yöneticilerin, politik davranışların olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçlarının da olabileceğini hatırlatılarak, işlevsel olanları artırmak işlevsel olmayanları ise azalmak için bu davranışları iyi bir şekilde yönetmesinin önemini (Gunn ve Chen, 2006) de belirtmek gerekmektedir.

Bu çalışma, sınırlı sayıda üniversite, fakülte ve öğretim elemanı ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle gelecekte bu konu ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara daha kapsamlı bir örnekleme çalışmaları önerilebilir. Ayrıca politik davranışlar ile ilişkisi olabilecek farklı kavramlar ve örgütsel demokrasinin politik davranışlar üzerindeki etkisinde aracılık rolü olabilecek kavramlar incelenebilir. Bu araştırma yalnızca nicel verilerden elde edilen bulgular ile yapılandırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda nitel araştırma yöntemleri ile katılımcılardan daha detaylı bilgiler elde edilebilir. Örneğin kurumlarında örgütsel demokrasinin uygulanmasında ne tür engeller olduğu, öğretim elemanlarının ne tür farklılıklarından ötürü hangi demokratik ihlallere maruz kaldıkları, en çok hangi nedenlerle ne tür politik davranışların sergilendiği, politik davranışların üniversitelerde bireyler ve kurum açısından ne gibi sonuçlara yol açtığı gibi sorulara yanıt aranabilir.

## Kaynaklar

- Aksel, F. S. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi kavramına eleştirel bir bakış. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 87-105.
- Aktaş, U. (2017). *Örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Alp, F. (2010). *Politik davranışın değişime direnç etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Altun, A. (2003). E-okuryazarlık. *Milli Eğitim Dergisi*, 158, 55-56. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli\\_egitim\\_dergisi/158/altun.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/158/altun.htm) adresinden erişilmiştir.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Armour, S. (2005, November 8). Generation Y, they've arrived at work with a new attitude. *USA Today*. Retrieved from [http://www.rit.edu/news/utilities/pdf/2005/2005-11-06\\_usaTod\\_genY.pdf](http://www.rit.edu/news/utilities/pdf/2005/2005-11-06_usaTod_genY.pdf)
- Arroba, T., & James, K. (1988). Are politics palatable to women managers? How women can make wise moves at work. *Women in Management Review*, 3(3), 123-130.
- Astin, H., & Bayer, A. (1972). Sex discrimination in academe. *Educational Record*, 53, 101-118.
- Aşçıbaşıoğlu-Çapar, D. (2007). *İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Atanur-Baskan, G. (Ekim, 2014). *Evaluation of academic freedom and autonomy*.  
5. World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership,  
Prag.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1998). Political alignments in organizations. In R. M. Kramer ve M. A. Neale (Ed.), *Power and Influence in Organizations*, (pp. 68-73). California: Sage.
- Bader, G., E. (1986). Understanding individual political behavior in organizations: Instrument development and validation (Unpublished doctoral dissertation). University of San Diego, San Diego.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4).
- Bakan, İ., Kara, E. ve 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.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem teknik ve ilkeler* (11. Baskı).  
Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Barbuto, J. E., Scholl, R. W., Hickox, C., & Boulmetis J. (2001). A field study of the relationship between leaders' anticipation of targets' resistance and targets' reports of influence tactics used by leaders in dyadic relations. *Psychological Reports*, 88, 835-843.
- BEUCITIZEN (Barriers Towards EU Citizenship). (21 June 2016). Report on options for direct democracy in the EU (Deliverable 8.7).  
[http://beucitizen.eu/wp-content/uploads/D8.7\\_Options-for-Direct-Democracy-in-the-EU\\_FINAL.pdf](http://beucitizen.eu/wp-content/uploads/D8.7_Options-for-Direct-Democracy-in-the-EU_FINAL.pdf) adresinden erişilmiştir.

- Barry, B., & Shapiro, D. L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology, 22*, 1429-1441.
- Baş, T. ve Ardiç, K. (2002). A comparison of job satisfaction between public and private university academicians in Turkey. *METU Studies in Development, 29*(1-2), 27-46.
- Baum, H. S. (1989). Organizational politics against organizational culture: A psychoanalytic perspective. *Human Resource Management, 28*(2), 191-206.
- Bayer, A. E., & Astin, H. S. (1975). Sex differentials in the academic reward system. *Science, 188*, 796-802.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 23-42.
- Beetham, D., & Boyle, C. K. (1998). *Demokrasinin temelleri: 80 soru ve cevap*. (A. Z. Kopuzlu, Çev.) Ankara: Liberte.
- Benlioğlu, B. & Atanur-Baskan, G. (2014). The examination of the effects of perceived organisational support of university teaching staff on organisational commitment. *Mevlana International Journal of Education, 4*(2), 37-51.
- Benlioğlu, B. (2014). *Öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Bentley, A. F. (1908). *The process of government*. Chicago: University of Chicago Press. <https://archive.org/details/processofgovernm00bent> adresinden erişilmiştir.
- Bernstein, P. (1976). Necessary elements for effective worker participation in decision making. *Journal of Economic Issues, 10*(2), 490-522.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 5*(1), 7-73.

- Booze, R. (2012). *Democracy in the workplace and at home: Finding freedom liberty and justice in the lived environment* (Unpublished doctoral dissertation). Arrizone Satate University, Arizona.
- Bozkurt, S. (2012). *Örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü benimseme ve türkiye'de uygulanabilir bulma düzeyine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Börü, D. İslamoğlu, G. (2007). Politik davranışı etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(2), 101-127.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Buchanan, D., & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human Relations*, 52(5), 609-629.
- Budge, I. (2001). Direct democracy. In P. B. Clark & J. Foweraker (Eds.), *Encyclopedia of political thought* (pp. 276-280). Londra: Taylor & Francis.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 257-281.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Butcher, D. & Clarke, M. (2002). The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamic*, 31(1), 35-41.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum (14.baskı)*. Ankara: Pegem.
- Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55, 81–99.

- Carothers, B. J., & Allen, J. B. (1999). Relationships of employment status, gender role, insult, and gender with use of influence tactics. *Sex Roles, 41*, 375–387.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(6), 595-615.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research, 23*, 167-200.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. New York: Continuum.
- Chitale, A.K, Mohanty, R. P., & N. R. Dubey. (2013). *Organizational behavior: Text and cases*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Clossom, R. K. (2001). Faculty evaluation of leadership styles and influence tactics of northern California college deans (Unpublished doctoral dissertation). University of the Pacific, California.
- Collom, E. (2001). Social inequality and the politics of production: Identifying potential supporters of economic democracy. *Sociological Forum, 16*(3), 471-501.
- Coşan-Erkai, P. ve Altın - Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi, 21*(2), 231-248.
- Coşan-Erkai, P. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review, Cambridge, 9*(1), 16-23.
- Crane, A. & Matten, D. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review, 14*(1), 6-13.

- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- Çalışkan, K. (2006). *Örgütsel politik davranış öncelleri ve sonuçları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çevik, S. ve Atanur-Baskan, G. (2012). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyi*. *News of Pedagogical University: Section of pedagogical-psychological sciences*, 4, 301-306.
- Çiftçi, M. (2010). Girişimci üniversite ve üçüncü kuşak üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27, 341-347.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çopur, Z. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çoruk, A., Tutkun, T., & Genç, S. Z. (2016). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 343-358.
- Daalder, H. (1974). The consociational democracy theme. *World Politics*, 26(4), 604-621.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10. Baskı). Ohio: Cengage Learning.
- Dahl, R. A. (1971). *Polyarchy: participation and opposition*. New Haven: Yale University Press
- Dahl, R. A. (1998). *Democracy and its critics*. New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R. A. (2000). *On democracy*. New Haven: Yale University Press

- Davies, B. (1967). Some Thoughts on 'organizational democracy'. *Journal of Management Studies*, 4(3), 270-281.
- De Oliveira - Tavares, K. (2011). Evaluating organizational democracy (Unpublished doctoral dissertation). University of Oregon, Oregon.
- Deci, E. L., Connel, J. P., & Ryan. R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan'da sağlık sektöründe bir araştırma. *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 143-161.
- Demirkıran, Ö., Eser, H. B. ve Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu, *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.
- DePaulo, B. M., & Morris, W. L. (2006). The unrecognized stereotyping and discrimination against singles. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 251-254.
- Devrim, E. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. Macmillian Publishing.
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: ODTÜ
- Dinçkol, B. (2005). Kadın erkek eşitliği için pozitif ayrımcılık. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 101-117.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- DuBrin, A. J. (1991). Sex and gender differences in tactics of influence. *Psychological Reports*, 68, 635-646.
- Durukan, H. (2004). Ülkemizin kalkınmasında çağdaş üniversitelerin yeri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 19-25.



- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eken, S. (2017). *Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Elden, J. M. (1981). Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58.
- Elwood, J. (2006). Formative assessment: possibilities, boundaries and limitations. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 13(2), 215-232.
- Erdem, M. ve Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 83-96.
- Erdoğan, (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki* (Malatya ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya
- Erdoğan, M. (2009). *Anayasa hukuku*. (Genişletilmiş 5. Baskı). Ankara: Orion.
- Erkal-Coşan, P. ve Altın-Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Ertem, M. (2011). *Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Etaugh, C., & Czachorski-Kasley, H. (1981). Evaluating competence: Effects of sex, marital status, and parental status. *Psychology of Women Quarterly*, 6(2), 196-204.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). The management of information and impressions: When employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(1), 140-158.

- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Fenton, T. L. (2011). Organizational democracy as a force for social change. In R. Biswas-Diener (Eds.), *Positive psychotherapy and social change* (pp.175-189). New York: Springer.
- Ferdinand, P. (2003). Cyber- Democracy. In R. Axtmann (Eds.), *Understanding democratic politics: An introduction* (pp. 207-216). London: Sage.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G. R., Russ, G. S. & Fandt, P.M. (1989), Politics in organizations, in R.A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the organization* (143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, .
- Foley, J. R., & Polanyi, M. (2006). Workplace democracy: Why bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Freedom House (2014). *Freedom in the World*. <https://freedomhouse.org/sites/default/files/Sub%20Category%20Scores%20C%20FIW%202014.xls> adresinden erişilmiştir.

- Freedom House (2015). *Freedom in the World*.  
<https://freedomhouse.org/sites/default/files/Sub%20Category%20Scores%20C%20FIW%202014.xls> adresinden erişilmiştir.
- French Jr., J. R. P., Raven, B. (1959). The bases of social power. In J. M. Shafritz, J. S. Ott ve Y. S. Jang (Eds.), *Classics of organization theory* (8<sup>th</sup> ed., pp. 251-260). USA: Cengage Learning.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management journal*, 23(2), 237-251.
- Garrett, E. (2005). The promise and perils of hybrid democracy. *Oklahoma Law Review*, 59(2), 227-270.
- Gastil, J. (1992). A definition of small group democracy. *Small Group Research*, 23(3), 278-301.
- Gastil, J. (1993). Democracy in small groups: Participation, decision making, and communication. Philadelphia: New Society Publishers.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-77.
- Geçkil, T., Akpınar, A., T. ve Taş, Y. (2017), Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649- 674.
- Geçkil, T., İleri, Y. Y., Kaya, Ş. D., & Karadağ, Ş. (2016). The relationship between organizational democracy perceptions and organizational psychological capital levels of physicians and nurses. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 2 (3), 818-835.

- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10<sup>th</sup> ed.) Boston: Pearson.
- Ghazali, M., Hashim, R., & Ismail, N. M. (2012, April). *Gender and influence tactics among university administrative employees*. Paper presented at Business Engineering and Industrial Applications Colloquium (BEIAC), Kuala Lumpur
- Gibson, S. E. (2009). Intergenerational Communication in the Classroom: Recommendations for Successful Teacher-Student Relationships. *Nursing Educational Perspectives*, 30(1), 37-39.
- Gills, B., & Rocamora, J. (1992). Low intensity democracy. *Third World Quarterly*, 13(3), 501-523.
- Goldberg, P. A. (1968). Are women prejudiced against women? *Transaction*, 5, 28-30.
- Gould, C. C. (1988). *Rethinking democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gözler, K. (2011). *Anayasa hukukuna giriş: Genel esaslar ve Türk Anayasa Hukuku* (17. baskı). Bursa: Ekin.
- Göztepe, E. (2010). Çoğunlukçu demokrasi anlayışına karşı çoğulcu demokrasi modelleri. E. Göztepe (Ed.), *Çoğulcu demokrasi-çoğunlukçu demokrasi ikilemi ve insan hakları içinde*. Ankara: TBB Yayını, 130-173.
- Grant, R. W., & Keohane, R. O. (2005). Accountability and abuses of power in world politics. *American Political Science Review*, 99(1), 29-43.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gunn, J. & Chen, S. (2006) A micro-political perspective of strategic management, E. Vigoda-Gadot, ve A. Drory (Ed.), *Handbook of organizational politics* içinde. Edward Elgar Publishing. 209-229.

- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Gün, F. ve Turabik, T. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 886-905.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3. baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürel, H. (2006). *Değişime gösterilen direncin organizasyonlardaki politik davranış üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hagen, R. L., & Kahn, A. (1975). Discrimination against competent women. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 362-336.
- Hall–Kieval, Y. M. (1999) *Organizational democracy: A quality mandate for health care organizations* (Unpublished doctoral dissertation). University of Miami, Florida.
- Hammond, B. (1982). Formal organizations. J. Teevan (Eds.), In *Basic sociology: An introduction* (pp. 227-243). Scarborough: Printence – Hall Canada Inc.
- Hammond, J. E. (1993). Principal political behavior in effective and efficient and ineffective and inefficient low socioeconomic status secondary schools (Unpublished doctoral dissertation). University of Texas, Texas.
- Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: Meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*, 10, 1-12.
- Hansen, M. H. (1991). *The Athenian democracy in the age of Demosthenes: structure, principles, and ideology*. Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Hansen, M. H. (1992). The tradition of the Athenian democracy AD 1750–1990. *Greece and Rome*, 39(01), 14-30.

- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the workplace through professionalization of human resource development. *International Journal of Training and Development* 10(1), 67-82.
- Held, D. (2006). *Models of democracy*. Cambridge: Polity.
- Heywood, A. (2011). *Siyasi ideolojiler*. (Üçüncü baskı). (A. K. Bayram, Ö. Tüfekçi, H. İnanç, Ş. Akın, B. Kalkan, Çev.) Ankara: Adres.
- 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: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage.
- Hollander, E. P. (1998). Power. In C. L. Cooper and C. Argyris (Eds.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management* (pp.501–503). Oxford: Blackwell.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (7. Baskıdan Çev.Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hu, L., & Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Eds.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76–99). London: Sage.
- Hüner, M. F. (2013). Antik Yunan Demokrasisi – Modern Demokrasi karşılaştırması. *Hukuk ve Adalet, Eleştirel Hukuk Dergisi*, 5 (13), 183-204.
- Işık, M. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 1661-1672.
- Izraeli, D. N. (1975). The middle manager and the tactics of power expansion: A case study. *Sloan Management Review*, Winter, 57-70.
- İba, Ş. (2008). *Anayasa hukuku ve siyasal kurumlar*. Ankara: Turhan.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14, 135-153.

- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Jacob, W. J., Sutin, S. E., Weidman, J. C., & Yeager, J. I. (2015). Community engagement in higher education: International and local perspectives. In W. J. Jacob, S. E. Sutin, J. C. Weidman & J. I. Yeager (Eds.), *Community engagement in higher education* (pp. 1-28). Rotterdam: Sense Publishers.
- James, K. (2006) Antecedents, processes and outcomes of collective (group level) Politics in organizations. In E. Vigoda-Gadot, ve A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics* (pp. 53-75). Edward Elgar Publishing.
- Janda K., Berry J. M., & Goldman J. (2012). *The challenge of democracy* (11<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jonas-Dwyer, D., & Pospisil, R. (2004). The millennial effect: Implications for academic development. *Proceedings of the 2004 annual international conference of the Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA)*, Sarawak, Malaysia.
- Jowett, B. (1881). *Thucydides*. Oxford: Clarendon.  
<https://archive.org/stream/a609583001thucuoft#page/8/mode/2up>  
adresinden erişilmiştir.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL, US: Scientific Software International; Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1992). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Judkins, B. M. (2003). Workplace democracy and occupational health. *Humanity and Society*. 27(4), 443-460.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.

- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karl, T. L., & Schmitter, P. (1991). What democracy is... and is not. *Journal of Democracy*, 2, 75–88.
- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 81-95.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Journal of Institute of Social Sciences*, 6(2), 535-562.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kirel, Ç. (1998). Örgütsel politikanın algılanması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 525-540.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kline R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.) New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta.
- Komançuk, C. D. (1992). *A critical evaluation of ethical justifications for workplace democracy* (Unpublished master's thesis). Carleton University, Ottawa.
- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir*



*araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Lamude, K. G. (1993). Supervisors' upward influence tactics in same-sex and cross-sex dyads. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 1067– 1070.
- Lane, J. E. & Ersson, S. O. (2003). *Democracy: A comparative approach*. New York: Routledge.
- Leech, N.L., Barrett, K.C., & Morgan, G.A. (2005). *SPSS for intermediate statistics, use and interpretation* (2<sup>nd</sup> Edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Levine, R. L. (2007). The effects of organizational democracy on organizational social capital (Unpublished doctoral dissertation). Boston College, Boston.
- Levitin, T., Quinn, R. P. & Staines, G. L. (1971). Sex discrimination against the American working women. *American Behavioral Scientist*, 15, 238-254.
- Lieber, L.D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*, 36(4), 85-91.
- Lijphart, A. (1969). Consociational democracy. *World politics*, 21(2), 207-225.
- Lijphart, A. (1977). Majority rule versus democracy in deeply divided societies, *Politikon: South African Journal of Political Studies*, 4(2), 113-126.
- Lijphart, A. (2012). *Patterns of democracy: Government forms and performance in thirty-six countries* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Yale University Press
- Lipsitz, L. (1964). Work life and political attitudes: a study of manual workers. *American Political Science Review*, 58(4), 951-962.
- Lively, J. (1990). *Democracy*. New York: Blackwell.
- Loewenstein, K. (1937a). Militant democracy and fundamental rights, I. *American Political Science Review*, 31(3), 417-432.
- Loewenstein, K. (1937b). Militant democracy and fundamental rights, II. *American Political Science Review*, 31(4), 638-658.
- Luhman, J. T. (2000). *Searching for organizational democracy in labor-managed firms: A narrative study of the literature* (Unpublished doctoral dissertation). New Mexico State University, New Mexico.

- Luhman, J. T. (2006). Theoretical postulations on organization democracy. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 168-185.
- Mac Lean, C. A. (1999). *Learning organizations: Enabling workplace democracy* (Unpublished master's thesis). Mount Saint Vincent University, Halifax.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79-100.
- Marx, K. (1894). *Capital, a critique of political economy, Vol III, The process of capitalist production as a whole*. New York: International Publishers. <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/Capital-Volume-III.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Marx, K. (1978). Economic and philosophical manuscripts of 1844. In R. Tucker (Eds.) *The Marx-Engels Reader* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 66-125). New York: W.W. Norton and Co.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Mayes, B. T., & Ganster, D. C. (1988). Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 199-216.
- Mc Lean, C. A. (1999). *Learning organizations: Enabling workplace democracy* (Unpublished master's thesis). Mount Saint Vincent Üniversitesi, Kanada.
- McGregor, N. L. (2005). *The contribution of workplace democracy to organizational change* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, Minnesota.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7, 349-64
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Merchant, K. (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles* (Unpublished senior thesis). Claremont McKenna College, California.
- Miller, H. T. (1984). *The impact of value orientation on the legitimacy of workplace democracy in the public sector* (Unpublished doctoral dissertation). American University, Washington.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mischel, H. N. (1974). Sex bias in the evaluation of professional achievements. *Journal of Educational Psychology*, 66, 157-166.
- Mohammed, A. E. (2011). *Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri’de bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Mohan-Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial democracy: Historical development and current challenges. *Management Revue*, 260-273. [http://www.management-revue.org/papers/mrev\\_4\\_08\\_Mueller-Jentsch.pdf](http://www.management-revue.org/papers/mrev_4_08_Mueller-Jentsch.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Nikitas, G., & Nicholas, K. (2016). On the instutional roots of Swiss democracy. *Advances in Economy and Business*, 4(8), 446 – 460.
- O'Donnell, G. A. (1994). Delegative democracy. *Journal of democracy*, 5(1), 55-69.
- Oral-Ataç, L. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Oral-Ataç, L. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Organ, D. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Öge, H. S. ve Çiftçi, N. (2017). Örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimine etkisi. *Türk-İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(15), 450-462.
- Önder, M. (2015). *Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları: Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özdemir, Y. Şimşek, U. ve Aktaş, E. (2006). Demokrasi üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(14), 259-269.
- Öztürk, İ. (2017). *İşgörenin görev bağımlılığı, politik davranışları, rol çatışması ve belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çaç Üniversitesi, Mersin.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman.
- Pfeffer, J. (1993). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.
- Pheterson, G. I., Kiesler, S. B., & Goldberg, P. A. (1971). Evaluation of the performance of women as a function of their sex, achievement, and personal history. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, 114-118.
- Piacente, B. S., Penner, L. A., Hawkins, H. L., & Cohen, S. L. (1974). Evaluation of the performance of experimenters as a function of their sex and competence. *Journal of Applied Social Psychology*, 4(32), 1-329.
- Ragland, J. P. (2012). *Exploring dissent in top-tier meetings as communication constitutive of organizational democracy* (Unpublished doctoral dissertation). Texas Christian University, Texas.
- Remtulla, K. A. (2007). The knowledge-based economy and e-learning: critical considerations for workplace democracy. *Convergence*, 40(1/2), 9-23.
- Riaz, A. (2013). *Antecedents and consequences of organizational politics: A Study of the public sector organizations of Pakistan* (Unpublished doctoral dissertation). Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup> Edition). New York: Pearson.
- Rogers, D. (1998). Politics. In C. L. Cooper ve C. Argyris (Eds.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management* (pp. 491-493) Oxford: Blackwell.
- Romm, T., & Drory, A. (1988). Political behavior in organizations: A cross-cultural comparison. *International Journal of Value-Based Management*, 1(2), 97-113.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex-role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59, 9-14.
- Rousseau, J. J. (1994). *Discourse on political economy and the social contract* (C. Betts, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Russell, R. (1997). Workplace democracy and organizational communication. *Communication Studies*, 48(4), 279-284.

- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sakallı-Uğurlu, N ve Türkoğlu, B. (2016, Kasım). *Günümüz Türkiye'sinde cinsiyet kalıpyargıları: Kadın kimdir? Erkek kimdir?* [Tam metin]. I. Sosyal Psikoloji Kongresi'nde sunulan bildiri. Başkent Üniversitesi, Ankara. [https://www.researchgate.net/profile/Beril\\_Tuerkoglu/publication/322208848\\_Sakalli\\_Ugurlu\\_Turkoglu\\_2016\\_Proceeding\\_Gunumuz\\_Turkiye'sinde\\_Cinsiyet\\_Kalipyargilari/data/5a4b9392a6fdcc3e99ce1876/Sakalli-Ugurlu-Tuerkoglu-2016-Proceeding-Guenuemuez-Tuerkiyesinde-Cinsiyet-Kalipyargilari.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Beril_Tuerkoglu/publication/322208848_Sakalli_Ugurlu_Turkoglu_2016_Proceeding_Gunumuz_Turkiye'sinde_Cinsiyet_Kalipyargilari/data/5a4b9392a6fdcc3e99ce1876/Sakalli-Ugurlu-Tuerkoglu-2016-Proceeding-Guenuemuez-Tuerkiyesinde-Cinsiyet-Kalipyargilari.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Sakınç, S. ve Aybarç-Bursalıoğlu, S. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92-99.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style and Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Schedler, A., Diamond, L. J., & Plattner, M. F. (Eds.). (1999). *The self-restraining state: power and accountability in new democracies*. Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- Schein, V. E. (1977). Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of management review*, 2(1), 64-72.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H., & Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodnessof- fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmitt, N. (1996). *Uses and abuses of coefficient alpha*. *Psychological Assessment*, 8, 350-353.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (2001). *Classics of organization theory* (5<sup>th</sup> edition). Fort Worth: Harcourt College Publishers.

- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training, 50*(5), 366-378.
- Sincer, S., & Atanur-Baskan, G. (2017). Analyzing the relationship between culture of fear and burnout according to the perceptions of academics. *Journal of Higher Education & Science 7*(3), 462-472.
- Sincer, S. (2016). *Öğretim elemanlarının algılarına göre korku kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sitembölükbaşı, Ş. (2005). Liberal demokrasinin çıkmazlarına çözüm olarak müzakereci demokrasi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 10*, 139-162.
- Smith, M. P. (1976). Barriers to organizational democracy in public administration. *Administration & Society, 8*(3), 275-317.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 363-382.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Stevens, J. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5<sup>th</sup> edition). New York: Taylor & Francis.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly, 14*(3), 349-407.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles. *Journal of Business Ethics, 40*(4), 313-329.
- Şeker, G. (2010). *Yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilme düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: istanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı, 833-850.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Terborg, J. R., & Ilgen, D. R. (1975). A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 352 -376.
- Tezbaşaran, A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama klavuzu* (e-kitap, 3. sürüm). [http://www.academia.edu/1288035/Likert\\_Tipi\\_%C3%96l%C3%A7ek\\_Haz%C4%B1rlama\\_K%C4%B1lavuzu](http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_%C3%96l%C3%A7ek_Haz%C4%B1rlama_K%C4%B1lavuzu) adresinden erişilmiştir.
- Teziç, E. (2005). *Anayasa Hukuku* (10. Baskı), İstanbul: Beta
- The Democracy Ranking Association. (2016). <http://democracyranking.org/wordpress/2016-full-dataset/> adresinden erişilmiştir.
- The Economist Intelligence Unit (The EIU) (2018). Democracy index 2018: me too? Political participation, protest and democracy. [https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=Democracy2018](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=Democracy2018) adresinden erişilmiştir.
- Tobin, K., Tippins, D., & Gallard, A. J. (1994). Research on instructional strategies for teaching science. In Gabel, D. (Eds.), *Handbook of research on science teaching and learning* (pp. 45-93). New York: MacMillan.
- Touraine, A. (1997). *Demokrasi nedir?* (O. Kunal, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Transparency International (2014). *Corruption perceptions index*. <https://www.transparency.org/cpi2014/results> adresinden erişilmiştir.
- Transparency International (2015). *Corruption perceptions index*. <https://www.transparency.org/cpi2015> adresinden erişilmiştir.



- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 229-245.
- Truman, D. B. (1951). *The governmental process*. New York: Alfred A. Knopf.
- Tunç, B. (2007). *Akademik unvan olgusu akademik yükseltme ve atama sürecinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kavramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 1113-1132.
- Tushman, M. L. (1977). A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review*, 2(2), 206-216.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F. ve Altınöz, M. (Eylül, 2009). *Kurumsal demokrasinin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir inceleme*. Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tuzgöl-Dost, M. ve Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- Türk Dil Kurumu (2018). *Güncel sözlük*. <http://tdk.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel demokrasi: Katılımcı yönetim*. Konya: Ulvita Yayıncılık.
- Unver, Ö. ve Gamgam, H. (2008). *Uygulamalı temel istatistik yöntemler (5. Baskı)*. İstanbul: Seçkin.
- Verdorfer, A. P., Weber, W. 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.
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.

- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: A test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Developments in organizational politics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vredenburg, D. J., & Maurer, J. G. (1984). A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37(1), 47-65.
- Walker, M., & McLean, M. (2013). *Professional education, capabilities and the public good: The role of universities in promoting human development*. London: Routledge.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- WEF (2014). Global gender gap index 2014. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/rankings/> adresinden erişilmiştir.
- WEF (2015). Global gender gap index 2015. <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Welsh, M. A., & Slusher, E. A. (1986). Organizational design as a context for political activity. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 389-402.
- White, J. W. (1988). Influence tactics as a function of gender, insult, and goal. *Sex Roles*, 18, 433-448.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Woods, P. A., & Gronn, P. (2009). Nurturing democracy: The contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(4), 430-451.
- Yağcı, E. (1998). Demokrasi ve eğitim. *Eğitim ve Bilim*, 22(107), 15-22.

- Yaşar-Coşkun, S. (2013). Türkiye ve Dünya'da kadının insan hakları. *Düşünce Dünyasında Türkiz Siyaset ve Kültür Dergisi*, 4(20), 77-94.
- Yavuz, B. (2009). Çoğulcu demokrasi anlayışı ve insan hakları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(1-2), 283-302.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *IBA Business Review*, 5(2), 51-73.
- Yirci, R. (2014). *Devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık düzeyleri ile yükseköğretimde özelleştirmeye ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied psychology*, 77(4), 525-535.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705-725.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Karamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2018, 6 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 7100) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/03/20180306-11.htm> adresinden erişilmiştir.
- Zayim-Kurtay, M. ve Duran, A. (2018). Vakıf üniversitesinde akademisyen olmak: rutinler ve bu rutinleri etkileyen faktörler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (4), 2518-2540.

- Zald, M. N., & Berger, M. A. (1978). Social movements in organizations: coup d'etat, insurgency and mass movements. *American Journal of Sociology*, 84, 823-61
- Zanzi, A. & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.
- Zanzi, A., Arthur, M. B., & Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational behavior*, 12(3), 219-233.

## EK-A: Veri Toplama Aracı

Sayın Hocam,

Bu ölçek, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora tezi olarak yürütülmekte olan ve yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için içten ve dürüst cevaplar vermeniz büyük önem taşımaktadır. Ölçek formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Ayrıca araştırmadan istediğiniz anda çekilebilirsiniz.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tuğba Turabik

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Doktora öğrencisi

tugbaturabik@gmail.com

### BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1) Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
2) Yaş:	<input type="checkbox"/> 30 yaş ve altı	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş
	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş	<input type="checkbox"/> 51-60 yaş <input type="checkbox"/> 61 yaş ve üzeri
3) Medeni durum:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr
4) Görev yapmakta olduğunuz üniversite:		
	<input type="checkbox"/> Ankara Üniversitesi	<input type="checkbox"/> Atılım Üniversitesi <input type="checkbox"/> Başkent Üniversitesi
	<input type="checkbox"/> Bilkent Üniversitesi	<input type="checkbox"/> Hacettepe Üniversitesi <input type="checkbox"/> ODTÜ
5) Görev yapmakta olduğunuz fakülte:		
<input type="checkbox"/> Dil ve Tarih – Coğrafya	<input type="checkbox"/> İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi	
<input type="checkbox"/> Edebiyat Fakültesi	<input type="checkbox"/> İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi	
<input type="checkbox"/> Fen - Edebiyat Fakültesi	<input type="checkbox"/> İşletme Fakültesi	
<input type="checkbox"/> Fen Fakültesi	<input type="checkbox"/> Mühendislik Fakültesi	
<input type="checkbox"/> İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	<input type="checkbox"/> Siyasal Bilgiler Fakültesi	
6) Unvan:		
<input type="checkbox"/> Profesör	<input type="checkbox"/> Doçent	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent <input type="checkbox"/> Araştırma görevlisi
7) Çalışmakta olduğunuz kurumda görev yapma süreniz:		
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl
<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21-25 yıl	<input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri
8) Mesleki kıdem:		
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl
<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21-25 yıl	<input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri

## BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, öğretim elemanlarının örgütsel demokrasiye yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlayan “Örgütsel Demokrasi Ölçeği”ne ait maddeler yer almaktadır. Lütfen görev yapmakta olduğunuz fakültenin yapı, süreç ve anlayışını dikkate alarak maddelere ilişkin size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	İnsan birey olarak değerli kabul edilir.					
2	İnsan çeşitli grupların üyesi olarak değerli kabul edilir.					
3	İnsan kurumun bir üyesi olarak değerli kabul edilir.					
4	İnsanın hak ve özgürlüklerine saygı gösterilir.					
5	İnsanın kişiliğine saygı gösterilir					
6	Farklı kültürlerin yaşam biçimlerine saygı gösterilir.					
7	Farklı inançların yaşam biçimlerine saygı gösterilir.					
8	Kişilerin inanç ve değerlerini özgürce yaşamasına hoşgörü gösterilir.					
9	Her tür düşünce ve inanca eşit mesafede saygı gösterilir					
10	Kurumsal kültürün inşasında bireysel inanç ve değerler göz önünde bulundurulur.					
11	“İnsanın özgürlük algısının yükselmesine” özen gösterilir.					
12	İrk, din, cinsiyet, toplumsal sınıf vb. ayrımı yapmadan her insanın değerli olduğuna inanılır.					
13	Kişinin hak arama anlayışına saygı gösterilir					
14	Hak eşitliği ve insan hakları konusunda özel bir duyarlılık vardır.					
15	İnsanlara adalet ve eşitlik duygusuna göre davranılır					
16	Eleştirel düşünce hoşgörüyle karşılanır.					
17	Kurumsal kararlar alınırken kişilerin bireysel hedefleri de dikkate alınır.					
18	Bireyler arası dayanışma teşvik edilir.					
19	Demokratik katılım göstermeye özen gösterilir.					
20	Yaratıcı düşünme teşvik edilir.					

21	Sorunların çözümünde yönetilenlerin çözüm önerilerine değer verilir.					
22	Yöneticiler, yetkilerini astlarıyla paylaşma konusunda isteklidir.					
23	Yöneticilerle iletişimin önünde herhangi bir engel yoktur.					
24	Değişime açık bir yönetim anlayışı vardır.					
25	Bireyler ve gruplar arası işbirliği teşvik edilir.					
26	Faaliyetlerin kararlaştırılması ve planlanması konusunda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır.					
27	Bireyin kendini yönetmesine ve inisiyatif almasına izin verilir.					
28	Yöneten-yönetilen ilişkileri demokratik bir zeminde yürür.					
29	Yöneten-yönetilen arasında iletişim zayıf ve hiyerarşiktir.					
30	Yönetim eleştiriyi gelişmenin fırsatı olarak görür.					
31	Denetim kişiyi geliştirme amacıyla yapılır.					
32	Çalışanlar mesai saatleri ile ilgili "yönetim baskısı" hissetmeden çalışırlar.					
33	İnsanlar ön yargılardan arınmış olarak dinlenir.					
34	Kurumsal imkânların paylaşımında adaletli davranılır.					
35	Herkesin gelişme ve mutlu olma hakkına saygı gösterilir.					
36	İyi bir yönetim geliştirmek için demokratik karar sürecine etkin katılabilme olanağı vardır.					
37	Kurumsal imkânların paylaşımında ayırım yapılmaz.					
38	Kurumum bireysel farklılık ve yeteneklere göre farklı yaşam olanakları sunar.					
39	Yeniliklere açık ve esnek bir sistem mevcuttur.					
40	Her şeyi kontrol altında tutmaya yönelik bir yönetim anlayışı vardır.					
41	Merkezi bir yönetim anlayışı vardır.					
42	Kişiler yakından izlendiği hissine kapılırlar.					
43	İnisiyatifi değil, itaati vurgulayan bir yönetim anlayışı vardır.					
44	Otoriter bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
45	Yakından denetlendiğim hissine kapılmam.					
46	İnsanlar inanç ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşma konusunda çekingenlik göstermezler.					

### BÖLÜM III: POLİTİK DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

Görev yapmakta olduğunuz fakülteadaki öğretim elemanlarında, aşağıda sıralanmakta olan davranışlar ile karşılaşma sıklığınızı belirtiniz.		Hiç karşılaşmam	Nadiren karşılaşırım	Bazen Karşılaşıyorum	Sıklıkla Karşılaşıyorum	Her zaman karşılaşırım
	<b>Tavizci Davranmak</b>					
1	İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak					
2	Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak					
3	İstediklerini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek					
4	Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak					
5	Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli meşgulmüş görüntüsü yaratmak					
6	Bir üst kademedeki iş alabilmek için yaranmaya çalışmak					
7	Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak					
8	Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak					
	<b>İkiyüzlü Davranmak</b>					
9	Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek					
10	Çalışanı çalışmayandan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak					
11	Yönetici işte yokken işe gelmemek					
12	Haklı ile haksız bildiği halde taraf tutmamak					
13	Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak					
14	Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak					
15	Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak					
16	Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek					
17	Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi sunmak					
18	Yüze gülüp arkadan konuşmak					
	<b>Göze Girmeye Çalışmak</b>					
19	İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak					
20	Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek					
21	Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak					
22	Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için ondan yana olduğunu hissettirmek					
23	Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için başarılı gözükmeye çalışmak					
	<b>Koalisyon Kurmak</b>					
24	Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletme					



25	Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak					
26	Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için iş arkadaşlarının desteğini almak					
27	Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak					
28	Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak					
	<b>Karşılıklı Çıkar Gözetmek</b>					
29	Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek					
30	Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak					
31	Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek					
32	Kendi istediğinin yapılması karşılığında özveride bulunulabileceğini hissettirmek					
	<b>Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak</b>					
33	Üstlerin beğenisine göre giyinmek					
34	Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak					
35	Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek					

## EK-B: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433 - 1363

02 Mayıs 2016

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Arş. Gör. Tuğba TURABİK**'in **Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN** danışmanlığında yürüttüğü "**Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Nisan 2016** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

## EK-C: Üniversitelerden Alınan İzinler



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Fen Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 71088704-302.08.01/E.3204

08.06.2016

Konu : Tuğba TURABİK'in Tez çalışması hk.

### ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 06.06.2016 tarihli ve 14267719-302.08.01/E.32487 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Tuğba TURABİK'in, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politık Davranışlar Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında Fakültemizde öğretim elamanlarından veri toplama isteği Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

e-İmza

Prof.Dr. Hüseyin BEREKETOĞLU  
Dekan

Not: 5978 sayılı Elektronik İmza Noluyla sergiledi bu belge elektronik imza ile onaylanmıştır.

Tandoğan Yürüşkesi Doğal Caddesi 06100 Tandoğan/Ankara /ANKARA  
Telefon No: 0312 212 07 20/1005 Beige Geçer No: 0312 233 23 95  
e-posta: - internet adresi: -

Bilgi için: Vayis KOCYİĞİT  
Bilgi için: İktisadi



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 29096377-302.08.01/E.5436

13.06.2016


Konu : Tuğba TURABİK'in Tez çalışması hk.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 06.06.2016 tarih ve 14267719-302.08.01/E.32487 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Tuğba TURABİK'in, Prof. Dr. Gülşin ATANUR BASKAN danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını yapma isteği, öğretim elemanlarımızın kabulü ve isteği, gönüllülük esasına bağlı olmak kaydıyla Dekanlığımızca uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

 e-imza ile

Prof.Dr. Abdülkadir GÖRER  
Dekan V.

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu gereği bu belge, elektronik imza ile imzalanmıştır.

Atatürk Bulvarı No:45 06100 Sıhhiye/ANKARA  
Tlf: 0312 310 32 80 Belge Geçer No: 0312 310 57 13 FRASMUS Bilgi: 4795  
e-posta: - internet adresi: -

Bilgi için:Sadeğin YILMAZ  
Bilgisayar İşletmeni  
Yabancı No:312 310 32 89-1 795



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 68678451-302.08.01/E.1178  
Konu : Tuğba TURABİK'in Tez çalışması hk.

08.06.2016

ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 06.06.2016 tarihli ve 14267719-302.08.01/E.32487 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda belirtilen, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezliği Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Tuğba TURABİK'in, Prof.Dr. Gülşin ATANUR BASKAN danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında Fakültemiz öğretim elemanları ile elektronik ortamda anket yapması Dekanlığımızca uygundur.

Gereği için bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

 e-İmzalıdır

Prof. Dr. Kadir GÜRDAL  
Dekan V.

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu gereği her belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Cemaat Gürsel cad. 06390 Cebeci Kampüsü  
Çankaya/ANKARA/ANKARA  
Telefon No: 0312 595 12 00 Belge Geçer No: 0312 362 53 98  
e-posta: sbf@politics.ankara.edu.tr internet adresi: -

Bilgi için: Zahra ÖZELLİ  
Müdür  
Telefon No: 0312 595 12 20



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Mühendislik Fakültesi Dekanlığı  
Fakülte Sekreterliği



Sayı : 21846485-044[044.00]/E.3869  
Konu : Tuğba TURABİK'in Tez Çalışması  
Kapsamında Veri Toplama Talebi


23.06.2016

ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 10.06.2016 tarih ve 14267719-302.08.01/E.33617 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Tuğba TURABİK'in, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BAŞKAN danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışması kapsamında Üniversitemizde görev yapan öğretim elemanlarından veri toplama talebi hakkındaki ilgede kayıtlı yazımız Fakültemiz Bölümlerince incelenmiş olup, adı geçen çalışmanın Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Fizik Mühendisliği, Jeoloji Mühendisliği ve Kimya Mühendisliği Bölümlerinde uygulanabileceği Dekanlığınıza bildirilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

 e-İmza

Prof. Dr. Aziz TEKİN  
Dekan

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu gereği bu belge e-İmza ile onaylanmıştır.

Ankara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanlığı Tandoğan Yerleşkesi F Blok 06100  
Tandoğan / ANKARA  
Telefon No: 0312 203 33 00 Belge Geçer No: 0312 212 75 64  
<http://www.eng.ankara.edu.tr> [dekan@eng.ankara.edu.tr](mailto:dekan@eng.ankara.edu.tr)

Bilgi İçin: Ela DURMUS  
Mesul  
Telefon No: 0312 203 33 28



T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 59394181-044-1517  
Konu : Tuğba TURABİK'in  
Tez Anketi İzni

25.07.2016

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 30.05.2016 gün ve 35853172-240-1713 sayılı yazınız. *→ Yorum İşleri*

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora öğrencisi Tuğba TURABİK'in "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demorasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" konulu tez kapsamında Üniversitemizde bizzat kendisinin anket uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

*[Signature]*  
Prof. Dr. M. Yıldırım UÇTUĞ  
Rektör

Kızılcaşar Mahallesi, 06836 İncek Gölbaşı - Ankara  
Tel 0 312 586 80 00 Faks No : 0 312 586 80 91  
E-posta: [info@atilim.edu.tr](mailto:info@atilim.edu.tr) İnternet Adresi: [www.atilim.edu.tr](http://www.atilim.edu.tr)

*Aziz*  
Bilgi için :  
Ad SOYAD : Tülay DAYI  
Unvan : Uzman  
Tel : 0 312 586 86 33



1993

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü



Sayı : 62310886-605.01/ 9336  
Konu : Veri Toplama İzni

14/06/2016

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Tuğba Turabik'in, Prof. Dr. Gülsün Atanur Başkan danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışması kapsamında Üniversitemizde görev yapan öğretim elemanlarından veri toplaması uygundur.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU  
Rektör Yardımcısı

13/06/2016 Koordinatör

: Dr. Gamze SONBAY

Doğrulama Adresi: [http://ebys.baskent.edu.tr/en/Vision/Validate\\_doc.aspx?V=BENFN5KN](http://ebys.baskent.edu.tr/en/Vision/Validate_doc.aspx?V=BENFN5KN)

Bağlıca Kampüsü Eskişehir Yolu 20. Km 06810 Ankara  
Birim Telefon No: 0 312 246 67 40  
E-Posta: [adk@baskent.edu.tr](mailto:adk@baskent.edu.tr)

Faks No: 0 312 246 66 05  
İnternet Adresi: [www.baskent.edu.tr](http://www.baskent.edu.tr)

Bilgi İçin: Gamze SONBAY  
Unvan: Koordinatör  
Telefon No: 246 66 66 / 2078

**Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır**





## Bilkent Üniversitesi

Akademik İşler Rektör Yardımcılığı

29 Temmuz 2016

Sayı: 19220902.0.Y1.00.00/178- **012059**  
Konu: İzin (Tuğba Turabik)

T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Genel Sekreterlik

İlgi: 25.7.2016 tarih ve 76000869/240-2270 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi'nden etik onayı alındığından, adı geçen çalışmanın Bilkent Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından değerlendirilmesine gerek yoktur.

Öte yandan Üniversitemiz öğretim elemanlarının ankete katılıp katılmamaları tamamen kendi tercihlerine bırakılmıştır.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Hitay Özbay  
Provost Yardımcısı

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI  
REGISTRAR'S OFFICE



ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY

DUMLUPINAR BULVARI 06800  
ÇANKAYA ANKARA/TURKEY  
T: +90 312 210 34 17  
F: +90 312 210 79 60  
oib@metu.edu.tr  
www.oib.metu.edu.tr

SAYI:54850036-300 - 2295

005850

07.06.2016

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 30.05.2016 tarih ve 35853172/240-1716 sayılı yazınız. *Yorul işi.*

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Tuğba Turabik'in Prof. Dr. Gülsün Atanur Başkan'ın danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışması için, Üniversitemiz öğretim elemanlarından veri toplama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla.

*M. Volkan Atalay*  
Prof. Dr. M. Volkan Atalay  
Rektör Yardımcısı




## EK-Ç: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

08/03/2019

  
(imza)  
Tuğba TURABİK

## EK-D: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

08/03/2019

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak Turnitin adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
07/03 /2019	230	380.730	15/01 /2019	%10	1088959780

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelmeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Tuğba TURABİK

Öğrenci No.: H11168291

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

  
İmza

DANIŞMAN ONAYI

  
UYGUNDUR.  
Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN

# EK-E: Dissertation Originality Report

08/03/2019

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School Of Educational Sciences  
To The Department Of Educational Sciences

Thesis Title : Relationship Between Organizational Democracy and Political Behaviors in Higher Education Organizations

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using Turnitin plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
07/03 /2019	230	380.730	15/01 /2019	%10	1088959780

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Tuğba TURABIK  
Student No.: H11168291  
Department: Educational Sciences  
Program: Educational Administration, Supervision, Planning and Economics  
Status:  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

  
Signature

ADVISOR APPROVAL

  
APPROVED  
Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN

## EK-F: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

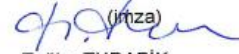
Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.<sup>(1)</sup>
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 6 ay ertelenmiştir.<sup>(2)</sup>
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.<sup>(3)</sup>

08 /03 /2019

  
(İmza)  
Tuğba TURABİK

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

(1) Madde 6.1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7.1. Ulusal çıkarıları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

