



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE
GÖREV YAPAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİ ALGISININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

ECE YANIK

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

HAZİRAN 2022



**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV YAPAN
AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISININ İŞ
DOYUMUNA ETKİSİ**

Ece YANIK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Haziran 2022

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ece YANIK

31.05.2022

SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Ece YANIK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran 2022

ÖZET

Bu araştırma spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel demokrasi algıları ile iş doyum düzeyleri belirlenerek demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modelinden ilişkisel tarama modelinde desenlemiştir. Çalışmaya Türkiye de ki spor bilimleri fakültelerinde görev yapan gönüllü 186 akademisyen katılmıştır. Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısını ölçmek üzere “örgütsel demokrasi ölçeği” iş doyum düzeylerini tespit etmek için “öğretim elemanları iş doyum ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler için uygulanan istatistiksel analizler, SPSS 25.0 istatistik paket programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilme aşamasında istatistiksel yöntem olarak; betimsel istatistikler (standart sapma, frekans, aritmetik ortalama), t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), ve Pearson Korelasyon testlerinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ölçeği ile iş doyum ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel demokrasi anlayışı geliştikçe öğretim elemanlarının iş doyum da artmaktadır. Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının cinsiyet, medeni durum ve çalışma durumları değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunamazken yaşa ve görev bölümlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının yöneticilik durumlarına göre örgütsel demokrasi algılarında yüksek düzeyde farklılaşma tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 1301
Anahtar Kelimeler : Örgüt, Örgütsel Demokrasi, İş Doyumu.
Sayfa Adedi : 105
Danışman : Prof. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

THE EFFECT OF SPORTS SCIENCE ACADEMICIANS ORGANIZATIONAL
DEMOCRACY PERCEPTION ON JOB SATISFACTION

(M. Sc. Thesis)

Ece YANIK

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

June 2022

ABSTRACT

This research aims at detecting the organizational democracy perceptions and job fulfillment levels through comparison of demographical variables of the academicians who work at Sports Faculties to determine the relationship between these two subject matters. It is formatted in the relational scan model of the general scan model of the quantitative research method. This study included 186 academicians from Sports Faculties in Turkey. The ‘‘Organizational Democracy Scale’’ is used to measure the organizational democracy perception of the Academicians whereas an ‘‘Instructors Job Satisfaction Scale’’ scale is used to measure their job satisfaction. Statistical analysis applied to data attained through this research has been SPSS 25.0 Statistical Data Analysis software. As the statistical method in the evaluation phase of the attained data, the descriptive statistics (standard deviation, frequency, arithmetic mean) t test, unilateral variance analysis (ANOVA) and Pearson Correlation Test were used. At the end of the analysis we performed, we have concluded that there is a positive relationship between organizational democracy scale points versus job satisfaction of Academicians. As per this outcome, it can comfortably be stated that the more the understanding of the organizational democracy grows, the more the job satisfaction of the academicians is. Also concluded that organizational democracy perceptions of the academicians do not reflect a meaningful change in accordance with their sex, marital status or profession whereas we have come to realize that it may change as per their age and the work place. Analysis have also shown that academicians with managerial positions display a high level of differentiation in their organizational democracy perceptions.

Science Code : 1301

Key Words : Organization, Organizational Democracy, Job Satisfaction .

Page Number : 105

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

TEŞEKKÜR

Öğrencisi olduğum ilk günden beri saygıyla ve sevgiyle örnek aldığım, sürekli kendisinden yeni bir şeyler öğrenmek istediğim, lisans döneminden bu yana bize bilgiyi ve insanlığı öğreten, sorgulayıcı, akılcı olmayı ve en çokta eleştirel diliyle bana kendimi her zaman daha iyisi olmam gerektiğini hatırlatan, tez dönemimde yapamayacağımı düşündüğüm her noktada bana sabırla yapmam gereken şeyleri tek tek açıklayan çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN'e teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca üzerimde büyük emeği olan, bana yol gösteren ve hep destekleyen sevgili hocam Hasan Hüseyin BETER'e ve akademik hayatta destekleyici, güdüleyici, her zaman yapabileceğime beni inandıran tanıdığım için kendimi her zaman şanslı hissettiğim Doç.Dr. Pelin TAŞKIN'a teşekkürü borç bilirim.

Tüm yaşamım boyunca her şartta yanımda olan, hayattaki en büyük isteğinin evlatlarının kariyer sahibi olması olduğunu söyleyen ve bunun için koşulsuz şartsız her zorluğa katlanıp beni her zaman her şeyi yapabileceğime inandırıp daha iyi olmam için savaşıp, maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyen canım anneme ve her zaman her koşulda ilk önce bizim eğitimimizi düşünen, temiz kalbiyle dualarını ve desteğini esirgemeyen canım anneanneme teşekkürü borç bilirim. Eğitim ve kariyer hayatım boyunca umutsuzluğa düştüğüm her an beni tekrar ne istediğime inandıran, her zaman sevgi dolu, güzel sohbeti ile destekleyen, güzel insan kelimesinin sahibi canım dayım merhum Erol Tekyürek' e teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. Örgüt	7
2.2. Demokrasi	7
2.2.1. Demokrasi modelleri.....	8
2.3. Örgütsel Demokrasi Kavramı	10
2.4. Örgütsel Demokrasi İhtiyacının Doğuşu.....	12
2.5. Örgütsel Demokrasi Modelleri.....	14
2.5.1. Danışmalı yönetim.....	14
2.5.2. Katılnalı yönetim	14
2.5.3. Öz yönetim.....	14
2.6. Örgütsel Demokrasinin Boyutları	15
2.6.1. Katılım	15
2.6.2. Eleştiri.....	17
2.6.3. Şeffaflık	18
2.6.4. Adalet.....	19
2.6.5. Eşitlik.....	21
2.6.6. Hesap verilebilirlik	23
2.7. Örgütsel Demokrasinin Örgüte Sağladığı Faydalar	25

	Sayfa
2.8. İş Doyumu.....	26
2.8.1. İş doyumu kavramının tanımı ve önemi	27
2.8.2. İş doyumu ile ilgili başlıca kuramlar	29
2.8.3. Süreç Kuramları.....	37
2.9. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	43
2.9.1. Bireysel faktörler	43
2.9.2. Örgütsel faktörler.....	50
2.10. İş Doyumunun Sonuçları.....	53
2.10.1. İş doyumu-performans	54
2.10.2. İş doyumu-yaşam doyumu.....	56
2.10.3. İş doyumu-örgütsel bağlılık	57
2.10.4. İş doyumu-geri çekilme davranışları	58
3. GEREÇ VE YÖNTEM	59
3.1. Araştırma Modeli	59
3.2. Araştırma Grubu.....	59
3.3. Veri Toplama Araçları	61
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	61
3.3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği	61
3.3.3. İş doyumu	62
3.4. Verilerin Analizi.....	63
4. BULGULAR.....	65
5. TARTIŞMA	79
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR	89
EKLER.....	97
EK-1. Etik Kurul Kararı.....	98

	Sayfa
EK-2. Kişisel Bilgi Formu	101
EK-3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği.....	102
EK-4. Öğretim elemanları İş Doyumu Ölçeği	103
EK-5. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Ölçek İzni	104
ÖZGEÇMİŞ.....	105

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	60
Çizelge 3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları ...	61
Çizelge 3.3. Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları.....	63
Çizelge 4.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Dağılımı	65
Çizelge 4.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları.....	66
Çizelge 4.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Korelasyon Testi Sonuçları.....	67
Çizelge 4.4. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları.....	68
Çizelge 4.5. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Korelasyon Testi Sonuçları...	69
Çizelge 4.6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Üniversite Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları	70
Çizelge 4.7. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Puanlarının Akademik Ünvana Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları.....	71
Çizelge 4.8. Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Akademik Ünvana Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları.....	72
Çizelge 4.9. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları.....	73
Çizelge 4.10. Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları	74

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.11. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları.....	75
Çizelge 4.12. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Görevi Olma Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları.....	76
Çizelge 4.13. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki.....	77

1. GİRİŞ

Ütopik bir bakış açısıyla idealize edilen bir yönetim şekli olarak ifade edilen demokrasi teorisinin özünde, bir toplumu veya örgütü ilgilendiren her konuda izlenecek yol ve yönteme ilişkin, bazı üyeler en iyisini bilse dahi, önce konunun müzakere edilmesi ve sonra da herkesin verilecek karara katkı yapması yatmaktadır. Bu açıdan gerek yönetim sistemi gerekse davranışsal olarak demokrasinin pek çok tipi mevcuttur.

Örgütsel demokrasi kavramı en genel biçimde, “örgütlenme ve yönetim süreçlerine örgüt veya toplum üyelerinin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı” olarak ifade edilmekte ve örgütsel süreci aktif, sürekli ve dinamik bir katılıma açık hale getirerek bireyleri katılıma teşvik edici objektif ve yansız bir yönetim liderliğini karakterize etmektedir. 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)

Siyaset ve yönetimin bir parçası olan demokrasinin örgütsel düzeyde çerçevelendirilmesine ise örgütsel demokrasi denilmektedir. Bu bağlamda karşımıza birbiri yerine kullanılan alt kavramlar çıkmaktadır (Turan, 2017). Örgütsel demokrasi, otoriter olmayan liderlik tarzına, çalışanların çalışma şartları hakkında karar mekanizmasına katılımına veya çalışanların kendilerini yönetmesine karşılık gelmektedir.

Günümüzde kamu ya da özel sektörde faaliyet göstermesi fark etmeden tüm organizasyonların paydaşlarının üretim ve hizmet sunumlarının daha verimli, kaliteli ve şeffaf olarak verilmesine yönelik taleplerin oluşması buna paralel olarak örgütsel işleyişte demokratik ilke ve politikaların daha belirginleşmesi ve paydaşların karar almaya katılmaya yönelik istek ve beklentilerinin artması, yönetsel dönüşümü zorlayan ve demokratik değerlerin örgüte baskın hale gelmesinde önemli etkenler olmuş, böylece akademik anlamda da örgütsel demokrasi çalışmalarını hızlandırmıştır.

İş doyumu, kişinin işine yönelik algısını belirleyen ruhsal, fizyolojik ve çevresel durumların bir bileşimidir (Erşan, Yıldırım, Doğan, 2013). İş doyumunun bir tutum olduğunu belirten Weiss (2002) kavramı kişinin işi veya iş durumu hakkında yaptığı olumlu değerlendirmeler sonucunda ulaştığı yargı şeklinde tanımlamıştır.

İş doyumunu, çalışanların davranışlarını, performanslarını ve örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de etkilediğinden sadece birey için değil aynı zamanda işletme ve toplum için de yaşamsal bir önem arz etmektedir (Mercanlioğlu, 2012). Örgütlerde iş doyumunun sağlanması daha huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasına yardımcı olurken çalışanların motivasyonunu ve performansını artıracak, örgüte yönelik aidiyet duygularını pekiştirecektir. (Zencirkıran ve Keser,2018).

İnsan, günde 8 saat çalışarak yaşamının 20-25 yılını işte geçiriyor ise mutlu bir yaşam sürdüğünden söz edebilmek için işinden doyum sağlıyor olması gerekir (Telman ve Ünsal, 2004). Öyleyse, iş kadar işten alınan doyumun da insan için yaşamsal bir değere sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

İnsani gelişim düzeyinin yükselmesinde üniversiteler önemli bir role sahiptir. (Walker ve McLean, 2013). Bireyler üniversitelerde akademik bilgilerin yanı sıra yanı sıra evrensel değerlerde kazanmaktadır. Üniversitelerde bu donanımları kazanarak yetişen ve toplumda çeşitli rol ve görevler üstlenen bireyler doğrudan ya da dolaylı olarak toplum üzerinde etkili olmaktadır (Touraine, 1997). Akademisyenler araştırma ve eğitim faaliyetleri sürecinde örgütsel demokrasinin sağlandığı bir ortamda çalışmalarına daha rahat bir şekilde odaklanarak verimli çalışma imkanına sahip olacaktır. Çalışma ortamında demokrasiyi deneyimleyen akademisyenler, ders içi ve ders dışındaki davranışlarıyla öğrencilerine bu değerleri benimseme konusunda örnek olacaktır (Turabik, 2019).

Akademisyenlerin iş doyumunu düzeylerindeki artış üniversitelerin akademik başarılarına katkı sağlamaktadır (Yıldız, Aksu, Ünübol, Hızlı Sayar 2020). Bu yüzden, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin temel görevleri arasında yer alan eğitim, araştırma ve sosyal sorumluluk konularının daha iyi yerine getirilebilmesi için yapmış oldukları işlerden doyum elde etmeleri gereklidir (Serinkan ve Bardakcı, 2007).

Üniversitelerin en temel özelliği özgürlükçü bir yapıya dayanması ve demokratik işleyişidir. Bu sebeple diğer kamu örgütlerinden farklı olarak özerk bir yapıda kurulu ve yasal çerçevede akademik (özgür araştırma yapabilme gibi) ve idari açıdan (ana bilim dalı ve fakülte yönetim kurulları gibi) özerk ve demokratik bir sisteme sahiptirler. Üniversitelerin temel politika ve prosedür olarak ilgili düzenlemeler çerçevesinde kağıt üzerinde böyle gözükse demokratik ve özerk işleyişinin paydaşları tarafından iş doyumuna etkilerinin nasıl

algılandığının belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu araştırma ise bir ilk olarak Türkiye’de spor bilimleri fakültelerinde örgüt içi demokrasi algısının akademisyen perspektifinden araştırılarak iş doyumunu ile ilişkileri olgular çerçevesinde ortaya çıkaracaktır. Bu yönüyle ilgili literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın amacı spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ile iş doyum düzeylerinin belirlenerek, demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin incelenmesidir. Elde edilen bilgilerle örgütsel demokrasi algısı ile akademisyenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği, etkileri ve sonuçları tartışılacaktır. Ayrıca katılımcıların örgütsel demokrasi hakkında görüşleri alınacaktır. İş doyumunu ile örgütsel demokrasinin arasındaki ilişkinin nasıl ve ne zaman olduğunu tespit etmek, iş doyumunun akademisyenler üzerindeki etkilerini incelemek, iş doyumunun ne olduğunu tanımlamak, kavramsal çerçeve içerisinde iş doyumunun gidişatını akademisyenlerin deneyimlerinden yola çıkarak yanıtlamaktır.

Araştırmanın problemi

Spor Bilimleri Fakültesindeki akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının iş doyumuna etkisi var mıdır?

Araştırmanın hipotezleri

1. Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. Akademisyenlerin cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
3. Akademisyenlerin yaşları ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. Akademisyenlerin medeni durumları ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Akademisyenlerin unvanları ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.

7. Akademisyenlerin görev yaptığı kurum ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8. Akademisyenlerin çalışılan kurumdaki idari görevinin olma durumu ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

9. Akademisyenlerin çalışılan kurumda görev yaptığı bölüm ile örgütsel demokrasi algısı ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın önemi

Üniversitelerin özerk, demokratik bir yapıya sahip olmasının getirisi olarak örgütsel demokrasi kültürü işleyişte önemli bir yere sahip olmaktadır. Akademisyenlerin demokratik bir yapıda çalışmalarını sürdürmeleri onların iş doyum düzeylerini doğrudan etkileyen bir noktada durmaktadır. Bu da dolaylı olarak üniversitenin başarısı ve bilimsel çalışmalarla ilişkilidir.

Literatür incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının iş doyumuna etkileri noktasında yapılan çalışmaların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple araştırma sonucunda elde edilen bulguların bu konu ile ilgili yapılacak olan araştırmalara ve literatüre katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak olan çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir

Tanımlar

Demokrasi: Yöneticilerin adil, özgür ve düzenli seçimler yoluyla halk tarafından ve halkın içinden seçildiği yönetim biçimi olarak ifade edilebilir (Aktaş, 2015).

Örgüt: İki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır.

İş doyumu: Bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde ulaştığı hoş ve olumlu bir duygusal durumdur” (Saari ve Judge, 2004).

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgüt

İnsanların tek başına yaşamaları çok sık görülen bir durum değildir. Çeşitli sebeplerle insanlar bir araya gelir ve sosyal gruplar oluştururlar. Bu sosyal yaşamın bir zorunluluğudur. Sosyal yaşamın bir zorunluluğu olarak insanlar bir araya geldiklerinde örgütlenme süreci başlamış olur. Örgüt kavramı, teşkilatlanma ya da organize etme süreci sonucunda oluşan yapı anlamında kullanılmaktadır (Güney, 2011).

Örgüt kavramı iki farklı anlamda kullanılabilir. İlki bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamı ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Bazı sosyal bilimcilere göre örgütün bir üçüncü anlamı daha vardır. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 2003).

Genel olarak örgüt denildiğinde iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle örgütü, belirli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğudur (Güney, 2011). Kısaca örgüt; bir işi gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve söz konusu faaliyet kapsamında belirli görev, sorumluluk ve yetkileri yerine getiren kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren yapıdır.

2.2. Demokrasi

Demokrasi Yunan kökenli özel bir ifade olup Yunancada halk, halk kitlesi veya tam yurttaşlık anlamında bir kelime olan “demos” ile egemen olmak veya iktidar kullanmak gibi anlamlara gelen “kratein” sözcüklerinden oluşmaktadır (Demir, 2010). Bu tanımlardan hareketle demokrasi kavramının günümüzde “halkın kendi kendini yönetmesi” anlamında kullanıldığı söylenebilir.

Demokrasi kavramı daha gelişmiş bir tabirle ; yöneticilerin adil, özgür ve düzenli seçimler yoluyla halk tarafından ve halkın içinden seçildiği yönetim biçimi olarak ifade edilebilir (Aktaş, 2015). Geçmiş bu kadar eski olan bu kavram, siyasal ve ekonomik ilerlemelerle

gelişerek modern toplumların yaşamlarında vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir (Coşan ve Gülova, 2014).

Demokrasi kavramı üzerine günümüzde tartışmalar devam etmekle birlikte Sartori'nin görüşlerine dayanarak en bilinen tanımı kısaca; “siyasi iktidarın toplumda, toplum için, bizzat toplum tarafından kullanılmasıdır” veya “halkın kendi kendini yönetmesidir” (Coşan ve Gülova, 2014).

Siyaset ve yönetimin bir parçası olan demokrasinin örgütsel düzeyde çerçevelendirilmesine ise örgütsel demokrasi denilmektedir. Bu bağlamda karşımıza birbiri yerine kullanılan alt kavramlar çıkmaktadır. Örgütsel demokrasi, otoriter olmayan liderlik tarzına, çalışanların çalışma şartları hakkında karar mekanizmasına katılımına veya çalışanların kendilerini yönetmesine karşılık gelmektedir.

2.2.1. Demokrasi modelleri

Özgürlük, eşitlik ve siyasal çoğulculuk gibi temelleri olan demokrasinin farklı uygulama modelleri bulunmaktadır. Yönetilenlerin yönetime katılım biçimini tanımlayan bu modeller, sistemin işleyişine dair de ölçütler belirlemektedir.

Eski Yunanda ortaya çıkan demokrasi kavramının günümüze kadar çok çeşitli uygulamaları olmuştur. Bu çeşitlilikten yola çıkarak demokrasi kavramı dört model başlığı altında sınıflandırılmaktadır: doğrudan demokrasi, temsili demokrasi, yarı doğrudan demokrasi ve katılımcı demokrasi.

Doğrudan demokrasi

Eski Yunan şehir devletlerine dayanan doğrudan demokrasi modeli, halkın kendisini hiçbir aracı olmadan yönetmesidir. Özellikle nüfusun az olmasının sistemi etkili hale getirdiği bu modelde halkın işlevi yasaları yapmak ve önemli kararları almaktır. Kamu görevlileri ise bu kararların yürütülmesinden sorumludur.

Çeşitli riskleri de içinde barındıran doğrudan demokrasi, dünya nüfusunun hızlı bir şekilde artması, ekonomik ve toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler nedeniyle doğrudan giderek yerini temsili demokrasiye bırakmıştır. Günümüz modern toplumlarının nüfus yapısı

dikkate alındığında her karara doğrudan doğruya her bireyin katılması olanaksızdır. Ancak yine de doğrudan demokrasi günümüzde sadece ABD’de bazı kasaba toplantılarında ve İsviçre’nin bazı küçük kantonlarında uygulanmaktadır (Turan, 2017).

Temsili demokrasi

Nüfus artışı ile birlikte doğrudan demokrasinin uygulamasında sorunlar yaşanması, temsilciler aracılığıyla iktidar yetkisinin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Egemenliğin asıl sahibi olan halkın siyasal hakları, temsilciler ile kullanılmaktadır. Günümüz toplumlarında demokrasi çoğunlukla temsili demokrasiye dayanmaktadır. Bununla birlikte siyasal katılımın ve sivil toplumun gelişmesiyle katılımcılık modern demokrasinin önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Yarı doğrudan demokrasi

Temsili demokrasi ile doğrudan demokrasiyi birleştiren bu modelde halk iktidarı temsilcilerle birlikte paylaşmaktadır. Temsilciler gene seçilmekte ancak çok önemli konularda halk kendi karar alma yetkisini kullanabilmektedir.

Bu demokrasi modelinde, bazı konularda halkın düşüncesinin, eğilimlerinin ve isteklerinin belirlenmesi koşulu, anayasal ve yasal kurallar olarak konmuştur. Halkın isteklerinin, düşüncelerinin ve eğilimlerinin belirlenmesi de referandum, veto ve teklif hakkı yöntemleriyle gerçekleşmektedir (akt. Turan, 2017).

Katılımcı demokrasi

Nüfusların artması ve coğrafyaların genişlemesiyle uygulanma olanakları zayıflayan doğrudan demokrasi yerine geliştirilen temsili demokrasi de, demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına dair çeşitli sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlara çözüm olarak getirilen katılımcı demokrasi, bireyleri süreçlere doğrudan katmayı hedeflemiştir.

Katılımcı demokrasi; tüm vatandaşların görüşlerini açıklama hakkına sahip olduğu -kamusal alan-, kendi yaşamlarını etkileyen çevresel, ekonomik, sosyal veya siyasal tartışmalara doğrudan katılabildiği, yetki ve sorumluluğun yerel ve bölgesel topluluklarda bulunduğu,

yalnız zorunlu hallerde daha üst yönetim basamaklarına devredildiği bir sistemi öngörmektedir (Turan, 2017).

Yurttaşların aktif, gönüllü ve girişimci olmaları istenen bu modelde yönetime dahil olan sayısının artırılması ve hiyerarşinin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Bu anlayışla bireyler karar mekanizmasına katılır, güç sahibi olur ve kararları etkiler. Halkın bilgisinin arttığı bu modelde politik kültür de değişir.

2.3. Örgütsel Demokrasi Kavramı

Bütün dünyada 1990'lerden sonra politik demokrasideki artışa paralel olarak örgütsel düzeyde de demokrasiye ilgi artmıştır. Bu ilgi özellikle karar süreçlerine katılma ve çalışan katılımıyla oluşan kurullarla yönetimi güçlendirme uygulamaları şeklinde görülmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015).

İşyerlerinin insanileştirilmesi olarak da değerlendirebileceğimiz örgütsel demokrasi kavramı; çalışanların katılımı, karar süreçlerine katılım, yönetimin katılımcı olması, çalışanların kendi kendini yönetmesi ve işyeri demokrasisi ile birlikte anılmaktadır. Geçkil ve Tikici'nin (2015) aktarımıyla; işletmelerin yönetiminde, demokratik ilkelerin yaşam bulması, çalışanın işine ve örgüte olan bağlılığının, çalışan katılımının ve memnuniyetin artması ve bunun sonucu olarak verimliliğin çoğalması ile ilişkilendirilmektedir.

Demokrasi, örgütleri etkileyen kararların üyeler tarafından alınması, örgütteki tüm üyelerin karar mekanizmasında eşit hakka sahip olması, yönetenlerin yönetilene karşı sorumluluğu, bilginin serbest dolaşımı ve yönetilenin temsilidir.

Bütün tanımların ortak noktalarından hareketle; Örgütsel demokrasiyi, örgütlerin ekonomik değer üretirken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan bir değerler sistemine işaret eden bir kavram olarak tanımlamak mümkündür (Coşan ve Gülova, 2014).

Kurumsal anlamda demokrasi, örgütleri bütün olarak etkileyen kararların örgütün tüm üyelerince alınması ve karar alma mekanizmasında örgütteki tüm tarafların eşit haklara sahip olması idealini oluşturur. Demokratik ilkeler, herhangi bir örgütün ortak karar verme mekanizması ile de ilgilidir (Coşan ve Gülova, 2014).

Örgütsel demokrasi, örgüt kararlarının birlikte alınması ve örgütsel iradede etkilenenlerin söz konusu iradeye katılmalarına izin veren bir yönetim anlayışıdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel iradenin ilgili taraflarla ortak kullanımını ifade eder. Aynı zamanda hukukun üstünlüğüne inanan ve insan haklarına saygılı ve kurumsal imkânlarını çalışanlar lehine kullanmayı esas alan bir yönetim anlayışıdır. Örgütsel demokrasi örgütün sosyal sorumluluğunu, kurum içine yayan ve kurumun görev tanımını genişleten bir yaklaşımdır. Örgütsel demokrasi aynı zamanda çalışanların haklarına ve çıkarlarına karşı örgütsel duyarlılığı artırmaya çalışan bir anlayışı temsil eder. Söz konusu duyarlılık kurumda fırsat eşitliği, iç girişimciliğin ve inisiyatif kullanmanın önündeki engellerin kaldırılması gibi normatif düzenlemeleri gerekli kılar (Sadykova ve Tutar, 2014).

Kurumsal bir ortamda örgütsel demokrasinin varlığını sorgulamak için şu göstergelere bakabiliriz (Sadykova ve Tutar, 2014):

- Paylaşılan etik ve normatif değerler,
- Açık, çok yönlü ve interaktif iletişim ortamı ve iklimi,
- Yenilikçi ve kendini yöneten takımlar,
- Uygulamaya dönük ve işbirliğine açık kolaylaştırıcı iş süreçleri,
- Kendini sürekli denetleyen düzeltmeye elverişli bir yapı.

Örgütsel ve toplumsal demokrasi arasındaki farkı gözetmek kaydıyla, toplumsal olarak elde edilen demokratik kazanımların örgütsel olarak da elde edilmesi ve örgütsel olarak verimliliğe etki eden demokratikleşme adımları için uyulması gereken ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Deniz ve Yıldırım, 2020).

- Örgütlerdeki muhalefet hukuksal anlamda tanınmalıdır.
- Çalışanlara şüpheli olma hakkı ve söz hakkı tanınmalıdır.
- Çalışanların fikir ve düşüncelerine karşı sorumluluk duygusu taşıyan bir yönetim biçimi benimsenmelidir.

- Örgütlerdeki kişisel hak ve özgürlükler güvence altına alınmalıdır.
- Örgütlerde düzenin üstünlüğünü sağlamak ve bu düzen karşısında herkesin eşitliğini benimsemek
- Örgütlerde etkili bir şikâyet yönetim sistemi kurmak ve şikâyetlerin değerlendirildiğine dair çalışanları ikna etmek
- Örgüt olarak sadece çalışanlara değil diğer paydaşlara karşı da sorumluluk içerisinde hareket etmek.

2.4. Örgütsel Demokrasi İhtiyacının Doğuşu

Endüstri devrimiyle birlikte fabrikalaşmanın yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan kötü çalışma koşulları tepkilere yol açmıştır. Bu dönemde işçiler, kurdukları sendikalarla haklarını korumaya çalışmışlar, ücretlerin arttırılmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve sonrasında da karar süreçlerinde katılım hakkı istemişlerdir. Bu gelişmeler sonucunda da endüstriyel demokrasi kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Crane ve Matten'e (2005) göre örgütsel demokrasi de karar vermede çalışan katılımı, çalışanların yönetim işlemlerine dahil edilmesi ve örgütsel strateji belirlenirken birlikte karar alınması örgütsel demokrasinin temel konularıdır. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan endüstriyel demokrasi kavramı örgütsel demokrasinin ortaya çıkışının temeli olarak kabul edilebilir (Coşan ve Gülova, 2014).

Demokrasi eşitlik, katılım ve insanı merkezine alan, günümüzde en yaygın kullanılan yönetim anlayışıdır. Yöneten ve yönetilen ilişkileri çerçevesinde baktığımızda insana değer veren anlayışa sahip olması, dünyanın tarihsel sürecinde demokrasiyi diğer yönetim biçimlerinden ayırmıştır (Koçel ,2018).

Her bireyin kendini gerçekleştirme ve ifade özgürlüğü hakkına vurgu yapan bu anlayışın örgütler için de sağlanması toplumsal yaşamla paralellik göstermektedir. İnsanların çalışma koşullarının yaşadıkları hayatın niteliklerini belirlediğini düşünen pek çok insan, gerçek bir demokrasi anlayışının yerleşmesinin temelini iş yaşamındaki demokratik anlayışta görmüştür. Örgütsel demokrasi ile örgütün etkinliğinin artmasını paralel gören anlayış, çalışan motivasyonunun temelini de burada görmüştür (Marx,1978).

Batı kültüründe derinlemesine kökleşen demokrasi fikri, hızlı bir şekilde küresel, politik ve sosyal bir ideal oluşturmaktadır. Daha profesyonel ve eğitilmiş işgücünü, değişen koşullara, bilinçli bir şekilde adapte etme ihtiyacı ve serbest çalışma ilişkilerine artan yönelim, bazı gözlemcilerle göre örgütlerde demokratik değerlerin ve uygulamaların benimsenmesinin gerçekte politik ve hatta ahlaki olarak kaçınılmaz olduğu sonucunu çıkarmıştır (Coşan ve Gülova, 2014).

İnternet ve teknolojinin gelişerek yaygınlaşması, çalışanların kararları etkileme ve yönetime katılımın aracı olarak bu alanları kullanmasının önünü açmıştır. Kuşaklar arasındaki farklılaşma, günümüzde çalışan psikolojisini yönetebilme açısından da göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Özellikle Y ve Z kuşağının otoriteyi kenara iten, takım odaklı çalışmaya ve desteklenmeye uygun yapısı, bu kuşaklara nasıl bir çalışma ortamı sağlanması gerektiğine dair göstergeler sunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel demokrasi, çalışan verimliliğini artıran ve çalışanın katkısını destekleyen bir anlayış sunmaktadır (Fenton, 2011).

Demokratik sistemlerin artması ve yaygınlaşması örgüt yönetimlerinin demokratikleşmesine dair bir baskı da oluşturmaktadır. Hesap verilebilirlik, yasalar ve şeffaflığa dair vurgular örgüt yönetimlerinin yeniden şekillenmesinin öncüsü olmaktadır (Koçel, 2018).

Günümüzde insanlar sadece çalışmayı değil, çalıştıkları işte fark yaratabildiklerini görmeyi istemekte, bir anlam arayışı içine girmektedir. Bu anlam arayışını destekleyici unsurlardan biri de örgütsel demokrasi olmaktadır. Toplumsal yaşamın demokratik işleyişi, çalışanların iş yerlerinde de bu işleyişi aramasına zemin hazırlamakta; iş birliği, duygusal zeka, doğruluk ve açıklık gibi kavramlar örgütsel demokrasi uygulamalarında öne çıkmaktadır (Turabik, 2019).

Yeni dönemde iş ortamlarına hızlı ve radikal bir değişimi getirdiği ileri sürülmekte ve demokrasi uygulamalarının örgütlerde sadece iyi bir fikir olmaktan çıkıp aynı zamanda bir zorunluluk haline geldiği vurgulanmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014).

2.5. Örgütsel Demokrasi Modelleri

Örgütsel demokrasinin çerçevesini çizsek de, örgütlerin demokrasi anlayışları birbirinden farklılık göstermektedir. İçinde bulunulan sosyal, kültürel ve ekonomik şartlar doğrultusunda gelişen anlayışlar farklı modeller açığa çıkarmaktadır. Örgütsel demokrasi modelleri Clegg (Can, 2020) tarafından üç başlıkta toplanmıştır:

2.5.1. Danışmal yönetim

Bu yönetim biçiminde yöneticiler astlarına büyük ölçüde güvenirler. Dayanışma temeline dayanan bu modelde yöneticiler çalışanların bilgilerine başvurur, görüş ve fikirlerini alır. Önemli kararlar yöneticiler tarafından alınır ancak orta düzeyli teknik kararlara astların katılımı sağlanabilir. Böylece hem yöneticiler daha bilinçli karar alma imkanına sahip olur hem de çalışanların psikolojik tatmini sağlanmış olur (Can, 2020).

2.5.2. Katılmalı yönetim

Bu yönetim biçiminde çalışanlar yönetimde söz sahibidir ve yöneticiler de çalışanların düşüncelerinden etkilenir. Doğrudan veya temsilciler aracılığıyla sağlanan katılım dört şekilde gerçekleşmektedir: Gönüllü katılım, temsili katılım, eşit sayıda katılım, sendikal katılım. Katılmalı yönetim uygulamalarında çalışanların, alınması gereken kararlar ile ilgili ortaya çıkan sorunun temelinde yatan gerçekleri daha net ve ayrıntılı şekilde bilmeleri ve ele almaları söz konusu olacak ve bu sayede alınan kararların niteliği artmış olacaktır (Turabik, 2019).

2.5.3. Öz yönetim

Bu modelde yönetime katılım değil, çalışanların yönetme görevini direkt üstlenmesi söz konusudur. Çalışanlar örgütün doğrudan sahibi gibi yönetim işini gerçekleştirir ve kendi kendine yönetimi sağlarlar. Bu yönetim modeli işletmelerde belli bir örgüt düzeni içerisinde yer alan; işçi meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi ve denetim kurulu gibi organlar aracılığıyla uygulanmaktadır (Yazdani, 2010).

2.6. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Geçkil ve Tikici'nin (2015) çalışmasında örgütsel demokrasi yedi alt boyut etrafında ele alınmıştır. Literatür incelemeleri sonucunda örgütsel demokrasinin temellerini *katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımı* olarak sıralayabiliriz.

2.6.1. Katılım

Çalışanların tüm karar süreçlerine doğrudan veya dolaylı olarak dahil olması katılım olarak ifade edilmektedir. Karar süreçlerine katılım, sonuçlar üzerinde de sorumluluk oluşturmakta ve çalışanların etkinliğini artırmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda karar süreçlerinin ve uygulamaların asli unsuru olabilirler ve sonuçlarını da birlikte değerlendirebilirler.

Kurumlar demokrasiyi örgütsel yapının ve örgütsel süreçlerin bir parçası haline getirmeyi amaçlıyorsa örgütsel karar modellerini bir ya da birkaç kişinin oluşturduğu yapılar olmaktan çıkarmalıdır. Bunun yerine verilen kararlardan etkilenen çalışanların direkt ya da dolaylı olarak karar verme sürecinin içinde olması fikrini benimsemelidirler. Böylelikle karar verme sürecine katılan herkes fikirlerini rahatça ifade edebilir ve fikirleri doğrultusunda oy kullanarak kararın alınmasında etkin rol oynayabilirler (Geçkil,2013). Katılımın önemsendiği firmalarda çalışanlar, örgütsel işlerde ve problemlerde tartışarak fikir birliğine varabilirler (Weber ve diğerleri, 2009, akt, Coşan, Gülova, 2014). Karar alma süreçlerine çalışanların katılma imkanının sağlanması sonucunda, çalışanların kararın nasıl alındığını anladığı ve çalışanların karar sürecine yönelik sahip olabileceği olumsuz düşüncelerin azaldığı bir ortam sağlanacağı düşünülebilir.

Kararlara katılımın öneri niteliğinde olduğu örgütlerde demokratik yönetimden söz edilemez (Somech, 2010). Bu noktada asıl önemli olan şey çalışanların kararlara doğrudan katılımının sağlanmasının yönetim tarafından garanti edilmesidir. Russell (1997) örgütsel demokrasinin sağlanması için iletişimin önemi üzerinde durmaktadır. Russell'a göre örgütsel iletişim ile örgütsel demokrasinin bir arada olması gerekmektedir. Çünkü kişilerin kararlara katılımının belirleyicisi iş yerinde var olan iletişimin durumuyla belirlenmektedir. Örgütsel demokrasi uygulamalarının daha fazla teşviki çalışanların sürekli iletişim halinde olduğu bir ortamda daha kolay olacağı düşünülebilir.

Bernstein (1976), işyerinde demokrasi kapsamında katılımın değerlendirilmesinde üç boyutlu bir çerçeve sunmuştur (akt.Turabik, 2019) Bu boyutlar şu şekildedir:

- a. Çalışanların katılım gösterebileceği konular: Çalışanların katılım gösterebileceği konular, çalışanların kendi işleri ile ilgili konulardan, örgütsel araçlara ve en üst düzeyde de şirket hedeflerine uzanan geniş bir yelpazede olabilir.

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 çalışanların örgüte etkilerini dikkate almalıdır. Mümkün olduğunca her düzeyde çalışan katılımı sağlanmalıdır.

2.6.2. Eleştiri

Eleştiri, çalışanların işyerindeki her türlü politika, prosedür, iş ve işlemler hakkında değerlendirme yapmasını ve bunu da ifade edebilmesini ifade etmektedir. İfade özgürlüğü en önemli noktalarından olan bu boyutta tartışmalar desteklenmeli ve çözme fırsatı sağlanmalıdır (Geçkil ve Tikici, 2015).

Forcadell 2005'e göre örgüt içi organizasyon sürecinde çalışanların eleştirileri ve oluşan diyalogları yönlendirmek ve çatışmaları çözmek için eleştirilerin ortaya çıkmasına izin vermek gereklidir. Çalışanların fikirlerine önem verilen, eleştiriye açık bir örgüt ortamının olduğu kurumlarda çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkilenir, çalışanlar yeteneklerini daha iyi kullanmak isterler ve farklı düşünceler bir araya gelerek örgüt işlerinin daha sağlıklı ilerleyeceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle örgüt içi demokratik sistem eleştiriye izin vermeli ve çalışanların düşüncelerine önem vermeli onların eleştirilerini ve diyaloglarını kanalize edip, çatışmaların ortaya çıkmasını engelleyerek onları çözme fırsatı sağlamalıdır.

Örgüt içi eleştiri çalışanların iş yerindeki politika ve prosedürlerin, iş ve işlemlerin her kademedede çalışan tarafından doğru ve yanlış olarak değerlendirilebilmesi ve sonuçları rahatça ifade edebilmelerini yansıtır. Çalışanlar iş yerinde ki olayları eleştirirken çekinmeyecekleri bir güvenceye sahip olmak isterler. Bu güvence eleştirme hakkının ve

eleştiriyi hoş görme ve yararlanabilmenin demokratik bir davranış olarak bireylerin içselleştirmesi ve eleştirilerinde bireyin kişilik haklarına ve onun sosyal konumuna saygı göstermesi ile sağlanabilir. Aynı zamanda organizasyonun değerleri ve gerçekleştirebildikleri hem üyeler hem de dış gözlemciler tarafından eleştiriye ve tartışmaya açık olmalıdır (Geçkil, 2013).

Örgütlerin iyi bir iletişim süreci oluşturmasının amacı, çalışanların ihtiyaçlarını yeterince sağlayamayan görüş ve oluşumların gösterilmesini ve eleştirilmesinin sağlanmasıdır (Rostbol, 2009). Örgütsel demokrasinin ana unsurlarından biri, yöneticilerin çalışanlardan sürekli olarak geri bildirim almasını sağlayan açık uçlu ve çok yönlü iletişim kanalının var olmasıdır. Sürekli olarak geri bildirim alındığında örgütsel politikaların eleştirilebilir olması olanağı oluşacaktır. Bu şekilde örgütte kararlara, süreçlere ve sonuçlara yönelik çalışanlara eleştiri hakkı verilmiş ve demokratik örgüt kültürünün oluşmasında gerekli olan koşullardan biri sağlanmış olur (Sadykova ve Tutar, 2014).

2.6.3. Şeffaflık

Şeffaflık, yapılan iş ve işlemler ile alınan kararların bunlardan etkilenen herkes tarafından tüm yönleriyle öğrenilebilmesine ve izlenebilmesine karşılık gelmektedir. Önemli olan, iş ve işlemler ile alınan kararların ilgililerince öğrenilmesini sağlayacak şekilde taraflara duyurulmasının sağlanmasıdır (Geçkil ve Tikici, 2015).

Şeffaflık açısından temel unsurlar kaynakların kullanımı, örgüt yapısı ve uygulamaların ne şekilde yürütüldüğü gibi örgüte dair tüm bilgilere çalışanların erişiminin olmasıdır (Poroy ve Arsoy, 2008). Yönetim eğer demokratik değilse şeffaflığın olması beklenemez fakat yönetim demokratlaştıkça şeffaflığın yükselmesi gerekliliğinin kritik bir konu olduğu söylenebilir.

İş yeri ortamında sırların ve dedikoduların olmaması, güven ortamının sağlanması ve bilgi paylaşımının sıklıkla yapılması demokratikleşmeyi ve olumlu sonuçları ortaya çıkaracaktır (Hamel ve Breen, 2007).

Geçkil (2013)a göre şeffaflık bir örgüt hakkındaki bilgilerin varlığı veya dış paydaşların örgüt performansını ve işleyişini izlemesine izin verilmesidir. Gerçekleştirilen iş ve işlemler,

alınan tüm kararlar şeffaf örgütlerde tüm çalışanlar tarafından her yönüyle öğrenilebilir ve incelenebilmektedir. Her örgütte, özellikle demokratik örgütlerde bilgiler paylaşılmalı ve düzenli olarak anketler yapılarak çalışanların görüşleri alınmalıdır. Anketler demokratik örgütlerde çalışan, tedarikçiler ve müşteriler için kilit öneme sahiptir (Forcadell, 2005). Bu sayede örgütlerde demokratik uygulamaların artması ve şeffaflığın sağlanmasının yanı sıra; açıklık ve iletişim bakımından kurum kültürünün olumlu etkilenmesi sayesinde artan bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, aitlik gibi psikolojik etkilerin yanı sıra verimli ve etkili bir iş imkanının oluşturulması ile örgüt performansının daha olumlu yönde etkileneceği söylenebilir.

2.6.4. Adalet

İnsanlığın topluluklar halinde yaşamaya başlaması ile önem kazanan değerlerin başında yer alan adalet kavramı genel anlamıyla “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması”, “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” ve “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” (TDK, 2021) şeklinde tanımlanmaktadır.

French tarafından 1964 yılında örgütsel anlamda ilk olarak kullanılan adalet terimi, bireylerin adalet algısı amacıyla Greenberg tarafından 1987 yılında ele alınmıştır (Fortin, 2008). Adalet örgütsel anlamda çalışanlara örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmaması ile ilişkilidir. Örgütsel anlamda adalet; örgütlerde alınan kararların ve bu kararlarla ilgili işlemlerin ve uygulamaların çalışanlarca hakkaniyetli, ayırım ve kayırm yapılmadan dürüst bir şekilde alındığı konusundaki algılarını ifade etmektedir (Üstcan, 2020) Adalet; kazanımların dağıtılması, bu dağıtımın ilke ve yöntemleri ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin hakkaniyeti olarak ifade edilebilmektedir. Kurallar, normlar, ödül ve ceza yönetimini içerek adalet boyutu, çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı algısı ile ilgilidir (Greenberg, 1990).

Demirel 2009’a göre örgütsel adalet örgüt içindeki ekonomik ve maddi değerlerin paylaşımında eşitlik ve tarafsızlık ilkesi esas alınarak iç müşteriye yönelik işletme politikalarının oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adaletin, çalışanlara verilecek ceza ve ödüllerin yönetimini içeren kurallar ve sosyal normları da oluşturduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile üretim sürecine katkı sağlayan tüm

Çalışanların emeklerinin üretime katkısı oranında örgütsel ödüllendirme mekanizmalarından yararlanabilmesidir (Meriz, 2015).

zgan (2011)'de ise; “rgtsel adalet çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmak için sarf ettikleri çabanın karşılığında örgütten beklentileridir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini ile olan ilişkisi sebebiyle çalışanların örgütsel adalet algılarını anlamak örgütler için oldukça önemlidir. Çalışanlar ancak bir örgütte adalet sağlandığında yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler” demektedir. Alan yazınında bu sonucu destekler şekilde yapılan bir araştırmada etkileşimsel adaletin olduğu örgütlerde “yöneticiler çalışanlarına değerli bir birey olduklarını sözleriyle ve hareketleriyle hissettirirler” şeklinde ifade edilmiştir (Akman, 2017).

Çalışanlar rgt içi üretim sürecinde katkı ve kazanım oranlarının adil olup olmadığına bakarlar. Eğer verdikleri ile aldıkları arasında bir eşitsizlik söz konusuysa bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bazı davranışlar göstereceklerdir. Bu davranışlar çalışanların motivasyon, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarını düşürebilir (Robinson, 2004). Bir başka ifade ile emeklerinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar organizasyon dahilindeki iş barışını bozarak, organizasyonun örgütsel adaletsizlik algısının oluşmasına zemin hazırlarlar.

“rgtsel adaletin çalışanların iş tatmini ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirmek için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiği sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir.” diyen bir çalışma da örgütsel adaletin bir ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Genellikle konu ile ilgili çalışmalarda iş yeri ortamlarında adil muameleler görmüş olan çalışanların örgütlerine olumlu katkılar sağlayacağı şeklinde ifade edilmiştir. İnsanlar etraflarında yaşanan olayların ne kadar adil olup olmadığını değerlendirmekte ve adaletsiz durumlara tepki vermektedirler. İnsanların iş yeri ortamında bu değerlendirmeyi yoğun olarak yaparlar çünkü zamanlarının büyük bir bölümünü burada geçirirler. Bundan kaynaklı iş yeri ortamında oluşacak herhangi bir adaletsiz duruma tepki gösterecek, tutumlarını ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendirecektir (Karacaoğlu ve Yrk, 2012).

İş yeri ortamında çalışanlar adil olmayan durumlarla karşılaştıklarında örgütsel adaletsizliği gidermek için  yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin ya da çalışma gruplarının kazanım

ve katkıları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı örneğinin işteki çabalarını azaltarak ve kazanımlarını örneğin artışı olarak değiştirebilirler hatta adaletsizlikten kaçmak için örgütlerini terk edebilirler (Cowherd ve Levine, 1992). Bu duruma ek olarak çalışanlar örgütte adil olmayan bir organizasyondan kaynaklı öfkeli tutumlar sergileyebilirler. Kendilerine adil davranılmadığını fark eden çalışanlar adaleti sağlamak için düşmanca ve saldırı içerikli tutumlar göstermektedirler. Saldırı biçimindeki tutumlar organizasyon ile çalışanlar arası ilişkileri zedelemektedir (Özgan,2011).

Örgütsel adalet anlayışının var olması durumunda olumlu çıktılarının olduğu, var olmaması durumunda ise olumsuz sonuçların oluşacağı ifade edilebilir. Çünkü örgütün işleyişinde örgütsel adalet çalışanların kişisel tatminlerinde temel bir rol oynar ve örgüt ile ilgili tüm karar alma süreçlerinde hakkaniyet olgusunun bulunması örgütsel adaletin temelinde yer almaktadır. Örgütlerdeki çalışan bağlılığına etki eden faktörlerden biri olarak örgütsel adalet, çalışanların diğer çalışanlarla benzerlikleri ve kendiler konusundaki adalet algılarına göre şekillenmektedir.

2.6.5. Eşitlik

Eşitlik, iki veya daha çok şeyin denk olarak kabul edilmesi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Başka bir tanımı ise bütün paydaşların eşit haklara sahip olması, yasalar yoluyla korunan hakların herkes tarafından kullanılması ve elde edilen avantajların eşit olarak dağıtılması şeklinde tanımlanır (Geçkil, 2013).

Eşitlik kavramı kendisine iç içe geçmiş görünmekte olan adalet kavramı ile karıştırılabilmektedir fakat eşit olanın her zaman adil olmayacağı, adil olanın da her durumda eşit olmayacağı söylenebilir (Bright, 1997). Eşitlik, örgütsel demokrasi bağlamında düşünüldüğünde, şartların benzer olduğu noktalarda eşit süreçlerin yürütülmesine ve eşit uygulamaların ortaya konulmasına bağlıdır.

Örgütsel demokrasinin unsuru olarak eşitlik, eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak ele alınmalıdır. Eşitlik için belirlenmiş olan kriterlere (performans, eğitim, kıdem, vb.) göre bireyler arasında işlem tesis edilmelidir. Örgütsel düzeyde insan kaynaklarının tamamı için din, dil, ırk, yaş, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın bireye, işletmeye

sağladığı katma değer dikkate alınarak muamele edilmesi eşitlikçi bir yaklaşım olacaktır (Geçkil ve Tikici, 2015).

Tüm örgütlerin insan kaynaklarında geçerli olması gereken uygulama, hiçbir ayırım yapmadan, din, dil, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kuruma katılan artı değerler ve yararlar göz önüne alınarak değerlendirme şeklinde olmalıdır (Bozkurt, 2011).

Örgüt içi eşitsizlik durumunda bireyler, eşitliği sağlamak için birtakım davranışlar geliştirmelerine rağmen halen eşitlik sağlayamazlarsa; dedikodu, yalan haber yayma vb. üretkenlik karşıtı iş davranışı geliştirerek örgüte zarar verebilir ya da psikolojik sorunlar yaşayabilir (Eren, 1996). Ayrıca kişi kendi kazanım/katkı oranının diğer çalışanlardan fazla ya da az olduğu durumlarda eşitsizlik olduğunu algılar. Örgütsel demokrasinin bir unsuru olarak eşitliğin algılanması için kişi kendi kazanım/katkı oranının diğerleri ile aynı olduğunu düşünmelidir (Huseman ve diğerleri, 1987). Dolayısıyla genel anlamda çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüt içi performansının olumlu yönde artması için çalışanlar kendi kazanım/katkı oranının diğerleri ile aynı olduğunu algılamalı, kendilerine haksızlık yapılmadığını ve ayrıcalıklı davranılmadığını düşünmelidirler.

İş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet gibi konuların temelini oluşturan Adams'ın eşitlik kuramına göre bir örgütteki çalışanların eşitsizlik algılarının iş performanslarını ne şekilde etkilediği ve çalışanların işleri için göstermiş oldukları performansı ve sonuçları diğerleri ile kıyaslayarak bir yargıya varmaları oluşturmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar örgütte eşitlik olduğunu ya da olmadığını düşünmektedirler (Yürür, 2019). Çalışanlar örgütün eşit ve hakkaniyetli olduğu yönünde bir algı geliştirirlerse motivasyonları olumlu yönde etkilenmekte aksi durumda ise motivasyonda azalma ile sonuçlanmaktadır.

Çalışanlara bulundukları örgütte eşit imkân ve fırsatların sunulması çalıştığı örgüt tarafından önemsendiğini hissetmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt tarafından önemsendiğini göstermede çalışanlara eşit imkân ve fırsatların sunulması önemli bir rol oynamaktadır. Bu eşitlik durumunun çalışanlarda diğer bireylerin elde edeceği imkanlardan ve haklardan eksik kalmayacağı algısını oluşturacağını ve çalışanların iş tatmin düzeyine olumlu katkıda bulunacağını söylemek mümkündür (Kesen, 2015). Cho ve diğerleri 2014, diğer bireylerin sahip olduğu imkân ve haklardan yoksun kalan bireylerin iş tatmini

algılarının negatif yönde etkileneceğini ifade etmektedirler. De Roeck ve diğerleri, 2014 ise çalışanlardaki eşitlik algılarının iş tatminine olumlu yansıtacağını belirtmektedirler.

Çalışanların adalet algısı, emeklerinin karşılığını adil bir şekilde alabileceği beklentisini güçlendirirken eşitlik algısı tüm bireylerle eşit şartlarda yaşayabileceği veya çalışabileceğine yönelik beklentisini arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanlarda eşitlik algısı güçlendikçe olumlu iş davranışlarının gelişmesi kolaylaşacak ve bu durumun çalışanların performans algılarına olumlu yansımalarının olacağı düşünülebilir. Bununla paralel olarak Abbas ve diğerleri, 2011 eşitsizliğin çalışan performansını etkilediğini belirtmektedir.

Sonuç olarak eşitlik kavramı insanların hem sosyal hem de çalışma ortamlarında önemsenen bir kavramdır. Çalışanların örgüt içindeki yargısı eşitlik yönünde ise iş performansı ve motivasyonu olumlu etkilemekte, eşitsizlik olduğu yönündeki yargı ise bireyleri olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan çalışanların eşitsizlik algıları örgütsel çıkarları olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden örgütler bir takım örgütsel normlar geliştirerek çalışma ortamlarındaki eşitliği ve adaleti sağlamak için çaba göstermektedirler. Örgütsel demokrasinin bir unsuru olan eşit kavramı örgüt içindeki çalışanlar tarafından olumlu algılandığında motivasyon ve dolayısıyla iş performansı etkilendiği gibi çalışanların iş tatmin düzeylerini de etkilediği söylenebilir.

2.6.6. Hesap verilebilirlik

Hesap verilebilirlik; kararlar, harcamalar ve örgütle ilgili konular hakkında hesap vermeye ve bunlar hakkında hesap sorabilmeye karşılık gelmektedir. Özeleştir ve sorumluluğu içeren hesap verilebilirlik, durumu açıklayabilmeyi ve savunmayı da içerir (Geçkil ve Tikici, 2015).

Örgütsel düzeyde bir şeylerin yapılmasında, kaynakların dağıtılmasında, görev dağılımında ve ödül-ceza sisteminde yetki sahibi olmak güç olarak açıklanabilmektedir. Güç birden çok kişi arasında paylaşıyorsa ve bu kişiler seçim ya da onun yerine kullanılabilecek benzeri yöntemlerle belirleniyorsa, örgüt demokratik bir örgüt olmaya daha yakındır (Geçkil ve Tikici, 2015).

Hesap verebilirlik kavramı örgütsel yönetiminde, “iyi yönetim” in formülü haline gelmiş ve örgütsel demokrasinin tamamlayıcı ve önemli bir unsuru olarak görülmeye başlanmıştır.

Günümüzde hesap verebilirlik kavramı yönetim kademesinde bulunan kişilerin kendilerini tamamen özgür ve denetimsiz görmemelerini, bulundukları mevkii de yapılan işlerden elde edilen sonuçlar ne olursa olsun yetkililere, hak sahiplerine, hatta çalışanlara karşı bir cevap verebilme anlayışını geliştirmiştir. (Uslu, 2017).

Gül 2008, hesap verilebilirlik kavramını bütün yönetim teknikleri içerisinde farklı şekillerde de yer alan bir denetim yetkisi olduğunu ve demokrasi kavramının içerisinde doğal olarak yer aldığını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik anlayışı ile yolsuzluk, adam kayırma, sabote etme gibi eylemlerin önüne geçilmek, kamusal yetkilerin bilerek ve isteyerek yanlış ya da kötüye kullanımının kontrol altına alınması amaçlanmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren gelişen bilgi teknolojileri ve artan küresel rekabet ile hesap verebilirlik kavramı yönetim modelleri üzerinde bir baskı unsuru olarak yer almaya başlamıştır.

Hesap verebilirlik kavramı yetki ve sorumluluk sahibi olan kişilerin, yapmış olduklarından ve yapmaları gerektiği halde yapmadıklarından sorumlu tutuldukları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri konusunda inancı ifade eden dinamik bir süreçtir (Ebrahim, 2003). Başka bir tanımla hesap verebilirlik kavramı, hesap sorma yetkisi bulunan bir otoritenin, yapmış olduğu eylemlerinden kaynaklı, kendini savunması ve eylemlerinin sebebini açıklaması şeklinde ifade edilebilir.

Acar 2002, hesap verilebilirliği örgütsel kaynak, yetki ve güç sahiplerinin, kendilerine bu yetkileri verenlere karşı yetki ve sorumluluklarının nasıl, nerede, ne zaman, neden kullanıldığını bu sayede ne tür eylemlerin gerçekleştiğini ve nasıl sonuçlar elde edildiğini, hedefe ne derece ulaşılabilindiğine dair açıklama yapma ve bilgi verme süreci olarak ifade eder.

Hesap verilebilirlikte yapılan işle ilgili bilgilendirme ve açıklama yapmak temel amaçlardandır. Bu amaçlar doğrultusunda örgütün yapması gereken işler ve yapmış olduğu işler yani sorumlulukları bakımından kontrolünün sağlanarak karşılıklı güven ilişkisini geliştirmektir. Hesap verilebilirlik, yöneticilerin bireysel çıkarlarından çok, sorumlulukları altında bulunan kurum ve yönetimin çıkarları yönünde hareket etmesini sağlamanın bir aracı olarak ifade edilebilir (Balcı, 2003).

Hesap verme işlemi sırasında, hesap veren ve hesap soran kişi arasındaki ilişki, sorumluluk ve yetki dağılımı, hesap verme sırasında yapılan açıklamalar ve hesap verilen kişinin yapılan açıklamaları değerlendirmesi hesap verebilirliğin işlevselliği açısından büyük önem arz etmektedir (Balcı, 2003).

Sonuç olarak hesap verilebilirliği örgüt içinde yapılan işlere ilişkin belli bir otoriteye karşı açıklamada bulunma gerekliliği şeklinde ifade edebiliriz. Buna ek olarak hesap verilebilirlik kavramı sadece yapılmış olan işin sonucunu değil, işin nasıl yapıldığını, alınan kararların, ortaya konulan eylemlerde nasıl bir tutum sergilendiğini ve ortaya çıkan sonucun neden öyle sonuçlandığına dair yapılan açıklamaları kapsamaktadır. Yani hesap verebilirlik gerekli şeylere yönelik açıklama yapmak ve sorumlulukları üstlenmeyi ifade etmektedir.

2.7. Örgütsel demokrasinin örgüte sağladığı faydalar

Peters ve Waterman (1982) ise örgütsel demokrasinin, örgüt etkinliğini sağlamanın en güvenli ve insancıl yolu olduğunu, yönetimde insan ilişkilerini geliştireceğini, çalışanların işten doyumunu arttıracığını, örgütün verimlilik, yararlılık, sağlık düzeyini yükselteceğini ve böylece örgütü sürekli yenileşme süreci içinde tutacağını dile getirmişlerdir (akt., Başaran, 1998)

Örgütsel demokrasi, gereksiz yönetim katmanlarını ortadan kaldırmak, çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak için alt düzeydeki çalışanları güçlendirmeye yardımcı olur. Çalışanların yaratıcılığını harekete geçirerek onları bulunduğu noktadan bir üst kademeye çıkarır. Bununla birlikte, verimlilik, satışlar ve karda artış, müşteri hizmetlerinde gelişme, üstün yeteneklileri örgüte çekme ve elde tutma becerisinde artış, güven ve iletişim düzeyinde, çalışan memnuniyetinde, piyasa değişikliklerine uyum sağlama yeteneğinde artışa katkıda bulunarak devamsızlığın azalmasını sağlar (Fenton ,2011)

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 (akt.Turabik, 2019)

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)

2.8. İş Doyumu

Bu kısımda mevcut araştırma modelinin sonuç değişkenini oluşturan iş doyumu kavramı incelenecektir. Yazında yer alan iş doyumu tanımlarına, değinilecek, kavramın önemi hem çalışanlar hem de örgütler açısından değerlendirilecektir. İş doyumu ile ilgili başlıca kuramlar gözden geçirilecek ve son olarak iş doyumu öncülleri ve ardıllarıyla birlikte ele alınacaktır.

2.8.1. İş doyumu kavramının tanımı ve önemi

En çok kullanılan iş doyumu tanımına göre (Locke,1976) iş doyumu, “bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde ulaştığı hoş ve olumlu bir duygusal durumdur” (Saari ve Judge, 2004). Bu tanım hem duygulanıma hem de bilişe yaptığı vurgu nedeniyle önem taşır (Saari ve Judge, 2004). İş doyumu kavramını ilk kez dile getiren Hoppock’a (1935) göre ise iş doyumu, kişinin işine yönelik algısını belirleyen ruhsal, fizyolojik ve çevresel durumların bir bileşimidir (Erşan ve diğerleri, 2013). İş doyumunun bir tutum olduğunu belirten Weiss (2002) kavramı kişinin işi veya iş durumu hakkında yaptığı olumlu değerlendirmeler sonucunda ulaştığı yargı şeklinde tanımlamıştır. Oshagbemi’ e (2000) göre iş doyumu “bir bireyin belirli bir işe karşı olumlu duygusal tepkilerini” ifade eder. Ona göre bu duygusal tepkiler (olumlu veya olumsuz) ise bireyin elde etmeyi beklediği, hak ettiğine inandığı iş sonuçları ile gerçekte elde ettiklerinin karşılaştırılması sonucunda oluşur.

İş doyumu, işe yönelik tüm özellikleri kapsayan tek bir tutum şeklinde olabileceği gibi; denetim, iş arkadaşları, ücret, terfi fırsatları veya işin kendisi gibi işle ilgili çok çeşitli doyum ögeleri arasında ayırım yapan çoklu tutum yaklaşımını da benimseyebilir (Brummel ve Bowling, 2013).

Luthans (1995) iş doyumunun genel kabul görmüş özelliklerini üç maddede toplamıştır:

1. İş doyumu iş ve işle ilgili ögelere karşı verilen duygusal bir tepkidir. Soyut bir kavram olduğu için gözle görülemez de çıkarımda bulunulabilir.
2. İş doyumu genellikle bireyin işten beklentileri ile elde ettiği sonuçların birbiriyle ne kadar örtüştüğü ile belirlenir.
3. İş doyumu, çalışanların işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, denetim veya iş arkadaşları gibi işin özelliklerine karşı verdikleri duygusal tepkilerin de ifadesi olabilir.

İnsan, günde 8 saat çalışarak yaşamının 20-25 yılını işte geçiriyor ise mutlu bir yaşam sürdürdüğünden söz edebilmek için işinden doyum sağlıyor olması gerekir (Telman ve Ünsal, 2004). Öyleyse, iş kadar işten alınan doyumun da insan için yaşamsal bir değere sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

İş doyumu kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya çıkmış olmasına rağmen öneminin anlaşılması 1930-1940’lı yıllara denk düşmektedir. Önemli olmasının birinci nedeni, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumu ile bağlantılı olması; ikinci nedeni ise üretkenlik ile ilişkili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş doyumunun, çalışanların psikolojik sağlığının önemli göstergelerinden biri olduğu kabul edilir. Bireyler işlerinden doyum elde ediyorlarsa, o işletme psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacaktır. Aksine iş doyumunun düşük olduğu bir işletmede yüksek devamsızlık ve işgücü devir oranı ortaya çıkacak, işler daha fazla sabote edilecektir (örneğin üretim hatalarında artış, makinaların çalışmasının engellenmesi ve tahrip edilmesi) (Telman ve Ünsal, 2004).

İş doyumu, çalışanların davranışlarını, performanslarını ve örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de etkilediğinden sadece birey için değil aynı zamanda işletme ve toplum için de yaşamsal bir önem arz etmektedir (Mercanlioğlu, 2012). Örgütlerde iş doyumunun sağlanması daha huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasına yardımcı olurken çalışanların motivasyonunu ve performansını artıracak, örgüte yönelik aidiyet duygularını pekiştirecektir. Bu bakımdan, iş doyumunun sağlanması örgütsel davranışın temel konularından biridir (Zencirkıran ve Keser,2018).

Günümüzde uzmanlaşmış işgücüne duyulan gereksinimin artmasıyla birlikte iş dünyasının insana yüklediği değer de artmış, “insan” örgütlerin en değerli sermayesi haline gelmiştir. Bu nedenle donanımlı genç nesilleri ve dolayısıyla nitelikli işgücünü yetiştirecek olan akademisyenlerin eğitimde oynadığı rol kritik bir öneme sahiptir.

Akademisyenlerin iş doyumu düzeylerindeki artış üniversitelerin akademik başarılarına katkı sağlamaktadır (Yıldız ve diğerleri, 2020). Bu yüzden, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin temel görevleri arasında yer alan eğitim, araştırma ve sosyal sorumluluk konularının daha iyi yerine getirilebilmesi için yapmış oldukları işlerden doyum elde etmeleri gereklidir (Serinkan ve Bardakcı, 2007).

2.8.2. İş doyumu ile ilgili başlıca kuramlar

Motivasyon kuramları, iş doyumu kavramının açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bu kuramlar “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Bu kuramlara ilişkin açıklamaya aşağıda yer verilmiştir.

Kapsam kuramları

Kapsam kuramları gereksinimlerin doğasına ve insanların güdülenme biçimlerine odaklanır (Sığırı ve Gürbüz, 2017). Başka bir ifade ile kapsam kuramları bireylerin farklı şekilde güdülenmelerine neden olan içsel faktörleri açıklamayı amaçlar. Kapsam kuramları; Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, Alderfer’in ERG (V-İ-G) Kuramı ve McClelland’ın Başarı Gereksinimi Kuramı’dır.

Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi kuramı

İş doyumu, Abraham Maslow tarafından geliştirilen Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı ile yakından ilişkilidir (Liu, Aungsuroch ve Yunibhand, 2016). Maslow, insanın biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olması nedeniyle bazı gereksinimleri olduğunu ve davranışlarında da bu gereksinimleri doyuma ulaştırma amacı taşıdığını savunmaktadır (Eren, 2017). Nitekim, Maslow’un (1968), “Bir temel gereksinimin doyuma ulaştırılması, bilinci diğer bir gereksinimin egemenliğine açmaktadır” ifadesinden, gereksinim ve doyum kavramlarının iç içe ve birbirini izleyen bir süreklilikte oldukları anlaşılmaktadır. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı’nda 5 temel gereksinim tanımlanmaktadır. Bu gereksinimlerin ortaya çıkışı belirli bir sıralamayı takip etmektedir (Eren, 2017).

Fizyolojik gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler, Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı’nın başlangıç noktasını oluşturan, açlık, susuzluk, uyku, cinsellik gibi gereksinimlerdir. Herhangi bir fizyolojik gereksinimin ortaya çıkması halinde, tüm diğer gereksinimler ikinci plana atılacak ve bireysel fonksiyonların tamamı, söz konusu fizyolojik gereksinimi doyuma ulaştırmak için çalışacaktır. Doyuma ulaştırılan fizyolojik gereksinim ise güdüleyici etkisini yitirecek ve birey için önemsiz hale gelecektir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Güvenlik gereksinimi

Maslow (1970), fizyolojik gereksinimlerin doyuma ulaştırılmasının ardından, güvenlik gereksinimlerinin ortaya çıktığını ve bireyi etkisi altına aldığını öne sürmektedir. Maslow'un güvenlik gereksinimlerine verdiği örnekler arasında; güvende olma; istikrar; korkudan, kaygıdan ve kaostan uzak olma; düzen; hukuk; sınırlar yer almaktadır. Maslow'a (1970) göre, bu gereksinim grubunun birey üzerinde güdüleyici etki yaratması yalnızca savaş, hastalık, doğal afet, suç dalgaları, toplumsal düzensizlik, nevroz, beyin hasarı, otorite boşluğu, kronik nedenli istenmeyen durumlar meydana geldiğinde olanaklıdır. Bu gereksinim grubu da doyuma ulaştırılmasının ardından güdüleyici etkisini yitirecektir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Ait olma ve sevgi gereksinimi

Ait olma ve sevgi gereksiniminin açığa çıkması hem fizyolojik hem de güvenlik gereksinimlerinin doyuma ulaştırılmasının ardından gerçekleşmektedir. Bu gereksinim grubunun etkisi altında olan birey; sevgi, şefkat ve aidiyet duyguları tarafından yönetilmekte ve yakın çevresi ile kurduğu ilişkilerde bu gereksinimleri gidermek için çaba göstermektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Saygınlık gereksinimi

Maslow (1970), saygınlık gereksiniminin iki alt gruptan oluştuğunu ifade etmektedir. İlk grup, bireyin öz saygısından kaynaklanan; güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve yetkinlik, dünya karşısında güven, bağımsızlık, özgürlük gereksinimleridir. İkinci grup ise, diğer insanların saygısını kazanma beklentisinden kaynaklanmaktadır. Bu gereksinimler; itibar, prestij, statü, şan, şöhret, egemenlik, tanınma, ilgi, önem, haysiyet, takdir edilmedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Kendini gerçekleştirme gereksinimi

Kendini gerçekleştirme gereksinimi, bireyin ilk dört gereksinimi doyuma ulaştırmasının ardından ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinim, bireyin kendi kimliğine sadık kalma ve kendisine uygun olan şeyi yapma arzusunu ifade etmektedir. Bir müzisyenin müzikle

uğraşması, bir şairin şiir yazması buna örnek verilebilir. Bu gereksinim her birey için farklı biçimlerde kendisini gösterebilmektedir.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'nda yer alan gereksinimler “eksiklik güdülemesi” ve “gelişim güdülemesi” tarafından yönetilmektedir. Hiyerarşinin ilk dört basamağını oluşturan fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, ait olma ve sevgi gereksinimi ve saygı gereksinimi eksiklik güdülemesinin etkisi altındadır. Son basamakta yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimi ise gelişim güdülemesinin etkisi altındadır (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Maslow, 1970'lerde Gereksinim Hiyerarşisi Modeli' ne iki yeni gereksinim grubu ekleyerek kuramı genişletmiştir. Eklenen bu iki gereksinim; bilişsel ve estetik gereksinimlerdir. Bu model, genellikle “Yedi Gereksinim Modeli” olarak da bilinmektedir. Bilişsel ve estetik gereksinimleri, eksiklik güdülemesi ve gelişim güdülemesi tarafından yönetilen gereksinimler arasında bir köprü görevi görmektedir. Bilişsel gereksinimler; bilme, anlama ve anlam bulma arzusunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu gereksinimi ortaya çıkaran esas itici güç, bilgi ve bilginin eksikliğidir. Estetik gereksinimi ise; güzellik, denge ve biçim arayışına karşılık gelmektedir (Ward ve Lasen, 2009).

Maslow' un (1954) Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı' ndan hareketle iş doyumu; işin, bireyin gereksinimlerini karşılama derecesine göre tanımlanmaktadır (Süral ve Özer, 2008). Schaffer'e (1953) göre iş doyumu, bireyin işiyle ilgili doyuma ulaştırılmayı bekleyen gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığına göre doğrudan belirlenecektir. Gereksinim ne kadar güçlü ise, bireyin iş doyumu, bu gereksinimin karşılanmasına o kadar bağlı olacaktır. Kuhlen (1963), gereksinimlerinin, işinin bu gereksinimleri karşılama potansiyelinden daha güçlü olduğunu algılayan bireylerin hayal kırıklığına uğrayacaklarını ve daha az iş doyumu yaşayacaklarını ifade etmektedir. Araştırmacı, bireyin gereksinimleri ile işinin bu gereksinimleri karşılama potansiyeline yönelik algısı arasındaki uyumu, iş doyumunun belirleyicisi olarak tanımlamaktadır. Wolf (1970) ise, iş doyumunun, bireyin iş ortamının onun fiziksel ve psikolojik gereksinimlerini karşılayıp karşılayamamasına göre belirleneceğini ifade etmektedir (Liu ve diğerleri, 2016).

Alderfer'in V.İ.G. (varoluş-ilişki kurma-gelişme) kuramı

Clayton P. Alderfer (1972), Maslow'un (1943,1954) kişilik gelişimi hakkında genel bir kuram olarak geliştirdiği Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'nı örgütsel düzeye taşımış, çalışan bireylerin davranışları ve doyumu arasındaki bağlantıyı tanımlamıştır. Alderfer'in V.İ.G. Kuramı'nın, bu işe özgü doğası, onun en güçlü yanını oluşturmaktadır. Kuramda ücret, yan haklar gibi varoluş gereksinimlerinin; iş arkadaşları ve üstlerle ilişki kurma gereksinimlerinin ve iş yerinde gelişme gereksinimlerinin doyumuna ilişkin atıflar bulunmaktadır (Arnolds ve Boshoff, 2002).

V.İ.G. Kuramı, insan gereksinimlerini üç kategori altında toplanmaktadır: Varoluş gereksinimleri, ilişki kurma gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri. Maslow, fiziksel ve kişilerarası tehditlere yönelik gereksinimleri, güvenlik gereksinimleri kategorisi altında toplarken, V.İ.G. Kuramı bunlardan fiziksel tehditlere yönelik olanları varoluş kategorisine, kişilerarası tehditlere yönelik olanları ise ilişki kurma kategorisine dahil etmektedir. V.İ.G. Kuramı benzer bir ayrıştırmayı, Maslow'un saygı gereksinimi için de yapmaktadır. Başkaları tarafından bireye duyulan saygıyı, ilişki kurma gereksinimleri kategorisine, bireyin öz saygısını ise gelişme gereksinimi kategorisine dahil etmektedir. Buna göre üç gereksinim kategorisi şu şekilde açıklanabilir: Varoluş Gereksinimi: Bireylerin çeşitli maddi ve fizyolojik gereksinimlerini içermektedir. Açlık, susuzluk gibi temel insani gereksinimlerin yanı sıra ücret, yan haklar ve fiziki çalışma koşulları gibi işle ilgili gereksinimler varoluş gereksinimlerine örnek gösterilebilir. İlişki Kurma Gereksinimi: Bireylerin diğer insanlarla olan tüm ilişki kurma gereksinimlerini içermektedir. Aile ve arkadaşlarla kurulan bireysel ilişkilerin yanı sıra astlar, üstler ve iş arkadaşlarıyla kurulan iş ilişkileri de bu gereksinim kapsamındadır. İlişki kurma gereksiniminin temel özelliklerinden biri, doyumun bir paylaşma ve karşılıklılık sürecine bağlı olarak ortaya çıkmasıdır. Gelişme Gereksinimi: Bireyin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı ve üretken etkiler bırakma amacını taşıyan tüm gereksinimlerdir. Gelişme gereksinimleri, bireyin yeteneklerini tam olarak kullanmasına ve ek yetenekler geliştirmesine olanak tanıyan görevleri üstlenmesiyle doyuma ulaştırılmaktadır. Gelişme gereksinimlerinin karşılanması bireyde bütünlük ve tamamlanma duygusuna neden olmaktadır. V.İ.G Kuramı, gereksinimlerin doyuma ulaştırılma durumunu değerlendirirken ne ölçüde somut olduklarını göz önünde bulundurmaktadır. Alderfer'e (1969) göre en somut gereksinimler varoluş gereksinimleri iken, en az somut gereksinimler ise gelişme gereksinimleridir. İlişki kurma gereksinimi ise

somutluk bakımından bu iki gereksinim arasında bir değer almaktadır. V.İ.G. Kuramı, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'nda tanımlanan tek yönlü gereksinim doyumu işleyişini kısmen kabul etmekte, buna ek olarak "doyum ilerlemesi" ve "engelleme gerilemesi" olmak üzere iki yeni işleyiş öne sürmektedir. İşleyiş mantığı bakımından Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı'na benzeyen doyum ilerlemesi, bireyin daha somut gereksinimlerini doyuma ulaştırmanın ardından, enerjisini, daha az somut, daha kişisel ve daha belirsiz gereksinimlerini doyuma ulaştırmak için kullanacağı varsayımına dayanmaktadır. Örneğin; varoluş gereksinimlerini doyuma ulaştıran birey maddi şeyler aramaya son verecek, enerjisinin büyük kısmını ilişki kurma gereksinimini doyuma ulaştırmak için harcayacaktır. Ancak, doyum ilerlemesi, ilişki kurma gereksiniminin gelişme gereksinimi üzerinde güdüleyici etki yaratabilmesi için varoluş gereksinimlerinin doyuma ulaştırılmış olması koşulunu taşımamakta ve bu yönüyle Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi'nden ayrılmaktadır. V.İ.G. Kuramı'nı Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'ndan ayıran diğer bir varsayım engelleme gerilemesidir. Bu varsayım göre, daha az somut ve daha belirsiz gereksinimlerini doyuma ulaştırma konusunda engellenen birey, daha somut ve erişilmesi kolay gereksinimlerine gerileyecektir. Örneğin; gelişim gereksinimlerini doyuma ulaştıramayan birey, daha somut özellikte olan ilişki kurma gereksinimine gerileyecek ve kendini geliştirmesine yardımcı olması için çevresinden destek ve bağlantı fırsatı arayışı içerisine girecektir. Schneider ve Alderfer (1973), gereksinimlerin karşılanabilmesi için bireyin "ne hissettiğinin" belirlenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Araştırmacılara göre, gereksinim doyumu bireye özgü bir durumdur. Başka bir ifade ile, her birey farklı seviyede ve farklı gereksinimlerle doyuma ulaşmaktadır. Bu nedenle, bireylerin gereksinimlerinin doyuma ulaştırılabilmesi için her bir durumun kendi içinde değerlendirilmesi ve açıkça tanımlanması gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Herzberg'in çift etmen kuramı

Herzberg ve arkadaşları (1959) tarafından geliştirilen Çift Etmen Kuramı, iş doyumunu açıklamak için kullanılan en ünlü ve bir o kadar da tartışmalı kuramlardan biridir (Dartey-Baah, 2010). Herzberg (1966), bireyleri neyin motive ettiğini anlayabilmek için doğrudan motivasyona değil, iş doyumunun ve iş doyumusuzluğunun nedenlerine eğilmiştir (Pointon ve Ryan, 2004). Örneklemi 200 mühendis ve muhasebecinin oluşturduğu araştırmada kritik olay yöntemi kullanılarak, araştırmaya katılan çalışanların, kendilerini işlerinde en iyi ve en kötü hissettikleri olaylar tanımlanmaya çalışılmıştır (Telman ve Ünsal, 2004).

Herzberg ve diğerleri (1959), iş doyumu ve iş doyumsuzluğunu bir sürekliliğin iki zıt uçları olarak kabul eden geleneksel görüşün aksine, onların iki farklı süreklilik oluşturduğunu öne sürmektedir. Nitekim, araştırma sonuçları, iş doyumu ve iş doyumsuzluğuna neden olan iki ayrı etmen seti olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan iş doyumuna neden olan ancak, yokluğunda iş doyumsuzluğuna neden olmayan iş özellikleri “güdüleyici etmenler” olarak, iş doyumsuzluğuna neden olan ancak, iyileştirilmeleri durumunda dahi iş doyumuna neden olmayan iş özellikleri ise “hijyen etmenleri” olarak sınıflandırılmıştır. Çift Etmen Kuramına göre, iş doyumunu artıran güdüleyici etmenler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme gibi işin kendisiyle ilgili etmenlerdir. İşin bu beş içsel yönü, kendini gerçekleştirme gereksinimini doyuma ulaştırma konusunda bireylere yardımcı olmaktadır. İlginç ve önemli bir iş yapma duygusunu pekiştiren işin kendisi, iş sorumluluğu ve ilerleme, bireylerde kalıcı bir tutum değişikliği yaratmak için en önemli güdüleyici etmenler olarak tanımlanmaktadır. İş doyumsuzluğuna neden olan hijyen etmenleri ise, işin yapıldığı bağlamla ilgili olan; şirket politikası ve idari uygulamalar, denetim, kişilerarası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, yan haklar ve ücret gibi etmenlerdir. Bu etmenlerden iş tutumlarını etkileme potansiyeli en düşük olanlar ise; şirket politikası ve idari uygulamalar, denetim ve çalışma koşullarıdır. Çift Etmen Kuramı, bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Örneğin, Ewen (1964), kuramın metodolojik yönden bazı eksiklikleri olduğunu savunmuştur. Ewen (1964) ilk olarak; çalışmanın dar bir iş aralığını temsil eden küçük bir örnekleme yürütülmesini eleştirmiş, araştırmanın, farklı iş kollarında çalışan daha geniş örneklerle test edilmesini önermiştir. Ewen’ın (1964) diğer eleştirisi; iş tutumlarını ölçmek için yalnızca yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılmasına yöneliktir. Ona göre, yapılan çalışma keşif niteliğinde olmadığından, tek bir ölçüm yönteminin kullanılması araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliği açısından sorun teşkil etmektedir. Ayrıca, çalışmada genel iş doyumu ölçütü bulunmadığından, kritik olay yöntemi ile tanımlanan güdüleyici ve hijyen etmenlerinin, genel iş doyumu ve iş doyumsuzluğunun nedenleri olarak kabul edilemeyeceğini ifade etmektedir. Çift Etmen Kuramı’na eleştiri getiren diğer bir çalışma, House ve Wigdor’a (1967) aittir. Araştırmacılar (1967), iş doyumu ve doyumsuzluğuna neden olan etmenlerin, bireylerin savunma süreçlerine bağlı olarak kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini savunmuşlardır. Ayrıca, kuramın metodolojik yönden hatalı olması, iş doyumu ve motivasyonla ilgili önceki araştırma bulgularıyla çelişiyor olması, çalışmada yer alan diğer eleştirilerdir. Yapılan bazı görgül araştırma sonuçları da Herzberg’in Çift Etmen Kuramını desteklememektedir. Örneğin; Oshagbemi (1997) akademisyenlerin iş doyumu ve iş doyumsuzluğuna katkıda bulunan etmenleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada,

Herzberg'in güdüleyici ve hijyen etmenleri arasında çizdiği sınırlarla örtüşmeyen bulgulara ulaşmıştır. Oshagbemi'ye (1997) göre hem hijyen hem de güdüleyici etmenler iş doyumu ve iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

McClelland'ın başarı gereksinimi kuramı

McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı, Murray'ın (1938) Harvard Psikoloji Kliniği'nde yürüttüğü çalışmalarına dayanmaktadır. McClelland, Murray'ın Psikolojik Gereksinimler Kuramı'nda ele aldığı; başarı, bağlılık, özerklik, zarardan kaçınma, anlayış gibi 27 gereksinimden, örgütsel davranışla ilgili olan başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini incelemiştir (Süral ve Topaloğlu, 2008).

McClelland'a göre birey, gereksinimlerini içinde yaşadığı toplumun kültüründen öğrenmektedir. Birey, güçlü bir gereksinim duyduğunda, bu gereksinimi karşılayan davranışlar yönünde güdülenecektir (Gibson ve diğerleri, 2009). Başarı Gereksinimi Kuramı bireylerin iş tutum ve davranışlarının üç gereksinim tarafından harekete geçirildiğini varsaymaktadır. Bunlar; başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimleridir.

Başarı gereksinimi

Başarı gereksinimi tarafından güdülenen bireyler, kendilerine hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu bireylerin odaklandıkları asıl konu, üstlendikleri görevlerde ne ölçüde başarılı olduklarıdır. Başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin başarı ve takdir ölçütü kendi kişisel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu yüzden diğer bireylerin kendileriyle ilgili düşünceleri onları endişelendirmemektedir. Başarı gereksinimi yüksek olan bireyler; en kısa sürede başarıya ulaşmak istediklerinden, kendileri için orta zorluk derecesindeki iş ve görevleri seçmektedirler. Bunun yanı sıra, kişisel gelişime önem verdiklerinden işin tüm sorumluluğunu kendileri üstlenmekte ve ne ölçüde iyi performans gösterdiklerini öğrenmek için hızlı ve somut geri bildirimler almak istemektedirler.

Güç gereksinimi

Güç gereksinimi tarafından güdülenen bireyler ise başarı elde etmekten çok, diğer bireyler üzerinde etki oluşturmaya odaklanmaktadır. Onlar için esas güdüleyici olan; etki sahibi olmak, öne çıkmak ve önemli birisi olarak kabul edilmektir. McClelland ve Watson'ın

(1973) çalışması, güç odaklı bireylerin davranışlarının bu etkileme amacı tarafından şekillendirildiğini açıkça göstermektedir. Çalışmaya göre (1973); güç odaklı bireyler için risk alma davranışını cazip kılan, riskin getirisi değil, “büyük risk alan” veya “çok kazanan” olarak öne çıkma ve fark edilme olasılığıdır.

Yakın ilişki gereksinimi

Yakın ilişki gereksinimi, bireyin başkaları tarafından kabul edilme ve beğenilme arzusunu ifade etmektedir (Arnolds ve Boshoff, 2002). Diğer bir deyişle, yakın ilişkilere duyulan gereksinim, bireylerin grup katılımıyla ve sosyal ilişkiler geliştirmeleriyle ilgilidir (Sıgır ve Gürbüz, 2017). McClelland ve Burnham (1976) yöneticiler bağlamında yaptıkları çalışmada, yakın ilişki gereksinimi yüksek olan yöneticilerin, örgütsel karar süreçlerini yürütürken, bireysel ilişkilerini, örgüt hedeflerinin önünde tutacaklarını ifade etmektedir. Ayrıca çalışmada (1976) herkesle iyi ilişkiler sürdürmek isteyen yöneticilerin, bazı örgüt üyelerine, bürokratik kurallara uymayan istisnalar tanıyabileceklerinden söz edilmektedir. Bu nedenle çalışmada, yüksek ilişki gereksinimi, etkin olmayan yöneticinin bir özelliği olarak görülmektedir. McClelland ve Watson (1973) yakın ilişki gereksinimi tarafından güdülenen bireylerin başka bir özelliğine dikkat çekmektedir. Onlara göre, bu bireyler çevrelerindekiyle kurdukları yakın ilişkileri sürdürmek adına düşük risk almakta ve rekabet etmekten kaçınmaktadırlar.

McClelland’ın Başarı Gereksinimi Kuramı, iş doyumunu açıklamak için kuramsal bir dayanak oluşturmaktadır. Harrell ve Stahl (1984), aynı iş ortamında çalışan bireylerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki farklılığın, McClelland’ın Başarı Gereksinimi Kuramı ile açıklanabileceğini öne süren ilk çalışmadır. Araştırmacılar (1984), çalışanların iş doyumunu düzeyleri arasındaki bu sapmanın nedeni olarak, bireyler arasında motivasyonel farklılığı oluşturan; başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini göstermektedir.

Başarı gereksinimi yüksek olan bireyler, zorlayıcı hedeflere ulaşmalarına olanak sağlayan, performansları hakkında hızlı ve somut geribildirimler alabildikleri ve kendilerine özerklik tanıyan çalışma ortamlarında en yüksek performansa ve iş doyumuna ulaşmaktadırlar. Çünkü bu çalışma koşulları, başarı gereksinimi yüksek olan bireylere kendi performanslarını bir mükemmellik standardı ile karşılaştırabilme fırsatı sunmaktadır. Singh ve Shrivastava (1983) yaptıkları görgül araştırma sonucunda başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin,

düşük olanlara göre daha yüksek iş doyumu düzeyine ulaştıklarını bulmuştur. Çalışmaya göre bu durumun nedeni; yüksek başarı gereksinimine sahip bireylerin, gösterdikleri yüksek performans sonucunda içsel ödüller elde etmeleridir.

Güç gereksinimi ile güdülenen bireyler, diğer örgüt üyeleri üzerinde etki kurmalarına, onları örgüt ve grup hedefleri doğrultusunda yönlendirmelerine olanak sağlayan çalışma ortamında en yüksek iş doyumu düzeyine ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla, liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin iş doyumunun, güç gereksinimleri ile doğrusal bir ilişki göstermesi beklenmektedir.

Yakın ilişki gereksinimi ile güdülenen bireyler, çevrelerindekiyle içten arkadaşlık ilişkileri kurup sürdürebilecekleri bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Dolayısıyla, en yüksek iş doyumuna da böyle bir çalışma ortamında ulaşmaktadırlar. Astlarını disipline etmelerini gerektiren liderlik pozisyonları ise, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler kurmalarını kısıtladığından, iç çatışmalar yaşamalarına neden olmakta, iş doyumsuzluğunu da beraberinde getirmektedir.

2.8.3. Süreç kuramları

Süreç kuramları bireylerin hangi amaçlar tarafından, nasıl yönlendirildikleri ile ilgilidir. Süreç kuramlarına göre davranışa yönlendiren faktörler yalnızca bireysel gereksinimlerle sınırlı tutulamaz. Bu içsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörlerin de bireylerin güdülenmeleri üzerinde etkili olduğu kabul edilir (Koçel, 2010).

Süreç kuramları; Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kuramı'dır.

Vroom'un beklenti kuramı

Kapsam kuramları; bireylerin, iç dürtüler ve doyuma ulaştırılmamış gereksinimler yoluyla güdüleneceklerini savunmaktaydı. Süreç kuramlarından biri olan Vroom'un Beklenti Kuramı (1964) ise bunun aksine, bireylerin bilişsel faktörler yoluyla güdüleneceklerini savunmaktadır. Bireyler, çeşitli beklentilere sahip olan, düşünen, akıl yürüten varlıklar olarak görülmektedir (Aswathappa, 2009). Beklenti Kuramı, insanın rasyonel bir varlık olduğunu kabul etmekte ve farklı değere sahip seçenekler arasından en akılcı olanı tercih

edeceğini varsaymaktadır. Böylece birey, kendisini doyuma ulaştıracak ödüller için çaba gösterecek, doyumsuzluk yaşamasına neden olan sonuçlardan ise kaçınacaktır. Kuram üç bilişsel öge üzerine inşa edilmiştir. Bunlar, beklenti, valens ve araçsallıktır.

Beklenti; belirli bir eylem veya çabanın istenen bir sonuca yol açma olasılığı ya da inancıdır. Kısaca beklenti, eylem-sonuç bağlantısını içermektedir. Beklenti 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0, eylem veya çabanın istenen sonuca neden olmayacağı yönündeki kişisel inancı ifade ederken; 1, eylem veya çabanın istenen sonuca neden olacağı yönündeki kişisel inancı ifade etmektedir (Gibson ve diğerleri, 2009).

İş doyumu, genellikle bireyin işten beklentileri ile ulaştığı sonuçların birbiriyle ne kadar örtüştüğü ile belirlenir (Luthans, 2011). Buradan hareketle Vroom'un Beklenti Kuramı'nda yer alan beklenti ögesinin, çalışanların iş doyumunun anlaşılmasında kuramsal bir dayanak oluşturduğu söylenebilir. Öyle ki bu sonuca, Gruneberg'in (1979) "Beklenti Kuramı, iş doyumunun belirlenmesinde bireyin işinden beklentilerinin önemini vurguluyor" ifadesinden de ulaşılabilir (Shekleton, 2004).

Vroom'a (1964) göre valens; bireyin belirli bir sonuç için yaptığı tercihin gücüdür. Başka bir ifade ile valens, sonucun kişi için değeri veya çekiciliğidir. Valens +1 ile -1 arasında değişmektedir. Bireyin sonuca ulaşmayı tercih ettiği durumda valens olumludur ve +1 değerini almaktadır. Bireyin sonuca ulaşmamayı tercih ettiği durumda valens olumsuzdur ve -1 değerini almaktadır. Bireyin sonuca karşı kayıtsız olduğu durumda ise valens nötrdür ve 0 değerini almaktadır.

Valensin olumlu olduğu iş sonuçları arasında; iş arkadaşları ve meslektaşlar tarafından saygı görmek, işini anlamlı bulmak, iş güvencesine sahip olmak, yeterli düzeyde ücret almak sayılabilir. Valensin olumsuz olduğu iş sonuçları arasında ise; işten çıkarılma, terfi olanaklarından yararlanamama gibi kaçınılmak istenen durumlar sayılabilir. Tercih edilen bir sonucun valensi olumlu (+1), tercih edilmeyen veya kaçınılan bir sonucun valensi ise olumsuz (-1) değer almaktadır (Aswathappa, 2009). Tercih edilen sonuçlara ulaşmak bireylere doyum yaşatacağından, olumlu valens içeren iş sonuçları bireylerin iş doyumunu yaşamalarını sağlayacak, olumsuz valens içeren iş sonuçları ise bireylerin iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olacaktır.

Araçsallık, birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlara neden olacağı algısıdır (Gibson ve diğerleri, 2009). Kısaca araçsallık, sonuç-sonuç bağlantısını içermektedir. Araçsallık -1 ile +1 arasında değer almaktadır. -1 birinci düzey sonuca ulaşıldığında, ikinci düzey sonucun gerçekleşme olasılığının kesin olduğunu göstermektedir. +1 birinci düzey sonuca ulaşıldığında ikinci düzey sonucun gerçekleşme olasılığının kesin olduğunu göstermektedir. 0 ise, birinci düzey ve ikinci düzey sonuçlar arasında araçsal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Aswathappa, 2009).

Araçsallık, sonuçlara atfedilen değerin belirlenmesinde etkili bir faktördür. Bireyler birinci düzey bir sonuca, kendi içinde bir değer yükleyebildikleri gibi, doyum (veya doyumsuzluk) yaratması beklenen ikinci düzey bir sonucun öncülü olarak gördükleri için de değer yükleyebilirler. İş doyumuna araçsallık perspektifinden yaklaşıldığında; işini, ulaşmak istedikleri amaçlar için bir basamak olarak gören bireylerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması beklenecektir.

Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı

Lawler ve Porter Modeli (1968), Vroom'un Beklenti Kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte, onu bir adım öteye taşımıştır. Lawler ve Porter Modeli'ne göre çaba, performans üzerinde doğrudan bir etki yaratmayacaktır. Bireyin performansını etkileyen; çabanın yanı sıra, yetenekleri, kişilik özellikleri ve rol algısıdır (Luthans, 2011). Örneğin; çaba düzeyi sabit tutulduğunda, daha iyi yeteneklere sahip olan bireylerin daha yüksek performans düzeyine ulaşmaları beklenecektir (Aswathappa, 2009).

Lawler ve Porter Modeli, insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkışından bu yana tartışmalara konu edilen iş doyum ve performans ilişkisini doğrudan ele alan ilk motivasyon kuramı olması bakımından da önem taşımaktadır (Luthans, 2011). Vroom'un Beklenti Kuramı'nda öne sürülen "performansın doyuma neden olacağı" varsayımı, Lawler ve Porter tarafından genişletilmiş, söz konusu ilişkinin üçüncü bir değişken aracılığıyla sağlanacağı savunulmuştur. Bu modele göre; performans ilk olarak ödülle sonuçlanacak ve bu da iş doyumuna neden olacaktır.

Lawler ve Porter (1967) içsel ve dışsal olmak üzere iki tür ödül tanımlamış ve bu ödül türlerinin performans ile olan bağlantılarına açıklık getirmiştir. Dışsal ödüller; genellikle

bireylerin daha alt düzey gereksinimlerini karşılayan ve örgüt tarafından kontrol edilebilen; ücret, terfi, statü, güvenlik gibi ödüllerdir. Performansın ölçülmesindeki zorluk ve ücret gibi ödüllerin dağıtımında birçok diğer faktörün göz önünde bulundurulmasından dolayı, dışsal ödüllerin performansla doğrudan ilişkisinin gücü zayıftır. İçsel ödüller ise; bireylerin kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzey gereksinimlerini karşılayan, değerli ve anlamlı bir yaşama sahip olma gibi ödüllerdir. İçsel ödüller, bireylerin daha iyi performans göstermeleri için başlı başına güdüleyici etkiye sahip olduğundan, bu ödüller performansla doğrudan ilişkilidir.

Lawler ve Porter Modeli ayrıca, içsel ve dışsal ödüllerin iş doyumu ile doğrudan ilişkili olmadığını, söz konusu ilişkinin bireylerin eşit ödül algıları tarafından şekillendirildiğini varsaymaktadır. Algılanan eşit ödül, bireylerin iş performansları sonucunda hak ettiklerini düşündükleri ödül düzeyini veya miktarını ifade etmektedir. Bu modele göre, iş doyumu; alınan ödüllerin miktarı ile bireyin eşit ödül algısı tarafından belirlenecektir. Algılanan eşit ödül ile gerçek ödül arasında oluşan farkın az olduğu durumda birey iş doyumu yaşarken, farkın yüksek olduğu durumda ise iş doyumsuzluğu yaşayacaktır (Thiagaraj ve Thangaswamy, 2017).

Adams'ın eşitlik kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı (1963, 1965) “Sosyal Karşılaştırma Kuramı” veya “Eşitsizlik Kuramı” olarak da bilinmektedir (Aswathappa, 2009). Bireylerin, eşitlik ve adalet koşulu üzerine kurulan iş ilişkileri tarafından motive edileceği görüşü, Eşitlik Kuramı’nın temel varsayımını oluşturmaktadır. Bu varsayıma göre; bireyler, işe yaptıkları bireysel katkıları (çaba, eğitim vb.) ve işin karşılığı olarak aldıkları ödülleri (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) iş ve görev bakımından kendileriyle benzer gördükleri diğerleriyle karşılaştırma eğilimindedir (Telman ve Ünsal, 2004). Girdiler ve çıktılar arasındaki bu karşılaştırma sonucunda, bireyde oluşan eşitlik algısı, bireyin iş doyumu yaşamasını sağlayacak, eşitsizlik algısı ise iş doyumsuzluğu yaşamasına neden olacaktır (Dartey-Baah Kwasi, 2010).

Bireylerin iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olan eşitsizlik durumu iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar pozitif eşitsizlik ve negatif eşitsizliktir. Pozitif eşitsizlik durumunda; birey, elde ettiği işe katkı / işten kazanım oranının, kendisiyle benzer

konumdaki diğerlerine göre daha düşük olduğunu algılamaktadır. Negatif eşitsizlik durumunda ise; birey, elde ettiği işe katkı / işten kazanım oranının, kendisiyle benzer konumdaki diğerlerine göre daha yüksek olduğunu algılamaktadır (Aswathappa, 2009).

Her iki durum da bireyler üzerinde bir gerilim yaratacak ve iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olacaktır. Pozitif eşitsizliği ortadan kaldırmak isteyen bireyler; girdileri değiştirme (daha az zaman ve daha az çaba harcama), sonuçları değiştirme (daha fazla izin veya ücret zammı talebi), referans olarak alınan kişiyi değiştirme, referans alınan kişinin girdi ve çıktıları değiştirme, durumu değiştirme (işten ayrılma, transfer) yollarını kullanacaklardır (Gibson ve diğerleri, 2009). Negatif eşitsizliği ortadan kaldırmak isteyen bireyler ise; daha fazla zaman ve çaba harcama ya da diğerlerine göre daha nitelikli bir çalışan olduğunu düşünerek bilişsel yolla bir eşitlik dengesi kurmaya çalışacaklardır (Telman ve Ünsal, 2004).

Locke'un amaç kuramı

Amaç Kuramı'nın temel varsayımı; birey davranışlarının, bilinçli olarak belirlenmiş hedefler tarafından yönlendirildiğidir. Hedef; bir birey veya grubun başarmaya çalıştığı performans düzeyini ifade etmektedir (Luthans, 2011). Kurama göre; açıkça tanımlanmış yüksek hedefler belirlemek, “elinizden gelenin en iyisini yapınız” şeklindeki belirsiz hedeflerden veya hiç hedef belirlemekten daha olumlu performans etkisi yaratmaktadır (Latham ve Brown, 2006). Hedef, bireyin kendi performansını değerlendirmesi için bir standart oluşturduğundan doyumu da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin daha yüksek hedeflere ulaşarak, olumlu duygulanım yaşayabilmesi daha yüksek performans göstermesine bağlıdır (Latham ve Locke, 2007).

Locke ve Latham (1990), Yüksek Performans Döngüsü Modeli'nin, iş motivasyonunu ve iş doyumunu açıklamak için güvenilir araştırma bulgularına dayanan kuramsal bir temel sağladığını belirtmektedir.

Yüksek Performans Döngüsü, yüksek hedefler ve öz yeterlilik ile başlamaktadır. Bandura'ya (1986: 391) göre öz yeterlilik, “insanların belirlenen performans türlerine ulaşmak için gereken eylem planlarını düzenleme ve yürütme yeteneklerine ilişkin kararlarıdır”. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler belirlerken, öz yeterlilik düzeyi düşük olan bireyler ise daha kolay hedefler belirleyeceklerdir (Latham ve Locke,

2007). Yüksek öz yeterlilik düzeyi ile desteklenen zorlayıcı hedefler; çaba, sebat, yön ve görev stratejileri (planları) aracılığıyla yüksek performansa neden olmaktadır. Hedefe bağlılık, geri bildirim, yetenek, görev karmaşıklığı ve durumsal kısıtlamalar ise zorlayıcı hedef ve yüksek performans arasındaki ilişkinin gücünü büyük ölçüde etkilemektedir.

Hedef Kuramı, duyguların, bireylerin eylemlerinin bir işlevi olduğunu varsaymaktadır. Bu varsayıma göre; bireylerin iş doyumunun ve iş doyumsuzluğunun belirleyicisi, gösterdikleri performans sonucunda aldıkları ödül ve cezalardır. Hedefine ulaşan bireyler, bu durumu, gösterdikleri etkili performansın ödüllendirilmesi olarak algılamakta ve iş doyumuna ulaşmaktadır. Hedefine ulaşamayan bireyler ise, bu durumu, gösterdikleri etkisiz performansın cezalandırılması olarak algılamakta ve iş doyumsuzluğu yaşamaktadır (Latham ve Brown, 2006).

Yüksek Performans Döngüsü Modeline göre ödüller; bireyin kendisi tarafından yönetilen ödüller ve bireyin dışındaki kişiler tarafından yönetilen ödüller olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bireyin dışındaki kişiler tarafından yönetilen ödüller ise, iki alt sınıfa ayrılmaktadır: Koşullu ödüller ve koşulsuz ödüller. Koşulsuz ödüller bireyin performans düzeyine bağlı olmaksızın elde ettiği; yan haklar, ücret, iş güvenliği, esnek çalışma saatleri, ekipman, iyi iş arkadaşlığı gibi ödüllerdir. Koşullu ödüller ise; bireyin gösterdiği performansla orantılı olarak elde ettiği ücret artışı, promosyonlar ve takdir gibi ödüllerdir. Locke ve Latham'a göre koşulsuz ödüller doğrudan motivasyona neden olmamakta, çalışanların işte tutulmasını sağlamaktadır. Esas motivasyon kaynağı olan ödüller ise koşullu ödüllerdir. Koşullu ödüller ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu durumun temel nedeni, koşullu ödül alan bireylerin kendi performanslarına ilişkin algılarıdır. Nitekim, ödüllendirilen bireyler, kendi performanslarının, kendileriyle benzer pozisyonadaki diğerlerinin performanslarından daha üstün olduğu kanısına varır ve iş doyumuna ulaşırlar (Latham ve Locke, 2007).

Yüksek Performans Döngüsü Modelinin vurguladığı son nokta; iş doyumunun, bireylerin örgüte ve hedeflerine olan bağlılıklarını arttırması ve sonraki performans konusunda bireyleri teşvik etmesidir. Buradan modelin döngüsel bir işleyişe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

2.9. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İşten alınan doyum düzeyi bireyler arasında farklılık gösterir. Bu farklılığı oluşturan faktörler bireysel nedenlere bağlı olabildiği gibi iş veya iş ortamına da bağlı olabilir. Dolayısıyla iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılabilir.

2.9.1. Bireysel faktörler

Aynı örgütte çalışan ve aynı işi yapmakla görevli olan çalışanların neden farklı iş doyumuna düzeylerine sahip oldukları sorusu bireysel özelliklerdeki farklılık ile açıklanabilir. Bireysel faktörler, bireylerin işe yönelik duygu ve düşünceleri ile işten beklentileri üzerinde bir etki gücüne sahip olduğundan çalışanların iş doyumuna düzeylerinin de belirleyicisi olacaktır. İş doyumunu üzerinde etkili olan bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve kişiliktir.

Cinsiyet

İş doyumunu etkileyen önemli demografik faktörlerden biri cinsiyettir. Öyle ki pek çok araştırma iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Yine de hangi cinsiyetin daha fazla iş doyumunu bildirdiğini inceleyen araştırma sonuçları arasında bir tutarlılık söz konusu değildir (Mercanlıoğlu, 2012).

Bazı araştırma bulgularına göre kadınlar erkeklere kıyasla daha fazla iş doyumuna düzeyine sahiptir. Cinsiyet farklılıklarına göre iş doyumunda meydana gelen farklılıkları inceleyen Hodson'ın (1989) araştırma bulguları da bu sonucu desteklemektedir. Ona göre, kadınların iş doyumuna düzeylerinin belirleyicisi, aile sorumlulukları ve kişisel beklentileridir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olmalarını iki nedene bağlar: Birinci neden; kadınların işlerini değerlendirirken kullandıkları “referans gruplarıdır”. Referans grup hipotezine göre kadınlar kendilerine, erkekler yerine annelerini, arkadaşlarını veya yakın akrabalarını referans noktası olarak tayin ederler. Araştırma bulguları da bu hipotezi desteklemiş, annesi çalışmayan veya daha çok kadın-egemen işlerde çalışan kadınların daha fazla doyum elde ettiklerini göstermiştir. Böylece kendilerini çalışmayan diğerleriyle kıyaslayan kadınlar daha fazla doyum sağlamıştır. İkinci neden ise; cinsiyetler

arasındaki sosyalleşme farkıdır. Kadınları erkeklere göre daha pasif bir konumda bırakan sosyalleşme süreci kadınların işteki doyumsuzluklarını dile getirme olasılıklarını düşürecektir. Clark (1996)' da kadınların iş doyumunun erkeklere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Clark (1996) bu durumun nedeni olarak Hodson (1989) ile benzer şekilde, çalışan beklentilerini göstermiş ve cinsiyete göre oluşan iş doymu farkının; daha genç, daha yüksek eğitilmiş, mesleki ve idari pozisyonlarda çalışan, anneleri profesyonel bir işte çalışan veya erkek-egemen işlerde çalışan kişiler için ortadan kalkacağını savunmaktadır. Bazı araştırma bulgularına göre ise, erkeklerin iş doymu düzeyi kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Örneğin ABD' deki doktora mezunlarının iş doymu düzeyini inceleyen bir araştırma (Mogu  rou, 2002) kadınların iş doymunu erkeklere göre daha düşük belirlemiştir. Mercanlioğlu (2012)   alı  anların demografik özelliklerini dikkate alarak i   doymu boyutlarından sağladıkları doymu / doyumsuzluğu araştırmış ve takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal yardım / hizmet, süpervizyon / teknik alan, süpervizyon / insan ilişkileri boyutlarından duydukları doymun çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılığın görüldüğü bu boyutlarda kadınların iş doymu düzeyinin, erkeklere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet ile i   doymu ilişkisini inceleyen birçok araştırma ise, i   doymunun cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır (  rne  in; Aksu, 2012; İşcan, Timuroğlu, 2007; Karaman, 2018; Toker, 2007). Örneğin   zaydın ve   zdemir (2014) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada kadın ve erkek personelin iş doymu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını bulmuştur. Bunun nedeni olarak da bankacılık sektöründeki işlerin standartlaştırılmış olmasını göstermiş ve böylece kadın ve erkekler arasında farklılık oluşmadığını savunmuştur.

Akademisyenler üzerinde yapılan ve benzer bir sonuca ulaşan bir başka araştırma (Bilge ve diğerleri, 2007) ise, kadın akademisyenlerin, diğer sektörlerde çalışan kadınlara kıyasla kendileriyle eşit konumdaki erkeklerle daha eşit şartlarda çalıştıklarını düşündükleri için i   doymularının erkeklere göre farklı sonuçlar ortaya çıkarmamış olabileceğini belirtmektedir.

Yaş

İş doyumu ile ilişkili diğer bir demografik değişken yaştır. Herzberg ve arkadaşları (1957) yaş ve iş doyumu arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu görüşe göre iş yaşamının erken dönemlerinde olan bireylerin iş doyumu yüksek olurken zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan iş doyumsuzluğuna bırakacaktır. Böylece bireyler orta yaşlarında daha fazla iş doyumsuzluğu yaşayacaklardır. Orta yaşın üzerindeki bireyler ise durumu kabullenme veya iş doyumsuzluğunun nedenlerini ortadan kaldırma girişimleri neticesinde yüksek iş doyumu düzeylerine ulaşacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

Herzberg ve arkadaşlarının (1957) bulgusunu destekler nitelikte bir sonuca ulaşan Clark (1996) İngiliz çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada genel iş doyumu ile yaşın “U” şeklinde eğrisel bir ilişki gösterdiğini belirtmiştir. Çalışma sonuçlarına göre iş doyumunun en düşük gözlemlendiği yaş grubu 20-40 iken en yüksek ölçüldüğü yaş grubu ise 60 ve üzeridir, bunu 50’li yaşlar izler.

Luthans ve Thomas (1989) iş doyumu ve yaş değişkeni arasındaki ilişkinin eğrisel mi yoksa doğrusal bir yapı mı gösterdiğini inceledikleri görgül araştırmalarında iş doyumunun 35-40 yaşlarındaki çalışanlar için orta derecede yüksek, 40-50 yaşlarındaki çalışanlar için en yüksek ve 50-60 yaşlarındaki çalışanlar için ise daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmış ve söz konusu ilişkinin pozitif eğrisel bir yapı gösterdiği kanaatine varmışlardır.

Luthans ve Thomas (1989) 40’lı yaşlardan sonra görülen düşük iş doyumu düzeylerini şöyle açıklar:

1. Daha yaşlı çalışanların istek ve beklentilerinin gittikçe daha sınırlı hale gelmesi.
2. Bireylerin erken emeklilik düşüncesiyle başa çıkma girişimleri. İş yaşamından erken ayrılma kararını haklı çıkarmak isteyen bireylerin, işin kendilerini eskisi kadar doyum sağlamadığı düşüncesine kapılmaları.
3. Değişen teknolojiye uyum güçlükleri, rol aşırı yükü, kuruluşun yeniden yapılandırılması veya nesnel verimlilik önlemleri gibi nedenlerin yaşlı çalışanlar üzerinde yol açtığı baskı ve stres.

İlgili yazında yer alan bazı araştırmalara göre ise iş doyumu ile yaş arasındaki ilişki doğrusaldır. Başka bir ifadeyle yaş arttıkça iş doyumu da artacaktır. Örneğin Özaydın ve Özdemir (2014) banka çalışanları üzerinde yaptıkları alan araştırmasında, çalışanların yaş düzeyleri arttıkça iç ve dış kaynaklı doyum boyutunda ve iş doyumu ölçeğinin geneline ait iş doyumu düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde bir artışın meydana geldiğini bulmuştur.

Medeni durum

İş doyumu ile ilişkili olduğu bulunan bir başka değişken de medeni durumdur. İlgili yazında yer alan çalışmaların öne sürdüğü baskın görüş, evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları yönündedir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek iş doyumu seviyeleri göstermelerinin nedeni ise aile yaşamından elde edilen doyumun iş yaşamına yansması veya evli çalışanların işten beklentilerinde meydana gelen değişimdir (Telman ve Ünsal, 2004).

Mercanlıoğlu (2012) yaptığı çalışmada, iş doyumunun otorite, ücret ve iş arkadaşları boyutlarından elde edilen doyumun evli çalışanlarda daha yüksek olduğunu; takdir ve sorumluluk boyutlarından elde edilen doyumun ise bekar çalışanlarda daha yüksek olduğunu ve diğer boyutlarda ise medeni durumun anlamlı bir fark oluşturmadığını bulmuştur.

Toker (2007) ise evli çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında iş doyumu düzeyi açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine benzer bir sonuca ulaşan Aksu (2012) medeni durum ile genel iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Eğitim

İnsan sermayesinin unsurlarından biri olan eğitim, çalışanların işgücü piyasasında rekabetçi olmalarını, içsel ve dışsal ödülleri elde etmelerine olanak sağlar. Böylece çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaşmalarına yardımcı olur. Diğer yandan, daha yüksek eğitim çalışanların daha yüksek beklentilere sahip olmalarına neden olur ve bekledikleri iş ödüllerine ulaşamayan çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarına yol açar. Genel beklenti iş doyumu ve eğitim düzeyinin pozitif korelasyon göstereceği yönündedir. İşcan ve Timuroğlu (2007) bu beklentiye yansıtan bir sonuca ulaşmıştır. Araştırma bulgularına göre

eğitim düzeyi arttıkça iş doyumu düzeyinde de bir artış meydana gelmektedir. Yine benzer bir sonuca ulaşan Aksu (2012) iş doyumu ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuştur. Bu farklılığın oluşmasına yüksekokul mezunlarının neden olduğunu saptamış, üniversite ve lisansüstü mezunlarının iş doyumunun, yüksekokul mezunlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma bulgularından anlaşılabacağı üzere eğitim düzeyi arttıkça iş doyumu düzeyi de artacaktır.

Ancak diğer bazı araştırma sonuçları göstermektedir ki, iş doyumu ve eğitim durumu doğrusal bir ilişki göstermeyebilir. Toker (2007) çalışanların iş doyumu düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiğini ve lise mezunu olan çalışanların üniversite mezunu olan çalışanlara göre daha yüksek iş doyumu bildirdiklerini bulmuştur. Bu durumun nedeni olarak üniversite mezunu olan çalışanların işlerinden elde etmeyi istedikleri yüksek beklentileri göstermiştir.

Benzer bir sonuca ulaşan Özaydın ve Özdemir (2014) eğitim durumu ile iş doyumu arasında negatif bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Banka çalışanlarının eğitim düzeyi arttıkça iş doyumu düzeylerinde meydana gelen azalış anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Yazarlara göre bu durumun nedenleri; yüksek eğitilmiş çalışanların çalıştıkları pozisyonun kendilerine uygun olmadığını düşünmeleri ve terfi olanaklarındaki sınırlılıklardır.

Özetle, çalışanların eğitimi, iş beklentilerini karşılamak için bir araç görevi gördüğü ölçüde daha fazla iş doyumuna yol açacak, aksine aldıkları yüksek eğitime rağmen beklentileri karşılayamayan çalışanlar için iş doyumsuzluğunun öncülü olacaktır.

Hizmet süresi

Bireylerin hizmet sürelerindeki artışla birlikte iş yaşamında karşılaştıkları sorunların çözüme kavuşması ve gelecek kaygılarının azalması neticesinde iş doyumu düzeylerinde belirgin bir artışın meydana geldiği bilinmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2003).

Başka bir çalışma, hizmet süresinin artması ile iş doyumunda meydana gelen artışın nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır (Özgen ve diğerleri, 2009):

1. Kişinin kıdeminde ve iş deneyiminde meydana gelen artışın yarattığı başarı hissi.
2. Kişinin hizmet süresindeki artışla birlikte örgütün, çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini karşılama durumunun da artması.
3. Hizmet süresi uzadıkça çalışanın işi ve örgütü ile daha fazla bütünleşmesi.
4. Hizmet süresi uzadıkça örgütün çalışanlarına sunduğu fırsat ve olanaklarda meydana gelen artış.

Sonuç olarak, çalışanların hizmet süreleri ile örgütlerinin onlara sunduğu içsel ve dışsal ödüller doğru orantılı olacak, böylece istek ve beklentileri karşılanan çalışanlar iş doyumu yaşayacaklardır (Bakan, 2009).

Bojadjiev ve arkadaşları (2015) 10 yılın üzerinde hizmet süresine sahip olan çalışanların diğerlerine kıyasla daha fazla iş doyumu gösterdiklerini ve 11 iş yeri faktörünün 5'inden daha fazla doyum elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

İş doyumu ve hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulan Sarker ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada hizmet süresinin ilk 10 yılında çalışanların iş doyumunda herhangi bir değişiklik görülmediğini ancak 10. yıldan itibaren bir artışın söz konusu olduğunu saptamıştır. Araştırmacılara göre bu durumun nedeni; iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların işten ayrılması, örgütte kalan çalışanların ise dışsal ödüller elde ederek iş doyumlarında bir artış sağlamalarıdır. Onlara göre, hizmet süresi içsel iş doyumuna göre dışsal iş doyumunun daha iyi bir yordayıcısıdır.

Kişilik

İş doyumu üzerinde etkili olan faktörlerden biri de kişiliktir. Aynı işi yapan iki kişinin neden farklı düzeylerde doyum elde ettikleri sorusunun yanıtı farklı kişisel özelliklere sahip olmaları ile açıklanabilir (Locke, 2011). Konuya dair yapılan ilk çalışmalardan biri bu ilişkiyi doğrulamış ve kişisel özelliklerin iş doyumu üzerindeki etkisine dair deneysel kanıtlar sunmuştur. Birbirinden erken yaşta ayrılan 34 tek yumurta ikizi çifti üzerinde yapılan araştırma sonucunda ikiz çiftlerin karmaşıklık düzeyi, motor beceri gereksinimleri ve fiziksel talepleri bakımından benzer işleri tercih ettikleri görülmüştür. Bu sonuç ikiz

çiftlerin kendi genetik yapılarıyla örtüşen iş ortamlarını aradığı fikriyle tutarlıdır. Buradan hareketle, görece zeki bireylerin kendileri için karmaşık ve zorlayıcı özellikteki iş ortamlarını uygun bulacağı çıkarımı yapılabilir.

Diğer bir soru ise kişisel özelliklerin iş doyumunu üzerinde nasıl etkili olduğudur. Süral ve Özer (2008) kişisel özelliklerin iş doyumunu etkileme sürecine dair iki farklı açıklama getirmiştir: Birincisi; duygusal bir genelleme süreci sonucunda bireylerin kendileri hakkında besledikleri olumlu veya olumsuz duygular işlerine aktarılacak ve bu yolla kişisel özellikler iş doyumunu üzerinde doğrudan etkili olacaktır. İkincisi; bireyin kişisel özellikleri işini algılayış biçimi üzerinde etkili olacak ve bu algısal süreç sonucunda iş doyumunu etkileyecektir.

Judge ve diğerleri, (1998) bireyin kişisel özelliklerinin, içsel iş özelliklerine dair algılarını farklılaştırabileceğini ve bu yolla iş doyumunu düzeyleri üzerinde etkili olacağı düşüncesini araştırmıştır. Araştırma bulguları öz benlik değerlendirmelerini oluşturan faktörlerin (benlik saygısı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve düşük nevrotiklik) iş çıktıları (iş ve yaşam doyumunu, algılanan iş özellikleri) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Öz benlik değerlendirmeleri ile iş özellikleri arasında kurulan ilişki tamamen algısal bir sürecin ürünüdür. Bireylerin iş algıları, öz değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz olmasına göre şekil alır. Başka bir ifadeyle, bireylerin öz değerlendirmeleri ile işlerin gerçek özellikleri arasında bir ilişki yoktur. Olumlu öz değerlendirmelere eğilimli bireyler işleri gerçekte ilgi çekici olmasa bile ilgi çekici olarak değerlendirebilirler (Judge ve diğerleri, 2000).

Yapılan araştırmalar Beş Faktör Kişilik Özelliği ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu da göstermektedir. Beş Faktör Kişilik Özelliği; dışa dönüklük, duygusal istikrarsızlık, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklıktır (Heller ve diğerleri, 2002). Judge ve diğerleri, (2002) yaptıkları meta-analiz çalışmasında iş doyumunu ile Beş Faktör Kişilik Özelliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları, duygusal istikrarsızlığın iş doyumunu ile olumsuz; sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklığın iş doyumunu ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir.

Judge ve diğerleri, (2002) Beş Faktör Kişilik Özelliğinden üçünün (duygusal istikrarsızlık, dışadönüklük ve sorumluluk) iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide aracı rol üstlenip üstlenmediğini araştırmış ve bu üç değişkenin kontrol altına alınması halinde iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide büyük bir düşüş meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır.

2.9.2. Örgütsel faktörler

Çalışanların iş doyumu düzeyleri üzerinde etkili olan diğer faktörler, onların iş ve iş ortamlarına ilişkindir. İş ve işle ilgili faktörler, çalışanların kişisel ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılanacağını belirlediğinden onların iş doyumu elde etmelerinde önemli rol oynar. İş ve iş ortamının çalışanlara sunduğu fiziksel ve psikolojik koşulların çalışanlar tarafından elverişli olarak algılanması iş doyumu düzeylerinde artış meydana getirirken, elverişsiz olarak algılanması iş doyumu düzeylerinde azalışa neden olacaktır. Bu örgütsel faktörler; ücret, çalışma koşulları, terfi fırsatları, işin çekiciliği, iş arkadaşları ile ilişkiler ve hiyerarşik ilişkilerdir.

Ücret

Bilindiği üzere insanları çalışmaya yönelten en önemli faktör ücrettir ve yapılan çalışmalar ücretin, iş doyumunu belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir (Dağdeviren ve diğerleri, 2011). Ücret, bir çalışanın zaman, emek ve beceri yatırımları karşılığında elde ettiği kazançları değerlendirebileceği bir standarttır. Çalışanları ücretleri konusunda doyuma ulaştıracak en önemli etken ise ücretlerinin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı yönündeki algılarıdır (Telman ve Ünsal, 2004). Çalışan, aldığı ücreti yaptığı işin sorumluluklarına, bireysel yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre değerlendirecek ve eğer uygun bulursa işine karşı olumlu tutum sergileyecektir (Aşık, 2010).

Çalışma koşulları

Çalışma koşullarını oluşturan çalışma saatleri, dinlenme molaları, iş araç ve gereçleri, iş mekanının kalitesi, iş yerinin konumu, iş yerinin ısısı ve havalandırması gibi faktörler çalışanların iş doyumu üzerinde etkilidir. Çalışma koşulları hem çalışanların sağlığı için hem de işin kusursuz bir şekilde yapılabilmesi için önem taşımaktadır. Çalışanlar iş ortamının fiziksel açıdan rahat olmasını isterler. Örneğin çok fazla ısı, yetersiz ışık, kirli hava veya

yetersiz havalandırma çalışan sağlığı açısından tehlike arz etmektedir (Erdil ve diğerleri, 2004). Bu gibi olumsuz koşulların olması çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olacaktır. Ayrıca çalışma saatlerindeki düzensizlik, çalışanların kendi istekleri dışında fazla mesaiye zorlanmaları, dönüşümlü vardiya sistemi izlemek yerine sürekli olarak gece vardiyasında çalıştırılmaları, çalışanların işten aldıkları doyumunu azaltan diğer bazı durumlardır (Zencirkıran ve Keser, 2018).

Terfi fırsatları

Terfi, bireyin hem iş hem de özel yaşamı açısından önem arz eden bir olgudur. Çünkü terfi etmek bireyin statüsünü artırırken kararlara katılımında etkin bir rol üstlenmesini ve daha yüksek bir gelir elde etmesini sağlar (Zencirkıran ve Keser, 2018). Örgütler ise çalışanlarının verimliliğini arttırmak için bir motivasyon aracı olarak terfi mekanizmasını kullanırlar. Böylece örgütler, çalışanlarının daha fazla gayret göstermelerini sağlarken aynı zamanda onları, olumlu davranış ve iş tutumlarına yönlendirmek için maddi olmayan bir teşvik aracı elde etmiş olurlar (Kosteas, 2011).

Çalışmalar göstermektedir ki çalışanların iş doyumunu garanti etmek için ücret tek başına yeterli bir güdüleyici değildir. Örneğin; çalışanların iş doyumunu arttırmak için ücret artışının yanı sıra terfi mekanizmasının da kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Zira, terfi ve eğitim fırsatlarından duyulan doyumsuzluğun, ücretten ve iş yükünden duyulan doyumsuzluktan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarının önüne geçmek için dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta terfilerin adil bir şekilde yapılmasıdır. Örgütler, terfiye açık olan pozisyon için gereken aday özelliklerinin belirlenmesinde ve uygun adayın seçilmesinde nesnel bir değerlendirme yapmalıdır (Telman, Ünsal, 2004).

İşin çekiciliği

İş doyumunu ile doğrusal bir ilişki gösteren diğer bir faktör işin çekiciliğidir. Christen, Iyer, Soberman'a göre (2006) işin çekiciliği, bir işin ne kadar heyecan verici, ilgi çekici olduğuyla ve bireye bir başarı duygusu sağlama derecesiyle ilgilidir. Birey, yaptığı işten keyif alıyor ve işin, gereksinimlerini karşıladığını düşünüyorsa daha istekli şekilde çalışacak, işin olumsuz yanlarına daha az odaklanacaktır. Bireylerin ilgisini çekmeyen, hoşlanmadıkları bir

işte çalışmaları, istenmeyen iş tutum ve davranışlarına yol açacağından işin çekiciliği iş doyumunu açısından önemli bir faktördür (Zencirkıran ve Keser, 2018).

Hackman ve Oldman'ın (1976) İş Özellikleri Kuramı'nda, beş temel iş özelliği (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görev önemi, özerklik, geribildirim) tanımlamakta ve bu iş özellikleri ile işe verilen bireysel tepkiler ilişkilendirilmektedir. Modele göre, beş temel iş özelliği, üç psikolojik durumu ortaya çıkarmaktadır. Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi, işin anlamlı bulunmasına; özerklik, işin sonuçlarıyla ilgili sorumluluk hissedilmesine; geribildirim ise işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinme isteğine neden olmaktadır. Bireylerin içsel motivasyonları, yalnızca bu beş iş özelliğinin bir arada bulunduğu durumda sağlandığından, işin çekici bulunması için de yine aynı iş özelliklerinin bulunması gerektiği söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, bireyler için çekici olan işler; bir anlam ifade eden, iş sonuçları üzerinde bireysel sorumluluk taşımalarına ve bu iş sonuçlarına ilişkin geribildirimler almalarına olanak sağlayan işlerdir. Dolayısıyla, bu özellikleri taşıyan bir işte çalışan bireyler iş doyumunu elde edeceklerdir.

İş arkadaşlarıyla ilişkiler

İş yeri arkadaşlığı, karşılıklı bağlılık ve güvene dayalı olacak şekilde örgüt çalışanları arasında kurulan özel ilişkilerin dışındaki değer ve çıkar paylaşımıdır (Berman ve diğerleri, 2002). Çalışanların zamanlarının büyük kısmını bir arada geçirdikleri iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerin niteliği iş doyumunu açısından önemlidir. Kurulan bu ilişki sosyal açıdan destekleyici ise ve işbirliğine olanak sağlıyorsa çalışanlar arasında uyum yakalanacak ve iş doyumunu artacaktır (Luthans ve diğerleri., 2004).

İş arkadaşlığı, hem çalışanlar hem de örgütler için önemli bir faktördür. İş yeri arkadaşlığı, çalışanlara gereksinim duydukları bilgi ve sosyal desteği sağlayarak işlerini yapmalarında yardımcı olur. İş stresine neden olan olumsuz durumları ortadan kaldırır, iş kalitesini iyileştirir ve iletişimi artırır (Berman ve diğerleri, 2002).

İngiltere'deki akademisyenler üzerinde iş arkadaşlığı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen Oshagbemi (2000) ankete katılan akademisyenlerin yaklaşık %70'inin çalışma arkadaşlarının davranışlarından doymulu olduğunu bulmuştur. Yine başka bir çalışma (Mercanlıoğlu, 2012) çalışanların iş arkadaşlarından doyumunu çeşitli iş özellikleri

açısından incelemiş ve doyumun yaş, medeni durum, meslek ve çalışılan polikliniğe göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır.

Hiyerarşik ilişkiler

Yönetici emretme ve yönetme yetkisi taşıdığından astlarının davranışları ve çalışma tarzları üzerinde söz sahibi olan kişidir. Astlar da çalışmalarıyla ilgili üstlerine geri bildirim vermek zorundadır. Astlar görevlerinin devamlılığı, terfi fırsatları, ücret artışı, sorumluluk, saygınlık ve iş yaşamında elde edilen sosyal doyumlar açısından yöneticilerine bağlıdır (Genç, 2017). Üstlerin astlarını yönetirken sergilediği tutumun adil olması, astlar ile arasındaki mesafeyi eşit tutmaya çaba göstermesi, astlarının fikir ve önerilerine açık olması, eleştirilerini yapıcı ve dikkatli bir üslupla aktarması, olumlu bir ast-üst ilişkisi için önemli ve gereklidir (Telman ve Ünsal, 2004).

Ayrıca, iş doyumunu açısından astların özgüvenini artırmak ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için üstlere önerilen bazı etkili yöntemler şöyle sıralanabilir (Çam,2011'den aktaran Özişli, 2017):

1. Astların yönetim ve karar alma becerilerini geliştirmek,
2. Yapılan geribildirimlerde yapıcı olmaya dikkat etmek,
3. Başarıyı ödüllendirirken, başarısızlıklardan öğrenilmesini sağlamak,
4. Verilen eğitimlerle astların iletişim, yönetim ve organizasyon becerilerini, geliştirmek,
5. Astlara güven duyulduğunu göstermek ve onları cesaretlendirmek.

2.10. İş Doyumunun Sonuçları

Çalışanlarda görülmesi arzu edilen iş tutumlarından biri olan iş doyumunu hem bireyler hem de örgütler açısından değerli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Aksine, çalışanların yaşadığı iş doyumsuzluğu, istenmeyen iş tutum ve davranışlarına yol açmaktadır. Bu kısımda iş doyumuyla ilişkili olan olumlu ve olumsuz iş tutum ve davranışları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.10.1. İş doyumu-performans

İş doyumu ve performans ilişkisi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji araştırmalarının ilgi odağı olan ender konulardan biridir. Öyle ki; Landy (1989) bu iki değişken arasındaki ilişkiyi endüstriyel psikologların “Kutsal Kasesi” olarak nitelendirmektedir (Judge ve diğerleri, 2001). İş doyumu ve performans ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların tarihi Hawthorne Araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Hawthorne Araştırmaları, çalışan tutumlarının performans üzerindeki etkisini ortaya çıkararak “mutlu işçi verimli işçidir” tartışmasını başlatmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımını savunan araştırmacıların öne sürdüğü bu hipotez kısa bir süre içerisinde eleştiri almıştır (Judge ve diğerleri, 2001).

Bryfield ve Crockett’ın (1955) iş doyumu ve performans arasındaki ilişkiye dair yaptıkları ilk kapsamlı yazın taramasının ardından ilişkiye dair sonuçları kuşku uyandırıcı olarak nitelendirmiş, Vroom (1964) ise 20 araştırmayı incelediği meta analiz çalışmasında ortalama korelasyonu ($r=.14$) olarak bulmuştur. Yine benzer bir sonuca ulaşan başka bir çalışma (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985) iş doyumu ve performans arasındaki ilişkiyi ($r=.17$) olarak belirlemiştir. Bu araştırma bulguları; araştırmacıların, örgütlerin, yöneticilerin ve insan kaynakları uygulayıcılarının iş doyumu ve performans arasındaki ilişkiye bakış açısını değiştirmiş, söz konusu ilişkinin önemsiz olduğu yönünde bir algı yaratmıştır (Saari ve Judge, 2004).

Brayfield ve Crockett (1955) ile Vroom’un (1964) bulgularına eleştiri getiren Organ (1977), Vroom’un incelediği çalışmalardan yalnızca 3’ünün olumsuz ilişki gösterdiğini ve diğer olumlu ilişkilerin tesadüfen elde edilmiş olma olasılığının ancak

.0002 olacağını belirtmiştir. Ayrıca Brayfield ve Crockett ve Vroom tarafından ele alınan çalışmalarda iş doyumu-performans ilişkisini ortaya koymak için yetersiz kanıt olarak addedilen ($r=.10-.30$) aralığında değişen korelasyonların davranış bilimleri yazınında yer alan çoğu görgül araştırmayı şekillendiren bir değer olduğunu öne sürmüştür.

İlerleyen yıllarda iş doyumu ve performans ilişkisine yönelik yapılan bir meta analiz çalışmanın sonuçları umut vericidir. Judge ve diğerleri (2001) 254 çalışmada yer alan 312 örneği (toplam $N= 54,417$) içeren bu meta analiz çalışması, ortalama korelasyonu örnekleme ve ölçüm hatalarının düzeltilmesinin ardından daha yüksek olarak ($r=.30$) tespit etmişlerdir.

Ayrıca iş doyumu ve performans arasındaki nedensel ilişkiye dair 7 model ortaya koymuştur. Bu 7 model aşağıdaki gibidir (Judge ve diğerleri, 2001):

Model 1: İş doyumu performansa neden olmaktadır. Model 2: Performans iş doyumuna neden olmaktadır.

Model 3: İş doyumu ve performans karşılıklı olarak ilişkilidir.

Model 4: İş doyumu ve performans arasında sahte bir ilişki vardır.

Model 5: İş doyumu ve performans arasındaki ilişkiye diğer değişkenler aracılık etmektedir.

Model 6: İş doyumu ve performans ilişkili değildir.

Model 7: İş doyumu ve performansa ilişkin alternatif kavramsallaştırmalar.

Yapılan bir meta analiz çalışması (Ricketts, 2008) bu görüşü desteklememektedir. Bu çalışmada, ortalama örnek büyüklüğü 192 olan 16 panel araştırmasının analizi yapılmıştır. Çalışan tutumlarının (iş doyumu ve örgütsel bağlılık) performansla ilişkisini inceleyen bu çalışma, iş doyumu ve performans arasında tek yönlü bir ilişkisinin var olduğunu göstermiştir. Bu sonuca göre iş doyumu, performans üzerinde düşük olmakla birlikte anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, iş doyumunun performansın bir öncülü olduğu doğrulanmış, ters yönlü bir ilişki için kanıt bulunamamıştır.

Performansın iş doyumuna yol açtığını savunan ikinci görüşün temelini, Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı oluşturmaktadır. Bu kurama göre ödüllendirilen performans doyum yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle, bireylerin performansının iş doyumuyla sonuçlanması, performansın ödüllendirilmesiyle olanaklıdır. Ayrıca, performansın iş doyumuyla sonuçlanması için bireylerin aldıkları ödüllerin adil dağıtıldığını algılamaları gerekmektedir (Schermerhorn ve diğerleri, 2010).

Bazı araştırmalar ise iş doyumu ve performans ilişkisine üçüncü bir değişkenin aracılık edeceğini göstermektedir. Bu değişkenler öz saygı, rol belirsizliği, işe katılım, karar alma sürecine katılım ve yönetime güvendir (Judge ve diğerleri, 2001).

2.10.2. İş doyumu-yaşam doyumu

İş, kişinin yaşamının vazgeçilmez unsurlarından birini oluşturur. Bu yüzden iş ve iş dışındaki yaşam ayrı düşünülemez. Bireyin iş yaşamına yönelik tutumu, iş dışındaki yaşamını etkileyebileceği gibi bu durumun tersi de doğrudur. Nitekim, yazın incelendiğinde iş ve yaşam doyumunun birbiri ile ilişkili değişkenler olduğu görülmektedir.

İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen teorik çalışmaların temeli Engel'in (1958) çalışmasına dayanır. Engel (1958) bu çalışmada İngiltere'nin sanayileşmesinin ardından çalışanların iş ve yaşam alanları arasında yaşadığı ikilemden söz etmektedir (Kırcı ve diğerleri, 2014).

Uyguç ve çalışma arkadaşlarına (1998) göre iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların büyük çoğunluğunun odak noktasını, iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki etkisi oluşturur. Bu çalışmalarda çalışanların iş dışındaki yaşamları üçüncü bir değişken olarak ele alınmakta ve hem iş yaşamlarının hem de iş dışındaki yaşamlarının genel yaşam doyumlarına olan etkisi karşılaştırılmaktadır.

İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, yaygın şekilde ele alınan ve sıklıkla Wilensky'ye (1960) atfedilen üç farklı model (Saçılma/Aktarma Modeli, Giderme/Telafi Etme Modeli, Bölünme/Ayrım Modeli) ile incelenmektedir (Kırcı ve diğerleri, 2014).

Saçılma/Aktarma Modeline göre iş ve yaşam doyumu arasında olumlu bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile iş doyumu yaşam doyumunu artırır. Birey iş yaşamına yönelik olan tutum ve davranışlarını iş dışındaki yaşamına da aktarma eğiliminde olacaktır. Giderme/Telafi Modeline göre ise iş ve yaşam doyumu arasında olumsuz yönde bir ilişki söz konusudur. İş yaşamında arzu ettiği sonuçlara ulaşamayan birey, bunu telafi etmek amacıyla iş dışındaki yaşamında olumlu yaşantılar deneyimleme gayreti içinde bulunacaktır. Başka bir ifade ile iş ve yaşam doyumundan hangisi düşük ise yüksek olan diğeri tarafından dengeye getirilecektir. Bölünme/Ayrım Modeline göre ise iş ve yaşam doyumu arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı, birinin diğerini hiçbir şekilde etkilemediği kabul edilir (Özer, 2008).

Bu üç modelden hangisinin daha fazla geçerlilik taşıdığını sorgulayan araştırmacılar her üç modeli de destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Hangi modelin geçerli olduğu bireyin kişilik

özelliklerine, sahip olduğu bireysel ve çevresel varlık ve kaynaklara göre değişiklik gösterecektir (Telman ve Ünsal, 2004).

İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin açıklanmasında kullanılan diğer bir model Dağılma Modelidir. Dağılma Modeli, iş dışında kalan alanların, iş deneyimlerinden doğrudan etkilendiğini ve bunun tersinin de geçerli olduğunu varsaymaktadır. Bu modele göre, iş ve yaşam doyumu arasında ilişki bulunmasını belirleyen, bireyin işine verdiği önem derecesidir. Bireyin işe yüklediği önem ne kadar fazla ise iş ve yaşam doyumunun birbirini etkilemesi de o kadar olası olacaktır (Koç ve Şimşek, 2020).

2.10.3. İş doyumu-örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgüt hedefleriyle ne kadar özdeşleştiğinin, bireyin örgütteki üyeliğini ne kadar önemli gördüğünün ve örgütün hedeflerine ulaşması için ne kadar çaba gösterdiğinin bir ifadesidir. İş doyumu ise bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde ulaştığı hoş ve olumlu bir duygusal durumdur (Locke 1976'dan aktaran Saari, Judge, 2004).

İlgili yazında iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair görüş birliği bulunmasına rağmen hangisinin bağımsız hangisinin bağımlı değişken olduğu noktasında görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

İş doyumu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile güçlü, devam bağlılığı ile zayıf bir şekilde ilişkilidir. Bireyin işine yönelik olumlu tutumu, örgütüyle ilgili duygu ve düşüncelerine de yansıtacaktır. Bu sayede, örgütüyle özdeşleşen birey örgütten ayrılmak istemeyecek, örgütüne duygusal bağlılık gösterecektir. Normatif bağlılık gösteren birey ise yaşadığı iş doyumunun karşılığı olarak, örgütte kalmanın vicdani bir sorumluluk olduğunu düşünecektir. Devam bağlılığı ise, bireyin iş doyumunun düşük olduğu durumda ortaya çıkacaktır. Bu durumda bireyi örgüte bağlayan iş doyumu değil, işten ayrılmanın getireceği maliyetten kaçınma olacaktır (Colquitt ve diğerleri, 2019). Meyer ve arkadaşlarının (2002) yaptığı bir meta analiz çalışması da bu argümanı desteklemektedir. Araştırma sonuçları iş doyumunun duygusal bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş doyumu duygusal bağlılıkla, normatif ve devam bağlılığına kıyasla daha yüksek bir ilişkiye sahiptir.

Özetle, bireyler yaptıkları işten ekonomik, sosyal ve psikolojik beklentilerini karşıladıklarına inanıyorlarsa işlerini sevecek, keyif alarak çalışacak, iş doyumuna ulaşacaklardır ve böylece örgütlerini sahipleneceklerdir (Aşık, 2010). Aksine, doyum sağlayamıyorlarsa örgütlerine olan bağlılıkları zayıflayacak ve örgütlerinden ayrılmanın yollarını arayacaklardır. Bunu fiilen gerçekleştirmelerine olanak tanımayan durumlarda ise duygusal ve zihinsel olarak örgütten ayrılmış olacaklardır. Bu durumun sonuçları da örgüte ağır bir fatura olarak yansıyacaktır. Bu nedenle iş doyumunu ve bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak, çalışanların örgütün fayda-maliyet denklemlerinde oynayacağı rolü kavramak açısından önem taşımaktadır.

2.10.4. İş doyumunu-geri çekilme davranışları

Yapılan çalışmalar iş doyumunun işten ayrılma davranışı ve devamsızlık ile olumsuz ilişkili olduğunu göstermektedir (Saari ve Judge, 2004). Çalışanların iş doyumunu düzeyleri önemli ölçüde düşük ise işten ayrılma oranlarının da yüksek olması beklenmektedir. Mobley (1977) iş doyumunu ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olan İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli'ni ortaya koymuştur. Bu modele göre işten ayrılma sürecini başlatan faktör, çalışanların yaşadığı iş doyumsuzluğudur ve bu sürece bir dizi değişken aracılık etmektedir. Mobley (1977) iş doyumsuzluğunun işten ayrılma düşüncesini teşvik edebileceği gibi devamsızlık, pasif iş davranışları gibi diğer geri çekilme davranışlarını da tetikleyebileceğini savunmaktadır.

Luthans (1995) yüksek iş doyumunun her zaman için işten ayrılma davranışını önleyemeyeceğine dikkat çekmektedir. Bireyin iş doyumunun yanı sıra yaş, görev süresi, örgüte bağlılık gibi bireysel faktörlerin; küçülme, birleşme, satın alma gibi örgütsel faktörlerin ve kriz, durgunluk gibi makro ekonomik faktörlerin bireyin işten ayrılma kararında etkili olabileceğini vurgulamaktadır.

Bireyin yaşadığı iş doyumsuzluğu işten uzaklaşmasına ve işe geç gitme, işten erken ayrılma, işten kaytarma, sık sık sağlık raporu alma gibi çekilme davranışları sergilemesine neden olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018). Ayrıca düşük iş doyumunu düzeyleri gecikme, sendikalaşma, şikayet, uyuşturucu istismarı ve erk emeklilik kararı alma gibi geri çekilme davranışları ile de ilgili bulunmuştur (Saari ve Judge, 2004).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmin düzeylerinin belirlenerek, demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, cinsiyet, çalıştığı kurum, unvan, çalışma süresi) göre karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modelinden ilişkisel tarama modelinde desenlemiştir. Genel tarama modeli araştırmaya dahil olan örneklemin özelliklerinin nicel bir şekilde betimlenmesidir (Creswell, 2016). İlişkisel tarama modelinde de bir grubun görüş, tutum ya da eğilimleri arasında korelasyonlar hesaplanarak ilişkiler belirlenmektedir; bu doğrultuda araştırma korelasyonel araştırma olarak da adlandırılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017: 16).

Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

3.2. Araştırma Grubu

Bu çalışmanın araştırma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında, Spor Bilimler Fakültelerinde görev yapan 186 akademisyen oluşturmaktadır.

Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	36	17.8
	Erkek	166	82.2
Medeni Durum	Evli	146	72.3
	Bekar	56	27.7
Görev Yapılan Üniversite	Devlet	158	78.2
	Vakıf	44	21.8
Sendikaya Üye Olma Durumu	Evet	110	54.5
	Hayır	92	45.5
Yöneticilik Görevi Durumu	Evet	65	32.2
	Hayır	137	67.8
Görev Yapılan Bölüm	Spor Yöneticiliği	64	31.7
	Beden Eğitimi ve Spor	45	22.3
	Öğretmenliği	56	27.7
	Antrenörlük Eğitimi	37	18.3
	Rekreasyon	30	14.9
Akademik Ünvan	Prof. Dr.	43	21.3
	Doç. Dr.	35	17.3
	Öğr. Gör. Dr.	30	14.9
	Öğr. Gör.	29	14.4
	Arş. Gör. Dr.	35	17.3
	Arş Gör.	202	100.0
	Toplam		

Yukarıda verilen bulgular dikkate alındığında, araştırmaya dâhil edilen öğretim elemanlarının 36'sı (% 17.8) kadın, 166'sı (% 82.24) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 146'sı (% 72.3) evli, 56'sı (% 27.7) bekar olduğu, 158'i (% 78.2) devlet, 44'ü (% 21.8) vakıf üniversitesinde görev yaptığı tespit edilmiştir. Yöneticilik görevi durumuna bakıldığında 65'i (% 32.2) evet, 137'si (% 67.8) hayır cevabını verirken, sendikaya üye olma durumuna göre 110'u (% 54.5) evet, 92'si (% 45.5) hayır cevabını vermiştir. Ayrıca öğretim elamanlarının 30'u (% 14.9) Prof. Dr., 43'ü (% 21.3) Doç. Dr., 35'i (% 17.3) Öğr. Gör. Dr., 30'u (% 14.9) Öğr. Gör., 29'u (% 14.4) Arş. Gör. Dr. ve 35'i (% 17.3) Arş Gör. Olarak görev

yapmaktadır. Görev yapılan bölüme bakıldığında ise 64'ü (% 31.7) Spor Yöneticiliği, 45'i (% 22.3) Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, 56'sı (% 27.7) Antrenörlük Eğitimi ve 37'si (% 18.3) Rekreasyon bölümünde görev almaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri Örgütsel Demokrasi Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin genel bilgilere başlıklar halinde yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler katılımcılara mail yoluyla ve yüz yüze görüşmelerle ulaştırılmıştır. Görüşmeler sonucunda 186 akademisyen araştırmaya katılmıştır.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırma kapsamında spor bilimleri fakültelerinde akademisyenlerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için sorular hazırlanmıştır. Akademisyenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, unvanı, kurumunda çalışma süresi, görev yaptığı kurum, çalışılan kurumdaki idari görevinin olma durumu, kurumda görev yaptığı bölüm ve sendika üyelikleri olmak üzere 9 maddelik kişisel bilgi formu hazırlanarak demografik özelliklerini gösteren bilgiler elde edilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Spor bilimlerindeki akademisyenlerin örgütsel Demokrasi algılarını ölçmek üzere Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen beş boyutlu 28 maddelik beşli likert şeklinde derecelendirilmiş ölçek kullanılmıştır.

Çizelge 3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı
Katılım-Eleştiri	0.92
Şeffaflık	0.93
Adalet	0.90
Eşitlik	0.82
Hesap Verilebilirlik	0.88
Ölçek (Toplam)	0.92

Yukarıdaki çizelgede Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlık katsayılarına yer verilmiştir. Ölçek geneli için Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.92, Katılım-Eleştiri için 0.92, Şeffaflık için 0.93, Adalet için 0.90, Eşitlik için 0.82 ve Hesap Verilebilirlik alt boyutuna yönelik Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.88 olarak tespit edilmiştir (Geçkil ve Tikici, 2015). Sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçek Örgütsel Demokrasi algısını katılım-Eleştiri (8 madde: 1-8. maddeler), şeffaflık (6 madde: 9-14. maddeler), Adalet (5 madde: 15-19. maddeler), Eşitlik (6 madde: 20-25. maddeler) ve Hesap Verebilirlik (3 madde: 26-28. maddeler) boyutları altında ölçmek üzere oluşturulmuş bir ölçektir. Ölçekteki 21. ve 23. maddeler ters ifade olup ölçek puanları değerlendirilirken puanlar 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, ve 1=5 şeklinde tersine çevrilmelidir.

Ölçekten alınabilecek en düşük puan 28 ve en yüksek puan 140'tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe örgütsel demokrasi algısı düzeyi yükselmektedir.

Geçerlik ve güvenilirliği test edilen ölçekte alan yazında örgütsel demokrasi boyutları arasında yer alan gücün paylaşımı boyutunun ortaya çıkmadığı, katılım ve eleştiri boyutlarına ilişkin ifadelerin ise tek boyut altında toplanarak Katılım-Eleştiri boyutu olarak adlandırıldığı görülmüştür. Araştırmamızda kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik ile ilgili algıyı ölçme amaçlı sorular yer almaktadır. 28 ifadenin yer aldığı bu bölümde kişilerin sunulan ifadelere, bağlı oldukları kurumu dikkate alarak, katılma ya da katılmama derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmada; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum- Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

3.3.3. İş doyum

Araştırma kapsamında spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin iş doyum düzeylerini ölçmek amacı ile Hülya Kelecioğlu, Filiz Bilge, Yasemin Akman (2006) tarafından geliştirilen ve 25 sorudan oluşan Öğretim elemanları iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, İçsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutu içermektedir. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli Likert Ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir (1=Hiç

Tatmin Edici Değil, 2= Tatmin Edici Değil, 3= Biraz Tatmin Edici, 4= Tatmin Edici, 5= Çok Tatmin Edici).

Çizelge 3.3. Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı
İçsel	0.89
Dışsal	0.87
Ölçek (Toplam)	0.92

Yukarıda ki Çizelge Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlık katsayılarına yer verilmiştir. Ölçek geneli için Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.92, İçsel için 0.89, ve Dışsal alt boyutuna yönelik Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.87 olarak tespit edilmiştir (Kellecioglu ve diğerleri, 2006). Sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçekte içsel tatmin için 12, dışsal tatmin için 8 ifade ile ölçülmüştür. 1-14. maddeler içsel, 15-25. maddeler dışsal doyum boyutunu ölçmektedir. İçsel boyuttaki maddelerin işin özünüyle dışsal boyuttaki maddelerin ise örgüt politikasıyla ilgili olduğu görülmektedir. Toplam 25 maddeye, faktör sayısı ikiyle sınırlandırılarak varimax döndürme yapılmıştır. İki faktörün öz değerinin toplam değişkenliği açıklama yüzdesi birincisi için 46.76; ikincisi için 8.37 ve her ikisi için toplam 55.13 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0.40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır. İş doyumunu 2. boyuttan 1. boyutun farkı alınarak hesaplanmaktadır. Fark puanları ne kadar küçükse iş doyumunu o kadar yüksektir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler için uygulanan istatistiksel analizler, SPSS 25.0 istatistik paket programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında (-1) ile (+1) arasında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir (George ve Mallery, 2010). Verilerin değerlendirilme aşamasında istatistiki yöntem olarak; betimsel istatistikler, t testi ve Pearson Korelasyon testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamında "Kişisel Bilgi Formu" ile "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" ve "İş Doyumu Ölçeğinden" edinilen veriler için uygulanan analizler, SPSS 23.0 programı vasıtasıyla yapılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilme aşamasında istatistiksel yöntem olarak; betimsel istatistikler (standart sapma, frekans, aritmetik ortalama), t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), ve Pearson Korelasyon testlerinden faydalanılmıştır. Verilerin parametrik testlerin şartlarını karşılayıp karşılamadığına Çarpıklık ve Basıklık değerleri sonuçlarına bakılarak karar kılınmıştır (Büyüköztürk, 2010). Normallik durumu bir değişkenle alakalı gözlemlerin normal dağılım eğrisine uyum gösterdiğine ilişkin değerlendirmelerini temsil etmektedir (Field, 2013). Araştırmada elde edilen değerler (-1.5) ile (+1.5) arasında olduğundan dolayı parametrik testlerin uygulanabilirliğinde karar kılınmıştır.

4. BULGULAR

Çizelge 4.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Boyutlar	Madde Sayısı	n	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Min	Max
Katılım-Eleştiri	8	202	25.01	7.90	-0.270	-0.709	8.00	40.00
Şeffaflık	6	202	19.63	6.50	-0.378	-0.609	6.00	30.00
Adalet	5	202	14.11	5.25	0.079	-0.894	5.00	25.00
Eşitlik	6	202	19.73	5.36	-0.221	-0.230	6.00	30.00
Hesap Verebilirlik	3	202	8.83	3.12	-0.178	-0.831	3.00	15.00
ÖDÖ (Toplam)	28	202	87.33	25.72	-0.217	-0.733	32.00	139.00
İçsel	14	202	37.28	9.57	-0.014	-0.027	14.00	61.00
Dışsal	11	202	29.35	7.48	0.100	0.141	12.00	54.00
ÖEİDÖ (Toplam)	25	202	64.07	15.37	0.029	0.244	25.00	107.00

Çizelgede kullanılan ölçme araçlarının puanlarının dağılımına yer verilmiştir. Tablodaki bulgulara göre, katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden elde ettikleri ortalama değerler 87.22 olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlara faktör bazında bakıldığında Katılım-Eleştiri (25.01), Şeffaflık (19.63), Adalet (14.11), Eşitlik (19.73) ve Hesap Verebilirlik (8.83±3.12) olarak tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler ölçek alt boyutları açısından sıralandığında en yüksek ortalamanın (3,27) Şeffaflık ve (3,28) Eşitlik boyutunda en düşük ortalamanın ise Adalet (2,8) ve Hesap Verebilirlik (2,9) boyutunda olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin geneline ait değer (3,11) ortalamanın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

İkinci ölçek aracı olan Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeğine bakıldığında elde edilen değerler 64.07 olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlara faktör bazında bakıldığında İçsel (37.28) ve Dışsal (29.35) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcıların örgütsel demokrasi ve iş doyumu düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından elde edilen puanların çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin -1 ile +1 aralığında olduğu

görülmüştür. Dolayısıyla verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Tablo 4). Bu doğrultuda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Çizelge 4.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort	Ss	Sd	t	P
Katılım-Eleştiri	Kadın	36	25,27	7,72	200	0.216	0.83
	Erkek	166	24,96	7,96			
Şeffaflık	Kadın	36	20,50	6,24	200	0.881	0.38
	Erkek	166	19,44	6,56			
Adalet	Kadın	36	15,36	5,15	200	1.576	0.11
	Erkek	166	13,84	5,25			
Eşitlik	Kadın	36	20,13	5,80	200	0.500	0.61
	Erkek	166	19,64	5,27			
Hesap Verebilirlik	Kadın	36	9,80	2,99	200	2.068	0.04
	Erkek	166	8,62	3,12			
ÖDÖ (Toplam)	Kadın	36	91,08	24,77	200	0.964	0.33
	Erkek	166	86,52	25,92			
İçsel	Kadın	36	37,75	8,65	200	0.323	0.74
	Erkek	166	37,18	9,78			
Dışsal	Kadın	36	28,61	6,50	200	0.654	0.51
	Erkek	166	29,51	7,68			
ÖEİDÖ (Toplam)	Kadın	36	63,75	13,64	200	0.139	0.88
	Erkek	166	64,14	15,76			

Analizler, katılımcıların cinsiyetine göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği geneli* ($t= 0.964$, $p>0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($t= 0.216$, $p>0.05$), *Şeffaflık* ($t= 0.881$, $p>0.05$), *Adalet* ($t= 1.576$, $p>0.05$) ve *Eşitlik* ($t= 0.500$, $p>0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Ancak *Hesap Verilebilirlik* ($t= 2.068$, $p<0.05$) alt boyutunda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın akademisyenlerin hesap verilebilirlik boyutuna ilişkin puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İkinci ölçme aracına bakıldığında *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli* ($t= 0.139$, $p>0.05$) ile *İçsel* ($t= 0.323$, $p>0.05$) ve *Dışsal* ($t= 0.654$, $p>0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çizelge 4.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Korelasyon Testi Sonuçları

Yaş			
	N	R	P
Katılım-Eleştiri	202	-,242	0.00
Şeffaflık	202	-,262	0.00
Adalet	202	-,244	0.00
Eşitlik	202	-,221	0.00
Hesap Verebilirlik	202	-,187	0.00
ÖDÖ (Toplam)	202	-,259	0.00
İçsel	202	-,092	0.19
Dışsal	202	-,160	0.02
ÖEİDÖ (Toplam)	202	-,142	0.04

Analizler, katılımcıların yaşa göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği geneli* ($r = -,259$; $p < 0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($r = -,242$; $p < 0.05$), *Şeffaflık* ($r = -,262$; $p < 0.05$), *Adalet* ($r = -,244$; $p < 0.05$), *Eşitlik* ($r = -,221$; $p < 0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($r = -,187$; $p < 0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir.

İkinci ölçme aracına bakıldığında *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli* ($r = -,142$; $p < 0.05$) ile *Dışsal* ($r = -,160$; $p < 0.05$) alt boyuttan alınan puanlarda anlamlı farklılık görülürken, *İçsel* ($r = -,092$; $p > 0.05$) alt boyutundan alınan ortalama puanın anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle anlamlı farklılığın yaşandığı tüm boyutlarda negatif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan akademisyenlerin üniversitelerde iş doyum düzeylerinin yaş ilerledikçe azaldığını ve örgütsel demokrasi işleyişini yetersiz gördükleri belirlenmiştir.

Çizelge 4.4. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ort	Ss	Sd	t	P
Katılım-Eleştiri	Evli	146	24,79	8,27	200	0.653	0.51
	Bekar	56	25,60	6,87			
Şeffaflık	Evli	146	19,36	6,79	200	0.930	0.35
	Bekar	56	20,32	5,68			
Adalet	Evli	146	13,81	5,39	200	1.306	0.19
	Bekar	56	14,89	4,84			
Eşitlik	Evli	146	19,45	5,57	200	1.172	0.24
	Bekar	56	20,44	4,72			
Hesap Verebilirlik	Evli	146	8,69	3,19	200	1.013	0.31
	Bekar	56	9,19	2,94			
ÖDÖ (Toplam)	Evli	146	86,13	27,00	200	1.071	0.28
	Bekar	56	90,46	21,97			
İçsel	Evli	146	37,19	9,87	200	0.216	0.82
	Bekar	56	37,51	8,83			
Dışsal	Evli	146	29,11	7,75	200	0.720	0.47
	Bekar	56	29,96	6,74			
ÖEİDÖ (Toplam)	Evli	146	63,75	15,91	200	0.478	0.63
	Bekar	56	64,91	13,98			

Analizler, katılımcıların medeni duruma göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği geneli* ($t= 1.071$, $p>0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($t= 0.653$, $p>0.05$), *Şeffaflık* ($t= 0.930$, $p>0.05$), *Adalet* ($t= 1.306$, $p>0.05$), *Eşitlik* ($t= 1.172$, $p>0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($t= 1.013$, $p>0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Medeni durum değişkenine göre evlilerin ortalaması daha düşük olduğu ancak bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

İkinci ölçme aracına bakıldığında *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli* ($t= 0.478$, $p>0.05$) ile *İçsel* ($t= 0.216$, $p>0.05$) ve *Dışsal* ($t= 0.720$, $p>0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çizelge 4.5. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Korelasyon Testi Sonuçları

Kurumda Çalışma Süresi			
	N	r	P
Katılım-Eleştiri	202	-,198	0.00
Şeffaflık	202	-,180	0.01
Adalet	202	-,206	0.00
Eşitlik	202	-,172	0.01
Hesap Verebilirlik	202	-,143	0.01
ÖDÖ (Toplam)	202	-,202	0.00
İçsel	202	-,037	0.60
Dışsal	202	-,110	0.11
ÖEİDÖ (Toplam)	202	-,081	0.25

Analizler, katılımcıların kurumda çalışma süresine göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği geneli* ($r = -,202$; $p < 0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($r = -,198$; $p < 0.05$), *Şeffaflık* ($r = -,180$; $p < 0.05$), *Adalet* ($r = -,206$; $p < 0.05$), *Eşitlik* ($r = -,172$; $p < 0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($r = -,143$; $p < 0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaştığı göstermektedir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın yaşandığı tüm boyutlarda negatif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

İkinci ölçme aracına bakıldığında *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli* ($r = -,081$; $p > 0.05$) ile *İçsel* ($r = -,037$; $p > 0.05$) ve *Dışsal* ($r = -,110$; $p > 0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür.

Çizelge 4.6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Üniversite Türüne Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları

Değişken	Üniversite Türü	n	Ort	Ss	Sd	t	P
Katılım-Eleştiri	Devlet	158	24,96	7,92	200	0.196	0.84
	Vakıf	44	25,22	7,90			
Şeffaflık	Devlet	158	19,65	6,33	200	0.101	0.91
	Vakıf	44	19,54	7,17			
Adalet	Devlet	158	13,92	5,09	200	0.972	0.33
	Vakıf	44	14,79	5,81			
Eşitlik	Devlet	158	19,77	5,38	200	0.229	0.81
	Vakıf	44	19,56	5,35			
Hesap Verebilirlik	Devlet	158	8,82	3,07	200	0.119	0.90
	Vakıf	44	8,88	3,33			
ÖDÖ (Toplam)	Devlet	158	87,14	25,31	200	0.200	0.84
	Vakıf	44	88,02	27,42			
İçsel	Devlet	158	37,51	9,72	200	0.665	0.50
	Vakıf	44	36,43	9,08			
Dışsal	Devlet	158	29,43	7,42	200	0.283	0.77
	Vakıf	44	29,06	7,75			
ÖEİDÖ (Toplam)	Devlet	158	64,39	15,49	200	0.567	0.57
	Vakıf	44	62,90	15,06			

Analizler, katılımcıların görev yapılan üniversite türüne göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği geneli* ($t = 0.200$, $p > 0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($t = 0.196$, $p > 0.05$), *Şeffaflık* ($t = 0.101$, $p > 0.05$), *Adalet* ($t = 0.972$, $p > 0.05$), *Eşitlik* ($t = 0.229$, $p > 0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($t = 0.119$, $p > 0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaşmadığı göstermektedir. İkinci ölçme aracına bakıldığında *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli* ($t = 0.567$, $p > 0.05$) ile *İçsel* ($t = 0.665$, $p > 0.05$) ve *Dışsal* ($t = 0.282$, $p > 0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çizelge 4.7. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Puanlarının Akademik Ünvana Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Faktör	KT	Sd	KO	F	P	AF
Katılım-Eleştiri	Gruplar arası	489,491	5	97,898	1,591	0.16	
	Gruplar içi	12062,430	196	61,543			
	Toplam	12551,921	201				
Şeffaflık	Gruplar arası	558,267	5	111,653	2,751	0.02	2-6
	Gruplar içi	7954,624	196	40,585			
	Toplam	8512,891	201				
Adalet	Gruplar arası	215,679	5	43,136	1,583	0.16	
	Gruplar içi	5340,702	196	27,248			
	Toplam	5556,381	201				
Eşitlik	Gruplar arası	391,328	5	78,266	2,845	0.01	2-6
	Gruplar içi	5392,237	196	27,511			
	Toplam	5783,564	201				
Hesap Verebilirlik	Gruplar arası	68,240	5	13,648	1,411	0.22	
	Gruplar içi	1895,369	196	9,670			
	Toplam	1963,609	201				
ÖDÖ (Toplam)	Gruplar arası	7348,426	5	1469,685	2,292	0.04	2-6
	Gruplar içi	125678,683	196	641,218			
	Toplam	133027,109	201				

AF: Anlamli farklılık, Gruplar: 1: Prof.Dr., 2: Doç.Dr., 3: Dr.Öğr.Üyesi, 4: Öğr.Gör., 5: Arş.Gör.Dr. 6: Arş.Gör

Analizler, katılımcıların akademik ünvanlarına göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği* ($F_{5,196}=2.292$, $p<0.05$) geneli ile *Şeffaflık* ($F_{5,196}=2.751$, $p<0.05$) ve *Eşitlik* ($F_{5,196}=2.845$, $p<0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Ancak *Katılım-Eleştiri* ($F_{5,196}=1.591$, $p>0.05$), *Adalet* ($F_{5,196}=1.583$, $p>0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($F_{5,196}=1.411$, $p>0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Gruplar arasındaki farkın nereden kaynaklandığını test etmek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; ölçek genelinde 2. grup (Ort. = 79.83, Ss = 27.68) ile 6. grup (Ort. = 98.14, Ss = 24.09) arasında, *Şeffaflık* boyutunda 2. grup (Ort. = 17.65, Ss = 6.82) ile 6. grup (Ort. = 22.71, Ss = 6.14) arasında ve *Eşitlik* boyutunda 2. grup

(Ort. = 17.90, Ss = 6.12) ile 6. grup (Ort. = 22.11, Ss = 5.07) arasında, 6. grubun lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre akademik unvan yükseldikçe Şeffaflık ve Eşitlik algısı düşmektedir.

Çizelge 4.8. Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Akademik Ünvana Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Faktör	KT	Sd	KO	F	p	AF
İçsel	Gruplar arası	486,360	5	97,272	1,062	0.38	
	Gruplar içi	17948,556	196	91,574			
	Toplam	18434,916	201				
Dışsal	Gruplar arası	388,381	5	77,676	1,401	0.22	
	Gruplar içi	10863,664	196	55,427			
	Toplam	11252,045	201				
ÖEİDÖ (Toplam)	Gruplar arası	1399,714	5	279,943	1,190	0.31	
	Gruplar içi	46122,172	196	235,317			
	Toplam	47521,886	201				

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Prof.Dr., 2: Doç.Dr., 3: Dr.Öğr.Üyesi, 4: Öğr.Gör., 5: Arş.Gör.Dr. 6: Arş.Gör

Analizler, katılımcıların akademik unvanlarına göre *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği* ($F_{5,196} = 1.190$, $p > 0.05$) geneli ile *İçsel* ($F_{5,196} = 1.062$, $p > 0.05$) ve *Dışsal* ($F_{5,196} = 1.401$, $p > 0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir.

Çizelge 4.9. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Faktör	KT	Sd	KO	F	p	AF
Katılım-Eleştiri	Gruplar arası	30,638	3	10,213	0.161	0.92	
	Gruplar içi	12521,282	198	63,239			
	Toplam	12551,921	201				
Şeffaflık	Gruplar arası	57,120	3	19,040	0.446	0.72	
	Gruplar içi	8455,771	198	42,706			
	Toplam	8512,891	201				
Adalet	Gruplar arası	71,086	3	23,695	0.855	0.46	
	Gruplar içi	5485,296	198	27,704			
	Toplam	5556,381	201				
Eşitlik	Gruplar arası	12,920	3	4,307	0.148	0.93	
	Gruplar içi	5770,645	198	29,145			
	Toplam	5783,564	201				
Hesap Verebilirlik	Gruplar arası	23,986	3	7,995	0.816	0.48	
	Gruplar içi	1939,623	198	9,796			
	Toplam	1963,609	201				
ÖDÖ (Toplam)	Gruplar arası	779,360	3	259,787	0.389	0.76	
	Gruplar içi	132247,749	198	667,918			
	Toplam	133027,109	201				

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Spor Yöneticiliği 2: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği 3: Antrenörlük, 4: Rekreasyon

Analizler, katılımcıların görev yapılan bölüme göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği* ($F_{3,198}=0.389$, $p>0.05$) geneli ile *Katılım-Eleştiri* ($F_{3,198}=0.161$, $p>0.05$), *Şeffaflık* ($F_{3,198}=0.446$, $p>0.05$), *Adalet* ($F_{3,198}=0.855$, $p>0.05$), *Eşitlik* ($F_{3,198}=0.148$, $p>0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($F_{3,198}=0.816$, $p>0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir.

Çizelge 4.10. Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Yapılan ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Faktör	KT	Sd	KO	F	p	AF
İçsel	Gruplar arası	529,381	3	176,460	1,951	0.12	
	Gruplar içi	17905,535	198	90,432			
	Toplam	18434,916	201				
Dışsal	Gruplar arası	181,629	3	60,543	1,083	0.35	
	Gruplar içi	11070,415	198	55,911			
	Toplam	11252,045	201				
ÖEİDÖ (Toplam)	Gruplar arası	1219,758	3	406,586	1,739	0.16	
	Gruplar içi	46302,128	198	233,849			
	Toplam	47521,886	201				

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Spor Yöneticiliği 2: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği 3: Antrenörlük, 4: Rekreasyon

Analizler, katılımcıların görev yapılan bölüme göre *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği* ($F_{3,198} = 1.739$, $p > 0.05$) geneli ile *İçsel* ($F_{3,198} = 1.951$, $p > 0.05$) ve *Dışsal* ($F_{3,198} = 1.083$, $p > 0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir.

Çizelge 4.11. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları

Değişken	Sendika Üyeliği	n	Ort	Ss	Sd	T	P
Katılım-Eleştiri	Evet	110	23,28	7,88	200	3.513	0.00
	Hayır	92	27,09	7,44			
Şeffaflık	Evet	110	18,22	6,34	200	3.448	0.00
	Hayır	92	21,31	6,33			
Adalet	Evet	110	12,88	5,20	200	3.759	0.00
	Hayır	92	15,58	4,95			
Eşitlik	Evet	110	18,56	5,40	200	3.479	0.00
	Hayır	92	21,13	4,99			
Hesap Verebilirlik	Evet	110	8,34	3,19	200	2.473	0.01
	Hayır	92	9,42	2,95			
ÖDÖ (Toplam)	Evet	110	81,30	25,63	200	3.764	0.00
	Hayır	92	94,55	24,03			
İçsel	Evet	110	36,99	10,26	200	0.479	0.63
	Hayır	92	37,63	8,73			
Dışsal	Evet	110	28,87	7,48	200	0.994	0.32
	Hayır	92	29,92	7,47			
ÖEİDÖ (Toplam)	Evet	110	63,34	16,00	200	0.567	0.46
	Hayır	92	64,94	14,62			

Analizler, katılımcıların sendikaya üye olma durumuna göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği* geneli ($t= 3.764, p<0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($t= 3.513, p<0.05$), *Şeffaflık* ($t= 3.448, p<0.05$), *Adalet* ($t= 3.759, p<0.05$), *Eşitlik* ($t= 3.479, p<0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($t= 2.473, p<0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Bu oransal fark Sendika üyesi olmayan akademisyenlerin örgütsel demokrasi ölçeğinin geneli ve alt boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli ($t= 0.567, p>0.05$) ile *İçsel* ($t= 0.479, p>0.05$) ve *Dışsal* ($t= 0.994, p>0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çizelge 4.12. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Görevi Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Analiz Etmek Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları

Değişken	Yöneticilik Görevi	n	Ort	Ss	Sd	t	p
Katılım-Eleştiri	Evet	65	27,23	7,70	200	2.785	0.00
	Hayır	137	23,97	7,80			
Şeffaflık	Evet	65	21,20	6,20	200	2.384	0.01
	Hayır	137	18,89	6,53			
Adalet	Evet	65	15,43	5,45	200	2.483	0.01
	Hayır	137	13,48	5,06			
Eşitlik	Evet	65	21,24	5,55	200	2.809	0.00
	Hayır	137	19,01	5,13			
Hesap Verebilirlik	Evet	65	9,95	2,94	200	3.602	0.00
	Hayır	137	8,30	3,07			
ÖDÖ (Toplam)	Evet	65	95,06	25,22	200	2.997	0.00
	Hayır	137	83,67	25,23			
İçsel	Evet	65	38,35	8,81	200	1.096	0.27
	Hayır	137	36,77	9,90			
Dışsal	Evet	65	30,87	6,65	200	2.011	0.04
	Hayır	137	28,62	7,76			
ÖEİDÖ (Toplam)	Evet	65	66,66	13,48	200	1.654	0.10
	Hayır	137	62,84	16,09			

Analizler, katılımcıların yöneticilik durumuna göre *Örgütsel Demokrasi Ölçeği geneli* ($t=2.997$, $p<0.05$) ile *Katılım-Eleştiri* ($t=2.785$, $p<0.05$), *Şeffaflık* ($t=2.384$, $p<0.05$), *Adalet* ($t=2.483$, $p<0.05$), *Eşitlik* ($t=2.809$, $p<0.05$) ve *Hesap Verilebilirlik* ($t=3.602$, $p<0.05$) alt boyutlarından elde edilen puanların anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. İkinci ölçme aracına bakıldığında *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği geneli* ($t=1.654$, $p>0.05$) ve *İçsel* ($t=1.096$, $p>0.05$) alt boyutundan alınan puanların anlamlı olarak farklılaşmadığı, *Dışsal* ($t=2.011$, $p<0.05$) alt boyutundan alınan puanların anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.13. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki

	Katılım - Eleştiri	Şeffaflık	Adale t	Eşitlik	HV	ÖD Ö	İçsel	Dışsal	ÖEİD Ö
K-E	1								
Şeffaflık	,874*	1							
Adalet	,787*	,844*	1						
Eşitlik	,743*	,817*	,760*	1					
HV	,726*	,732*	,780*	,705*	1				
ÖDÖ	,932*	,953*	,913*	,884*	,836*	1			
İçsel	,196*	,236*	,222*	,234*	,240*	,243*	1		
Dışsal	,346*	,393*	,333*	,328*	,328*	,382*	,724*	1	
ÖEİDÖ	,292*	,336*	,299*	,303*	,309*	,336*	,943*	,909*	1

K-E: Katılım-Eleştiri, HV: Hesap Verilebilirlik, ÖDÖ: Örgütsel Demokrasi Ölçeği, ÖEİDÖ: Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği

Katılımcıların örgütsel demokrasi düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda *Örgütsel Demokrasi Ölçeği* ile *Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği* arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,336$; $p < 0.05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların örgütsel demokrasi düzeyleri arttıkça iş doyumları seviyelerinde de paralel olarak bir artış olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş doyumları seviyeleri arttıkça örgütsel demokrasi düzeylerinde de paralel olarak bir artış olduğu görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ile iş doyum düzeylerinin belirlenerek demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel demokrasiye yönelik algılarının incelenmesi ve iş doyum düzeyleri ile arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmış, katılımcıların örgütsel demokrasi düzeylerinin ortalamanın üzerinde, iş doyum düzeylerinin ise daha düşük oranla ortalama seviyenin altında olduğu belirlenmiştir. Örgütsel Demokrasi ölçeğinin alt boyutları detaylı analiz edildiğinde Şeffaflık ve Eşitlik boyutunun yüksek Adalet ve Hesap Verebilirlik boyutunun orta seviyenin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.1)

Bu sonuçlara göre araştırma kapsamına alınan akademisyenlerin; fakültelerindeki yapı, işlev, politika ve prosedürlerin çalışan katılımına, kolektif mantığa dayandığını, fakültede açık, çok yönlü ve interaktif iletişim ortamı ve iklimi olduğuna bununla birlikte saygıya ve eşitliğe dayanan bir değerler sisteminin varlığına işaret ettikleri ifade edilebilir (Coşan ve Gülova, 2014; Sadykova ve Tutar, 2014).

Bir kamu tüzel kişiliği şeklinde örgütlenen üniversitelerin diğer kamu örgütlerinden farklı olarak kendi kanunları çerçevesinde özerk yapılar olması, buradan hareketle de Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının ve ölçeğin bileşenlerini oluşturan Şeffaflık ve Eşitlik algılarının yüksek düzeyde çıkması öngörülebilir bir sonuçtur. Ayrıca Türkiye’de siyaset yapma hakkını kamu görevlileri içerisinde bir imtiyaz olarak ve yasal düzenlemeler çerçevesinde elinde bulunduran akademisyenlerin, katılımı yönelik tutumları, demokrasi anlayışları ve bunların çalışma yaşamına yansımaları fakültelerin kendilerine özgü bir demokratik kültür oluşturmalarında ve bunun topluma da yansısı adına büyük önem arz etmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının orta seviyede olması yükseköğretim kurumlarında orta düzeyde demokratik bir ortamın varlığına işaret etmektedir. Bu durumda üniversitelerde öğretim elemanlarının eşit, adil ve şeffaf bir ortamda, belirli bir düzeyde söz haklarının olduğu, kararlara katıldıkları, kurumlarına katma değer ürettikleri sonuçlarına varılabilir.

Araştırmada katılımcıların genel İş doyumu ve İçsel ve Dışsal alt boyutlarının düzeyi ortalamanın altında bulunmuştur. Konuya ilişkin akademisyenler üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde: Doğan ve diğerleri, (2019) (3,64) yüksek, Solmaz ve Çolakoğlu (2019) (3,22) orta seviyenin üzerinde Ermiş (2014) (3.76) ve Koçoğlu (2015) yüksek seviyede bulmuştur. Bu sonuçlar çalışma ile farklılaşmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanın iş doyumu ve örgütsel bağlılık benzer davranışları her zaman yüksek tutmak mümkün olmayabilir. Çünkü çalışan psikolojik yönü olan varlıktır ve içinde bulunduğu duygu durumu tutumlarını etkiler. İnsan, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediğinde bunu davranış ve tutumları ile gösterir (Taş, 2017). Ayrıca çalışmanın yapıldığı zamanlarda ülkenin ve dünyanın ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı farklı dalgalanmalar içerisinde bulunabilir bu durumda ülkedeki tüm örgütlerde olduğu gibi yüksek öğretim kurumlarını dolayısıyla çalışanlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan literatürde farklı sonuçlara rastlamak beklenen bir durumdur.

Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algılarının cinsiyet değişkenine göre katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve eşitlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görünmezken hesap verilebilirlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak kadın ve erkeklerin örgütsel demokrasi algılarının diğer alt boyutlar olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve eşitlik bakımından benzer olduğu ancak hesap verilebilirlik alt boyutu bakımından kadınların erkeklere göre örgüt içindeki işleyişi daha demokratik algıladıklarını söyleyebiliriz.

Bu bulgulardan yola çıkarak kadınların erkeklere göre örgüt içinde yapılan işle ilgili daha fazla bilgilendirme ve açıklama yaparak sorumluluk aldıklarını aynı zamanda örgüt içi işleyişi daha demokratik algıladıklarını söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçlarında cinsiyet değişkenine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. İlgili literatürde farklı sonuçlar olsada, örneğin Doğan ve diğerleri, (2019) araştırmasında Kadın ve erkek akademisyenlerin iş tatminlerinde ‘dışsal tatmin’ ve ‘toplam tatmin’ düzeylerinde erkekler lehine anlamlı farklılık söz konusudur. Ancak akademisyenler ve eğitimciler üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyet değişkeninin iş tatmininde etken bir değişken olmadığı bulunmuştur (Ağralı-Ermiş, 2004; Çivilidağ, 2011; Dağdeviren ve diğerleri, 2011)

Her ne kadar kuramsal çerçevede tutum ve algılarda cinsiyet değişkeni Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olmalarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlemlenmiştir. Kadınların işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere; erkeklerin ise ücret, kariyer planlaması gibi konulara daha çok önem verdiği tespit edilmiş sonuçlardır (Kırel, 1999; Okpara, Squillace, Erondur, 2005) şeklinde etken bir değişken olarak ifade edilse de çalışmada cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerinde bir farklılığa yol açmaması akademisyen mesleğine ilişkin kültürel çerçevenin cinsiyet kavramından bağımsız olması ile açıklanabilir.

Yapılan analizler sonucunda, öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının alt boyutları bakımından yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenen öğretim elemanları iş doyumu düzeylerinin ise dışsal faktörler bakımından farklılaştığı ortaya konmuştur. Yaş bakımından farklılık gösteren alt boyutlarda farklılaşma negatif yönlü olup yaş ilerledikçe ölçeklerden alınan puanların daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle öğretim elemanlarının üniversitelerde iş doyum düzeylerinin yaş ilerledikçe azaldığını ve örgütsel demokrasi işleyişini daha zayıf gördüklerini söyleyebiliriz.

Ancak bu sonuçlardan farklı olarak ilgili literatüre göre araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmin arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İş görenlerin yaşı arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Ayrıca yaş ilerledikçe deneyimin artması da iş tatmini artırılmasında etkili olmaktadır (Dennis, 1995). Bu farklılık akademisyenlik mesleğinin yaşla birlikte unvanında artmasıyla beklentilerin daha da yükselmesinden kaynaklanabilir.

Elde edilen bulgular sonucunda ğretim elemanlarının medeni durumlarına göre örgütsel demokrasi algıları ve iş doyumunu düzeylerinin farklılaşmadığı, evli ve bakar olma durumunda benzer puanların alındığı ortaya konmuştur. Diğeri bir ifade ile medeni durum değişkeni hem örgütsel demokrasi algısında hem de iş doyumunu algısında etkisiz bir değişken olduğu sylenabilir.

Benzer şekilde ivilidağ (2011) ğretim elemanlarının medeni durum değişkenine göre iş doyumunu puan ortalamalarının analizi sonucunda; anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini [$F(2-526)=.331, p>.05$], Yılmaz ve Karahan (2009) evli çalışanların iş tatmini puanların ortalamaları bekar çalışanlara göre yüksek olmasına karşın aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir.

Çalışmalardan elde edilen veriler doğrultusunda, ğretim elemanlarının vakıf niversitesinde ve devlet niversitesi alışma durumlarına göre katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik alt boyutlarında benzerlik gösterdiği, ölçeğin genelinde vakıf niversitesinde alışanların ortalamasının az bir farkla da olsa devlet niversitesinde alışanlara göre daha yüksek olduğu ancak bu oranın anlamlı olarak farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Vakıf niversitesi ğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algısı ile devlet niversitesi ğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algısı değişmemekle birlikte hem vakıf hem devlet niversitesi ğretim elemanlarının iş doyumunu düzeyleri de aynı seviyede olmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde Ağıralı (2014) alışmasında katılımcıların niversite değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu çalışmamızla paralellik gösterirken Doğan (2019) iş tatmini dışsal tatmin' ortalama puanları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucu ayrışmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan ğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde ğretim üyelerinin ortalamalarının diğeri unvanlara göre düşük olduğu ve örgütsel demokrasi leği geneli, şeffaflık ve eşitlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık ğretim üyelerinin ortalamalarının araştırma görevlilerinin ortalamalarından daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel demokrasinin diğeri alt boyutları olan katılım-eleştiri, adalet ve hesap verilebilirlik alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre ğretim

üyelerinin fakültede gerçekleştirilen iş ve işlemlerle birlikte alınan tüm kararların her yönüyle öğrenilebilir ve incelenebilir olduğuna ilişkin algıları araştırma görevlilerinden daha düşüktür (Geçkil, 2013). Diğer yandan örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları olan katılım-eleştiri, adalet ve hesap verilebilirlik alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Elde edilen bulgulardan hareketle öğretim elemanlarının akademik unvan açısından iş doyumunu düzeylerinin içsel ve dışsal alt boyutlarına göre farklılaşmadığı benzer puanların alındığı ortaya konmuştur. Bu sonuçlar ilgili literatürle genel olarak benzeşmemektedir. Bireylerin kıdemlerinin artması ile birlikte çalışma koşullarının da doğru oranda iyileşerek gelişmesi durumunda kıdeme bağlı olarak iş tatmininde artışın meydana geleceği öngörülebilir. Benzer araştırma sonuçlarına göre akademik unvanla iş doyumunu arasında öğretim üyeleri lehine anlamlı bir sonuç bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ve iş doyumunu algılarında Spor Yöneticiliği, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Antrenörlük, Rekreasyon olarak gruplanan görev bölümlerine göre ölçeklerinin geneli ve alt boyutları açısından farklılık tespit edilmemiştir.

Analiz edilen veriler ışığında öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının alt boyutlarında sendika üyeliği bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sendika üyeliği olmayan öğretim elemanlarının sendika üyeliği olan öğretim elemanlarına göre puanları daha yüksek yani örgütsel demokrasinin daha işler olduğunu düşünmektedir.

Öğretim elemanlarının iş doyumunu algılarının içsel ve dışsal alt boyutlarında sendika üyeliği bakımından bir farklılık tespit edilmemiştir. Ceylan 2018, araştırma sonuçlarına göre Sendikaya üye olan akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile sendikaya üye olmayan akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri farklılık göstermektedir. Sendikaya üye olmayanların iş doyumunu daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucu çalışma ile farklılaşmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının yöneticilik durumlarına göre örgütsel demokrasi katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik alt boyutlarında yüksek düzeyde farklılaşma tespit edilmiştir. Yöneticilik görevi olan öğretim elemanlarının puan ortalamalarının daha yüksek olduğu, bu doğrultuda yöneticilerin örgütlerinin işleyişini daha demokratik gördüklerini söyleyebiliriz.

Öğretim elemanlarının iş doyumu düzeylerinin yöneticilik görevlerinin varlığı bakımından içsel faktörlerde farklılaşmadığı dışsal faktörlerde ise farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilik görevi olan öğretim elemanlarının iş doyumu beklentisinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Terfi; çalışanın statü, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir seviyeye yükseltilmesidir. Bu nedenle, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını artırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yaptıkları işte ilerleme olanağı buldukları takdirde iş tatminleri artacaktır (Mert,2010). Nitekim Üngüren ve Doğan (2010) yüksek iş tatminine sahip çalışanların ortak özellikleri olarak yönetim kademesinde (müdür veya müdür yardımcısı) yer almayı öne çıkarmaktadır.

Ayrıca İş tatmini kavramının bileşenlerini oluşturan içsel ve dışsal doyum iki farklı biçimde çalışanın genel tatmin düzeyini belirlemektedir. Dışsal tatmin alt boyutu ücret, işletmenin yönetim şekli ve karar alma model, ödüller sonucunda, İçsel tatmin boyutu ise işgörenin işinde kendisini gerçekleştirme ve başarıma duygusu ile ortaya çıkmaktadır (Deniz, 2005). Dolayısıyla araştırma sonucunda yöneticilik görevi olan akademisyenlerin dışsal tatmininin anlamlı derecede yüksek çıkması literatürle uyumlu bir sonuçtur.

Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi ölçeği ile iş doyumu ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel demokrasi puanları arttıkça iş doyumu ölçeğinden alınan puanlar da artmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel demokrasi anlayışı geliştikçe öğretim elemanlarının iş doyumunun da arttığını söyleyebiliriz.

Araştırma bulgularına göre iş doyumunu en çok arttıran örgütsel demokrasi boyutunun şeffaflık olduğu belirlenmiştir. Örgütte yapılan iş ve işlemler ile alınan kararların tüm paydaşlar tarafından biliniyor ve izleniyor olması, açık ve iletişime dayalı bir kurum kültürünün, çalışanların olumlu duygularını yükselttiği söylenebilir (Geçkil ve Tikici, 2015). Örgütsel demokrasi boyutunda katılım ve eleştiri boyutu en yüksek ilişki ortalamasına sahiptir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkarak kurumlarda örgütsel demokrasinin gerekliliğinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim kurumlarında özellikle demokrasi ile

karşılıklı ilişki içinde oldukları için hem yönetim sürecinde hem de kişilerarası ilişkilerde demokratik uygulamaların işler olması önemli bir yere sahiptir. Araştırmanın bulgularını destekleyici benzer çalışmalarda literatürde mevcuttur.

Kesen (2015) örgütsel demokrasi ile ilgili yaptığı araştırma bulgularına göre, örgütsel demokrasinin tüm boyutları çalışan performansını olumlu olarak hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, kurumlarda demokrasinin varlığının örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştıracağı bunun da çalışan performansını olumlu şekilde etkileyeceği öne sürülmüştür. Çalışanların bulunduğu örgütü benimsemelerinin iş doyumunu ile karşılıklı bir ilişkiye sahip olduğu yorumunu yapabiliriz.

Yurt içinde konu ile ilgili yapılan başka bir araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi boyutları ile iş tatmini boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel demokrasinin adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (Çankaya, 2018).

Şenol ve Aktaş (2017), tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları 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), otel çalışanının dahil olduğu araştırmada, örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışan psikolojisi sermaye olarak kabul edilerek, örgütsel demokrasinin eşitlik boyutunun bu sermayeyi etkilediği ve bu doğrultuda örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ve yordayıcı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmada ise öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile politik davranışlarla karşılaşma sıklıkları arasındaki ilişkileri incelenmiştir (Turabik, 2019). 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.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel demokrasi düzeylerinin ortalamasının üzerinde, iş doyumu düzeylerinin ise ortalama seviyenin altında olduğu, Örgütsel Demokrasi ölçeğinin alt boyutlarında Şeffaflık ve Eşitlik boyutunun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Demografik değişkenler açısından örgütsel demokrasi ölçeğinde kadın akademisyenlerin hesap verilebilirlik boyutuna ilişkin puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarında cinsiyet değişkenine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının alt boyutları bakımından yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenen öğretim elemanları iş doyumu düzeylerinin ise dışsal faktörler bakımından farklılaştığı ortaya konmuştur.

Öğretim elemanlarının vakıf üniversitesinde ve devlet üniversitesi çalışma durumlarına göre katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik alt boyutlarında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde öğretim üyelerinin ortalamalarının diğer unvanlara göre düşük olduğu ve örgütsel demokrasi ölçeği geneli, şeffaflık ve eşitlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz edilen veriler ışığında öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının alt boyutlarında sendika üyeliği bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Korrelasyon analizi sonuçlarına göre ise örgütsel demokrasi ölçeği ile iş doyumu ölçeği puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, Örgütsel demokrasi algıları arttıkça iş doyumu düzeylerinin de arttığı ve iş doyumunu en çok arttıran örgütsel demokrasi boyutunun şeffaflık olduğu tespit edilmiştir.

Öneriler;

- Görev bölüşümünde adil davranılmalı, çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmalı

- Örgütsel demokrasinin farklı örgütsel davranışlarla (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi) araştırılmalı
- Örgütsel demokrasi kavramı ile ilgili derinlemesine nitel araştırmalar yapılmalı
- Gücün paylaşımına imkân sağlanması, kararlara katılımın önünün açılması
- Yönetim işlerinin şeffaf olması için yol ve yöntemlerin belirlenmeli

KAYNAKLAR

- Abbas, Q., Hameed, A., Waheed, A. (2011). Gender Discrimination & Its Affect on Employee Performance/Productivity. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(15), 170-176.
- Acar, M. (2002). “Bağımsız düzenleyici kurumların hesap verilebilirliği. Bağımsız düzenleyici kurumlar ve Türkiye uygulaması”.İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 349-352.
- Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(4), 113–132.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467:31–51.
- Akman F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi; özel hastaneler alan araştırması*, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 49.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi kavramına eleştirel bir bakış. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 87-105
- Arnolds, C. A. and Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of alderfer’s erg theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697–719.
- Aswathappa, K. (2009). *Organizational behaviour*. Mumbai: Himalaya Publising House, 100-105.
- Bakan, İ. (2009). Çalışanların “yöneticilerden tatmin” ve “genel tatmin” düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Öneri Dergisi*, 8(31), 53–67.
- Balcı, A. (2003). *Kamu yönetiminde hesap verebilirlik anlayışı. Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul: Seçkin Yayınları, 115-133.
- Berman, E. M., West, J. P. and Richter, M. N. (2002). Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*. 62(2), 217–230.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(32), 32–41.
- Bojadjiev, M., Petkovska, S., Misoska, T. and Stojanovska, J. (2015). Perceived work environment and job satisfaction among public administration employees. *The European Journal of Applied Economics*, 12(1), 10–18.
- Bozkurt, T. (2011). *Çalışma ilişkilerinin evrimi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 98-104.
- Brummel, B. J. and Bowling, N. A. (2013). *Personality and job attitudes*. Handbook of Personality at Work . Christiansen, R. Tett (Ed.). New York: Routledge, 718-743.

- Ceylan, E., ve Diken, A. (2018). Akademisyenlerin sendikalaşma eğilimlerinin iş tatmini üzerine etkisi: Necmettin Erbakan Üniversitesi Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 9(2), 61-74.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. and Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior- improving performance and commitment in the workplace*. (Sixth Edit.). New York: Mcgraw Will Education, 150-160.
- Coşan, P. ve Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. Yönetim ve ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Cowherd, Douglas M., Levine, D. (1992). I. Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cho, B., Lee, D., Kim, K. (2014). How Does Relative Deprivation Influence Employee Intention to Leave a Merged Company? The Role of Organizational Identification. *Human Resource Management*, 53(3), 421-443.
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisi ile sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmini düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4), 436-449.
- DeRoeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., Swaen, V. (2014). Understanding Employees' Responses to Corporate Social Responsibility: Mediating Roles of Overall Justice and Organisational Identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112.
- Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, I. K. ve Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde iş doyumunu etkileyen faktörler. *Balkan Medical Journal*. 28(1), 69-74.
- Dartey-Baah, K. (2010). Job Satisfaction and Motivation. *Understanding Its Impact on Employee Commitment and Organisational Performance*. *Academic Leadership*. 8(4), 68-75.
- Deniz, M. (2005) “Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayını, 99-105.
- Demir, N. (2010). Demokrasinin temel ilkeleri ve modern demokrasi kuramları. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 597-611.
- Demirel Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(4), 115-132.
- Ebrahim, A. (2003). “Accountability in practice: Mechanisms for Ngos”, *World Development*, 31 (5), 813-829.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(5), 17-26.

- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 50-55.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(2): 115–121.
- Ethem, B. İ. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi, 56-60.
- Fenton, T. L. (2011). *Organizational democracy as a force for social change*. In R. Biswas-Diener (Eds.), *Positive psychotherapy and social change*. New York: Springer, 54, 175- 189.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using ibm spss statistics*. Los Angeles: Sage Publications, 58,265-270.
- Forcadell, F. J. (2005). “Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragon corporacion cooperativa”. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Garland, H.(1973). Effects of Piece Rate Underpayment and Overpayment on job Performance: A Test of Equity Theory With a New Induction Procedure, *Journal Ol Applied Social Psychology*, 57, 325-334.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: trbl bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 48-56.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- 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.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık,25-30.
- George, D., and Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step. A simple study guide and reference*. GEN, Boston MA: Pearson Education,15-25.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. and Konopaske, R. (2009). *Organizations behavior, structure, processes*. New York: Mcgra Will, 36.
- Goodman, P. S., Friedman, A. (1971). An Examination of Adam’s Theory of Inequity, *Administration Science Quarterly*, 16(5), 271-288.
- Gül, S.K., (2008). “Kamu yönetiminde ve güvenlik hizmetlerinde hesap verilebilirlik”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:10 (4), 71-94.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 45-55.

- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: yesterday, today and tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hamel, G. ve Breen, B. (2007). *Yönetimin geleceği (F. Gülfidan)*. İstanbul: MESS Yayınları,65.
- Heller, D., Judge, T. A. and Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 23(7), 815–835.
- Huseman R. C., Hatfield, J.D. and Miles E.W. (1987). A New Perspective On Equity Theory: The Equity Sensivity Construct, *Academy of Management Review*, 12 (2), 222-234.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 121–135.
- Judge, T. A., Bono, J. E. and Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 85(2), 237–249.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. and Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: a cross-cultural review*. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 2: Organizational Psychology . N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil Kepir, C. Viswesvaran (Ed.). London: SAGE Publications,25-52.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*: 127(3), 376–407.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012).” Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, “İş Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karaman, D. (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(1), 65– 78.
- 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.
- Kırcı Çevik, N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1), 126–145.
- Koç, H. ve Şimşek, M. N. (2020). İş-aile çatışmasının iş doyumu ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi: bilişim sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi-Journal of Business Research-Turk*. 12(3), 3072–3088.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları,75-80.

- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations*. 50(1), 174–194.
- Latham, G. P. ve Brown, T. C. (2006). The effect of learning vs. outcome goals on self-efficacy, satisfaction and performance in an mba program. *Applied Psychology*. 55(4), 606–623.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*. 12(4), 290–300.
- Liu, Y., Aungsuroch, Y. and Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*. 63(1): 84–91.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior-an evidence-based approach*. New York: Mcgraw-Hill/Irwin, 28-30.
- Marx, K. (1978). *Economic and philosophical manuscripts of 1844*. New York: International Publishers, 66-125.
- Mercanlıoğlu, A. Ç. (2012). Demografik değişkenler bazında iş tatmini boyutlarında oluşan farklılıklar: okmeydanı eğitim ve araştırma hastanesi personeline yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(37), 121–138.
- Meriçöz S. (2015). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul 30-35.
- Mert, I. S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mogu  rou, P. (2002). Job Satisfaction Among US Ph.D. Graduates: The Effects of Gender and Employment Sector. Labor and Demography. *University Library of Munich University*, 10(1), 50-72.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*. 22(1), 88–106.
-   zaydın, M. M.,   zdemir,   . (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası   rneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), 251–281.
- Özer, S. P. (2008). Kişisel   zelliklerin iş doyumunu, yaşam doyumunu ve iş-yaşam doyumunu ilişkisindeki rolü   z benlik değerlendirmeleri ile işin merkeziliğine yönelik bir araştırma. İzmir: Dokuz eylül   niversitesi yayınları, *Journal of Yasar University* , 30(8), 44-50.
- Özer, S. P. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda kapsam kuramları. Liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 83-103.
- Özer, S. P., Topaloğlu, T. ve   zmen,   . N. T. (2013). Destekleyici   rg  t ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Ege Akademik Bakis Dergisi*. 13(4), 437–437.

- Özgan, H. (2011). “Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* 11(1) 229-247.
- Özişli, Ö. (2017). *İş Tatmini. Çalışma yaşamında güncel psikolojik konular*. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım, 147-160.
- Uslu, M.E. (2017). *Hesap verilebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir araştırma: Tüvaşş Örneği*, Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 22-27.
- Üst Can, Ç. (2020). *Örgütsel demokrasi boyutlarının incelenmesine yönelik açıklayıcı bir karma yöntem araştırması*, Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 43-46.
- Poroy Arsoy, A. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 17-35.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*. 93(2), 472–481.
- Robinson, Karen L. (2010). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables. a dissertation presented to the faculty of the california school of organizational studies*, Alliant International University, San Diego, 1-156.
- Rostbøll, C. F. (2009). “Dissent, criticism and transformative political action in deliberative democracy”. *Critical Review Of International Social And Political Philosophy*, 12(1), 19- 36.
- Russell, R. (1997). “*Workplace democracy and organizational communication*”. *Communication Studies*, 48(4), 279-284.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4), 395–407.
- Sadykova G. ve Tutar H. (2014). “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sarker, S. J., Crossman, A., and Chinmeteeputuck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in thailand. *Journal of Managerial Psychology*. 18(7–8), 745–758.
- Serinkan, C., Bardakcı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Taminine İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(12), 152–163.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1), 55–64.
- Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım, 78-94.

- Somech, A. (2010). "Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes". *Educational Administration Quarterly*, 46(2): 174-209.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt J. G., Osborn. R. N. and Uhl-Bien, M. (2010). *Emotions, Attitudes, and Job Satisfaction. Organizational Behavior* . New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 350-373.
- Shekleton, F. P. (2004). *Job satisfaction of iowa public school superintendents during the 2002–2003 school year*, Doctoral Dissertation, Drake University, Des Moines 44.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı, 833-850.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, 58-65.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 1(8), 92– 107.
- Turan, E. (2017). *Siyaset*. Konya: Palet Yayınları, 100-105.
- Touraine, A. (1997). *Demokrasi nedir?* İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, 60-68.
- Thiagaraj, D. and Thangaswamy, A. (2017). Theoretical concept of job satisfaction - a study. *International Journal of Research -Granthaalayah*. 5(6), 464–470.
- Uyguş, N., Arbak, Y., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. H. (1998). İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç temel varsayım altında incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(2), 193–204.
- Yıldız, E., Aksu, M., Ünübol, H. ve Hızlı Sayar, G. (2020). Akademisyenlerdeki iş doyumunun, empati becerisi ve sosyal beceriyle ilişkisi üzerine bir inceleme. *Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 14(5), 84–99.
- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P. ve Kıyan, A. (2003). İstanbul tıp fakültesi'nde çalışan hekimlerde iş doyumunu. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*. 66(1), 34–41.
- Yürür, S. (2019). *Örgütsel davranış kuramları*. İstanbul: Beta Yayınları, 23-27.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım, 15-20.
- Ward, D. ve Lasen, M. (2009). An overview of needs theories behind consumerism. *Journal of Applied Economic Sciences*. 4(1), 137–155.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. 12(2), 173–194.

Walker, M., and McLean, M. (2013). *Professional education, capabilities and the public good: The role of universities in promoting human development*. London: Routledge, 105-115.

EKLER

EK-1. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.10.2020-E.114323



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 14574941-302.08.01-

Konu : Ece YANIK

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Enstitümüz Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Programı yüksek lisans öğrencisi Ece YANIK'ın, etik komisyon başvurusu ile ilgili olarak Üniversitemiz Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu'nun cevabi yazısı ekte gönderilmektedir. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Yasemin DÜNDAR
Enstitü Müdürü

DAĞITIM

Gereği:

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne » Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanlığına

Bilgi:

Sayın Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

EK-1. (devam) Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.10.2020-E.113333



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu



Sayı : 91610558-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.08.2020 tarih ve E.84354 sayılı yazı

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Programı **Yüksek Lisans Öğrencisi Ece YANIK'ın, Doç.Dr.Mustafa Yaşar ŞAHİN'in** danışmanlığında yürüttüğü "*Akademisyenlerin Örgütsel Demokrasi Algısı ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun **08.09.2020** tarih ve **08** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Kurul Başkanı

Araştırma Kod No: 2020 - 549

Ek: 1 Liste

EK-1. (devam) Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.10.2020-E.114323

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ETİK ALT ÇALIŞMA GRUBU
KATILIM LİSTESİ

TOPLANTI TARİHİ : 08.09.2020		TOPLANTI SAYISI : 08	
ADI – SOYADI		İMZA	
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA Başkan			
Prof.Dr.C.Haluk BODUR			
Prof.Dr.Seçil ÖZKAN			
Prof.Dr.Cevriye TEMEL GENCER			
Prof.Dr.İsmet YÜKSEL			
Prof.Dr.Aymelek GÖNENC			
Prof.Dr.Gülray BAYRAMOĞLU			
Prof.Dr.Makbule GEZMEN KARADAĞ			
Doç.Dr.Zehra GÖÇMEN BAYKARA			
Doç.Dr.Nihan KAFA			
Doç.Dr.İlyas OKUR			
Doç.Dr.Kemal ÖZTEMEL			
Doç.Dr.Melek Gülşah ŞAHİN			

EK-2. Kişisel Bilgi Formu

(1) Kurumda çalışma süreniz

- ☐ 0-4 Yıl
☐ 5-9 Yıl
☐ 10-15 Yıl
☐ 16 ve üzeri Yıl

(2) Yaşınız

- ☐ 21–30
☐ 31–40
☐ 41–50
☐ 51 ve üzeri

(3) Medeni durumunuz

- ☐ Evli
☐ Bekâr

(4) Cinsiyetiniz

- ☐ Erkek
☐ Kadın

(5) Görev yaptığınız üniversite

- ☐ Devlet Üniversitesi ☐ Vakıf Üniversitesi

(6) Akademik ünvanınız

- ☐ Prof.Dr. ☐ Doç.Dr. ☐ Dr. Öğr.Üys. ☐ Öğr.Gör.Dr. ☐ Öğr.Gör. ☐ Arş.Gör. Dr.
☐ Arş.Gör. ☐ Okutman

(7) Yöneticilik göreviniz var mı

- ☐ Evet (Belirtiniz.....) ☐ Hayır

(8) Üniversitede görev yaptığınız bölüm

- ☐ Spor Yöneticiliği ☐ Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
☐ Antrenörlük Eğitimi ☐ Rekreasyon ☐ Diğer

(9) Sendika üyeliğiniz var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

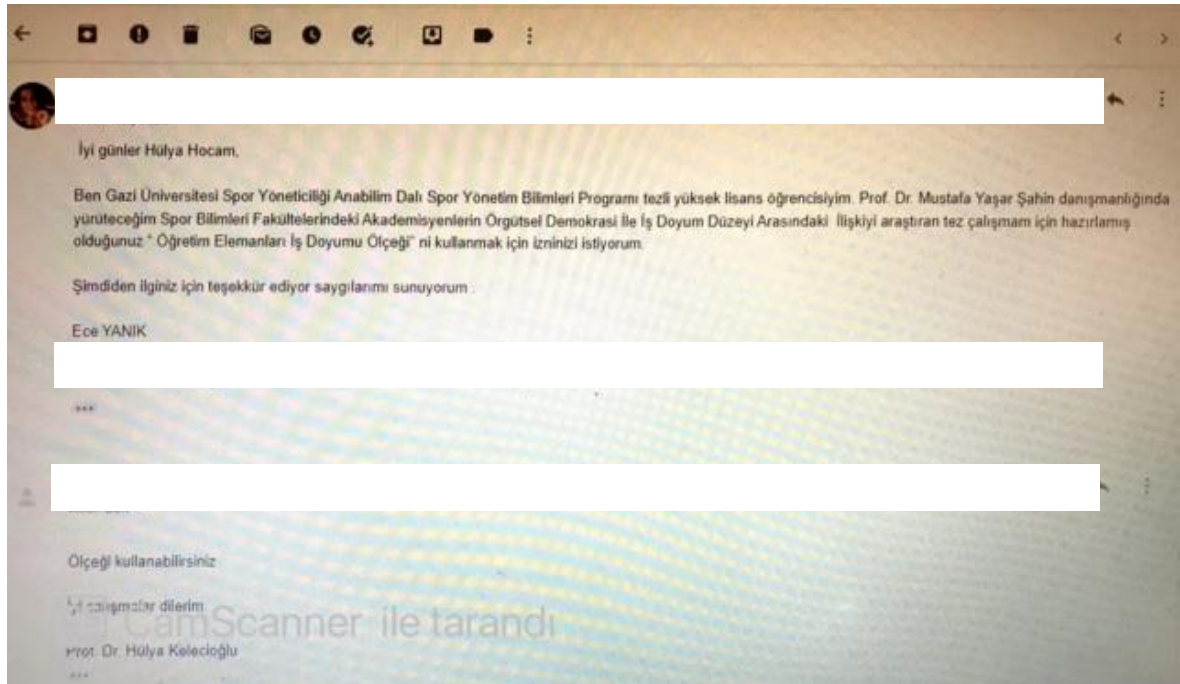
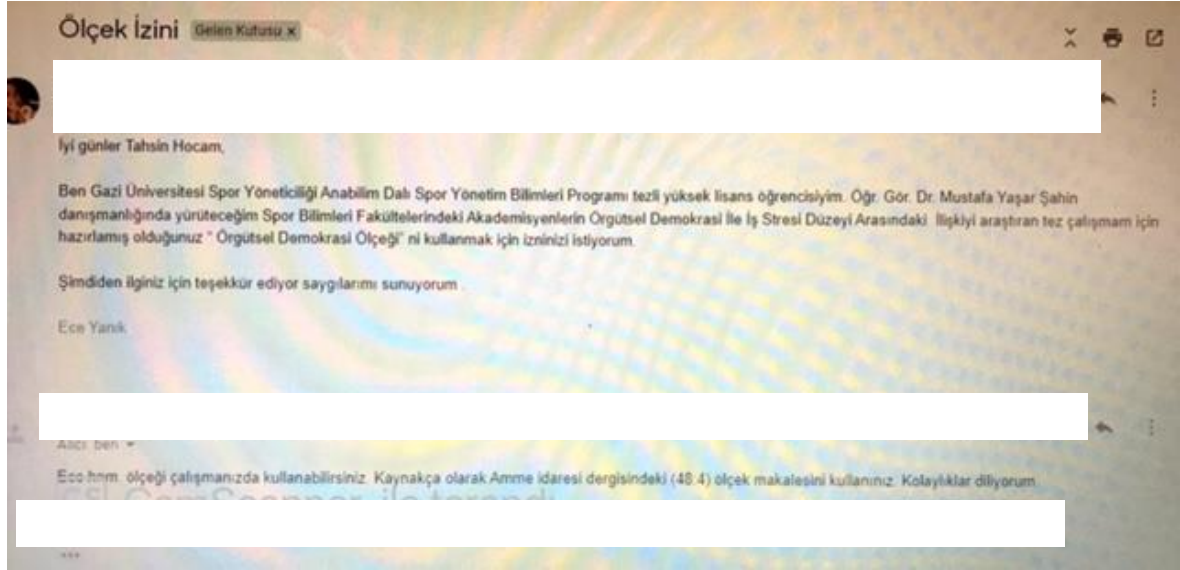
EK-3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
2.Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
3.Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı	1	2	3	4	5
4.Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	1	2	3	4	5
5.Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	1	2	3	4	5
6.Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
7.Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
8.Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	1	2	3	4	5
9.Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	1	2	3	4	5
10.Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	1	2	3	4	5
11.Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler	1	2	3	4	5
12.Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
13.Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	1	2	3	4	5
14.Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	1	2	3	4	5
15.Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	1	2	3	4	5
16.Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	1	2	3	4	5
17.Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	1	2	3	4	5
18.Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaştırmıştır.	1	2	3	4	5
19.Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	1	2	3	4	5
20.Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	1	2	3	4	5
21.Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya	1	2	3	4	5
22.Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır	1	2	3	4	5
23.Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
24.Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	1	2	3	4	5
25.Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26.İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	1	2	3	4	5
27.Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	1	2	3	4	5
28.Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir	1	2	3	4	5

EK-4. Öğretim elemanları İş Doyumu Ölçeği

[illegible]

EK-5. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Ölçek İzni



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı :Yanık, Ece
Uyruğu :T.C.

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Gazi Ün./Beden Eğitimi ve Spor ABD.	Devam ediyor
Lisans	Gazi Ün./BESYO/Spor Yöneticiliği	2015
Lise	Suzan Mehmet Gönç Lisesi	2011

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
-----	-----	-------

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

