

# Üniversite Çalışanları Örneğinde Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Demokrasi İlişkisinin İncelenmesi

## Analyzing the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Democracy in the Case of University Employees

Nazlı NALCI ARIBAŞ<sup>1\*</sup> Serap ULUBAY İSTEK<sup>2</sup> Esra TUNÇ<sup>3</sup> 

<sup>1\*</sup> Doç. Dr., İnönü Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi  
Bölümü Yönetim Bilimleri Bilim  
Dalı, Malatya, Türkiye.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Muş Alparslan  
Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek  
Yüksekokulu Ulaştırma Hizmetleri  
Bölümü, Muş, Türkiye.

<sup>3</sup> Doktorant, İnönü Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset  
Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim  
Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı,  
Malatya, Türkiye

\*Sorumlu yazar/  
Corresponding author:  
nazli.aribas@inonu.edu.tr

Başvuru/Submitted: 17.05.2025  
Kabul/Accepted: 03.11.2025

Atıf/Cite as:  
Arıbaş, N. N., Ulubay İstek, S. &  
Tunç, E. (2025). Üniversite  
çalışanları örneğinde örgütsel sinizm  
ve örgütsel demokrasi ilişkisinin  
incelenmesi, *Çankırı Karatekin  
Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 505-521.

### Öz

**Amaç:** Araştırmada, Muş Alparslan Üniversitesi (MAÜ) örneğinde, çalışanların; örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm algılarını, bu algıların demografik değişkenler ile farklılaşp farklılaşmadığını, ikisi arasındaki ilişkiyi ve örgütsel demokrasinin alt boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada veri toplama aracı olarak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen Örgütsel Demokrasi Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında MAÜ'den 321 akademik ve idari personele ulaşılmıştır.

**Bulgular:** Çalışmanın temel bulgularına göre; katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin alt sınıra yakın, düşük bir düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel demokrasi algısının ise nötr, ortalama düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. İkisi arasında ve örgütsel demokrasinin alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü orta şiddette bir ilişki vardır.

**Sonuç:** Bu veriler; örgütler için pozitif bir durum olan demokratikleşmenin arttıkça negatif olan sinizmin azaldığını göstermektedir.

**Özgünlük:** Araştırma, örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi üniversite çalışanları örneğinde inceleyerek literatürdeki bir boşluğu ele almaktadır. Mevcut çalışmaların çoğu özel sektör kapsamında yürütülmüş olup, kamu örgütleri veya yükseköğretim kurumlarında bu iki kavramın etkileşimini inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bu bağlamda çalışma, örgütsel demokrasi algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini üniversite bağlamında ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular; yöneticilerin demokratik uygulamaları güçlendirmesinin çalışanlarda güven ve aidiyet duygularını artırabileceğini; buna karşılık, adalet ve katılım eksikliğinin sinik tutumları destekleyebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar; örgüt yöneticileri ve politika yapıcılar için yükseköğretim kurumlarında daha katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışlarının geliştirilmesine yönelik pratik çıkarımlar sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel davranış, örgütsel demokrasi, örgütsel sinizm, üniversite personeli.

### Abstract

**Aim:** In the study, it was aimed to determine the organizational democracy and organizational cynicism perceptions of employees in the example of Muş Alparslan University (MAÜ), whether these perceptions differ with demographic changes, the relationship between the two, and the relationships between the sub-dimensions of organizational democracy and organizational cynicism.

**Method:** The study used the relational screening model, a quantitative research method. The Organizational Cynicism Scale developed by Brandes, Dharwadkar, and Dean (1999) and the Organizational Democracy Scale developed by Geçkil and Tikici (2015) were used as data collection tools. Within the scope of the study, 321 academic and administrative staff from MAU were reached.

**Results:** According to the basic findings of the study; It was determined that the organizational cynicism levels of the participants were at a low level, close to the lower limit. It was observed that the organizational democracy perception of the participants was at a neutral, average level. There is a medium-inverse relationship between the two and between the sub-dimensions of organizational democracy and organizational cynicism.

**Conclusion:** These data show that as democratization, which is a positive situation for organizations, increases, cynicism, which is a negative situation, decreases.

**Originality:** This study addresses a gap in the literature by examining the relationship between organizational democracy and organizational cynicism among university employees. Previous research has predominantly focused on the private or public sectors, while studies investigating the interaction between these two concepts within higher education institutions remain limited. In this context, the study makes a unique contribution by revealing the influence of organizational democracy perceptions on organizational cynicism in the university setting. The findings suggest that strengthening democratic practices may enhance employees' sense of trust and belonging, whereas a lack of justice and participation may foster cynical attitudes. These results provide practical implications for organizational leaders and policymakers in developing more participatory and transparent management approaches within higher education institutions.

**Key Words:** Organizational behaviour, organizational cynicism, organizational democracy, university employees.

### Giriş

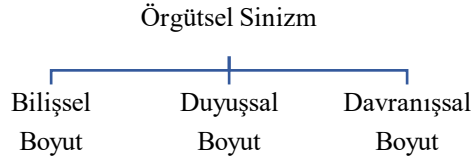
Örgütsel sinizm (ÖS), örgüte yönelik olarak negatif inançlar, etkilemeler ve davranışsal eğilimlerden oluşarak, örgütsel bütünlük ve dürüstlükten uzak bir özelliğe sahiptir. Buna bağlı olarak da birey, örgüte yönelik olarak aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar şeklindeki olumsuz tutumlara sahiptir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 345). ÖS, örgütsel olarak bireylerde hâkim olan ve paylaşılan şüpheli tutumlardır (Brandes, 1997, s. 30). Yani bireyin içinde bulunduğu örgüte yönelik olumsuz düşünceleri ve bu olumsuz düşüncelerin yansımaları, ÖS kavramıyla ifade edilmektedir.

Demokrasinin örgüt düzeyinde yaşandığı ve karar alma sürecinde örgüt üyelerinin, örgüt yönetimi ve süreçlerine katılması, örgütsel demokrasi (ÖD) kavramıyla ifade edilir. Örgütün yönetiminde demokratik ilkelerin öncelikli konumda olması, çalışanların hem işe hem de örgüte yönelik bağlılıklarını ve bunun sonucu olarak da verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Harrison ve Freeman, 2004, s. 49-50). ÖD, çalışanlara karar süreçlerine katılma ve yetki verme gibi unsurları sağlamasının yanı sıra örgüte karşı yabancılaşmayı önleyen bir özelliğe sahiptir (Collom, 2000, s. 212-213). ÖD'nin varlığı, çalışanlara örgütsel bağlılığı sağladığı gibi örgütsel verimliliğin artmasında olumlu etkiler sunmaktadır.

ÖD uygulamalarının, çalışanların ÖD düzeyleri üzerinde nasıl bir etkisi vardır? Karar alma süreçlerine katılım, şeffaflık ve adil yönetim gibi demokrasi unsurlarının, örgütlerdeki olumsuz tutumları, yani sinizmi azaltmada ne kadar etkili olabileceği sorgulanabilir. Özellikle, ÖS 'in yaygın olduğu ortamlarda, demokratik uygulamaların çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel verimliliği nasıl iyileştirdiği üzerine ne gibi sonuçlar ortaya çıkabilir? Örgütsel demokrasi ve sinizm arasındaki ilişki, uzun vadede organizasyonel başarıyı ve çalışanların genel refahını nasıl şekillendirir? Örgütsel demokrasi ile sinizm arasındaki etkileşimleri ve bu etkileşimlerin organizasyonel sonuçlar üzerindeki potansiyel etkilerini keşfetmeye yönelik bir yaklaşım örgütlerin verimliliği ve etkililiği ile çalışanların daha huzurlu ortamlarda çalışabilmesi için gerekenleri uygulayıcılara sunabilir.

### Kavramsal Çerçeve

Sinizm kavramının kökeni M.Ö 4. yüzyıldaki Kynikler Okuluna dayanmaktadır. Sinizm düşüncesinin en önemli temsilcisi ise Diyojen olarak kabul edilmektedir (Dean vd., 1998, s. 342). Diyojen'in "dürüst bir insan arıyorum" şeklindeki yargısı, sinik bireylerin de insanların gerçekte dürüst olmadıkları yönündeki kötümser bir inanişe sahip olmalarıyla karşılık bulmuştur (Tanrıoğen, 2022, s. 108). Bu noktadan yola çıkarak sinizm kavramının olumsuz bir anlama sahip olduğu açıktır. Sinizm, bireysel veya örgütsel olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü gibi örgütsel sinizm, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tutumlar şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır (Brandes, 1997, s. 31; Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 84).



**Şekil 1.** Örgütsel Sinizmin Boyutları

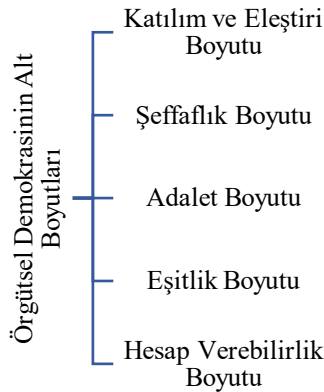
*Bilişsel Boyut;* örgütün dürüstlük yönünden zayıf olduğuna dönük öfke, kınama ve hor görme şeklinde geliştirilen inançlar, örgütsel sinizmin bilişsel boyutudur. Bilişsel boyutta, adalet, dürüstlük ve samimiyet doğrultusunda ortaya çıkan inançsızlık, sinik bireylerde örgütün kendilerine yönelik ihanet içerisinde olduğu inancını arttırmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, s. 49). Örgütün dürüstlükten uzak olduğu inancına sahip bireylerin, tembel, tutarsız, bencil, yalana ve hileye başvurma biçiminde özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Yıldız, 2013, s. 857).

*Duyuşsal Boyut;* ÖS'in duyuşsal boyutu, bilişsel boyuttan farklı olarak, çalışılan kuruma ve örgüte yönelik negatif duyguları ifade etmektedir (Dean vd., 1998, s. 346). Çeşitli negatif duyguları içeren sinizmde örgüte ve çalışanlarına yönelik geliştirilen negatif duygular, küçümseme, kızgınlık, acı, utanç, nefret, korku gibi duygularla tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 79). Duyuşsal boyutta, öfke ve kızgınlık duygularına bağlı olarak örgüte ve çalışanlara dönük öznel duygulara bağlı olarak tepkiler verilmektedir (Tanrıöğen, 2022, s. 113).

*Davranışsal Boyut;* ÖS'in davranışsal boyutunda negatif ve karamsar düşüncelere sahip olan sinik bireyler, örgüt içerisinde gelişen durumlara karşı alay ve mizah unsurlarını kullanarak, olumsuz ve genellikle küçük düşürücü davranışlarda bulunmaktadır (Dean vd., 1998, s. 346). Davranışsal boyutta çalışanlar karamsar tahminler, eleştirel ifadeler, alaycı tutumlar ve değersizleştiren düşüncelere bağlı olarak, jest, mimik ve beden dili kullanarak tepkiler göstermektedir (Özler vd., 2010, s. 49; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999, s. 150-153). ÖS'in davranışsal boyutu, dışarıdan fark edilebilirliği açısından daha somut tutum ve davranışları ifade etmektedir.

Araştırmanın diğer kavramı olan ÖD örgüt üyelerinin, örgütte yönetsel sürece katılması olarak tanımlanabilir (Yazdani, 2010, s. 54). İşyeri demokrasisi olarak da literatürde yer alan ÖD öz-yönetim, katılımcı yönetim gibi çalışanların güçlendirilmesine yönelik özellikleri savunur (Han ve Garg, 2018, s. 1092; Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009, s. 1127).

ÖD, bir kurumun faaliyetini gerçekleştirirken yapısal politika oluşturma sürecinde çalışanların görüşlerini dikkate aldığı, bireysel özgürlük, saygı ve eşitliğe dayalı bir değerler sistemi olarak tanımlanabilir (Coşan ve Gülova, 2014, s. 234). Demokratik örgütte ortak karar alma anlayışının yanı sıra hukukun üstünlüğü ilkesi doğrultusunda sosyal sorumlulukları anlayan, insan haklarına saygılı, çalışanların çıkarlarını gözetken yöneticiler bulunur (Tutar ve Sadykova 2014, s. 3-4). ÖD, yöneticilerin çalışanlarla iş birliği yaptığı katılımcı bir yönetim tarzını öngördüğünden uygun örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir (Geçkil, 2013, s. 25). Geçkil ve Tikici (2015) ÖD'yi yönetime katılım ve eleştiri yapabilmek, şeffaf ve hesap verebilir yönetim ile eşitlikçi ve adil yönetim olarak (Şekil 2) alt boyutlara ayırmıştır.



**Şekil 2.** Örgütsel Demokrasinin Boyutları

*Katılım ve Eleştiri Boyutu;* Katılım, genel olarak, çalışanların örgütte kararlara katılabilmesini ifade etmektedir. Örgütün kurumsallaşma yapısına bağlı olarak karar alma mekanizmaları farklılaşabilmektedir ancak karar alma süreçlerine çalışan katılımının sağlanması ile motivasyonun, örgütsel vatandaşlığın, bağlılığın ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel aidiyetin oluşması ile çalışanın iş verimliliğinin olumlu yönde etkilenmesi mümkündür. Katılımın, ÖD algısının gelişmesindeki etkisi daima olumlu kabul edilmemektedir, çalışanların tümüyle hazır olmadan

katılımcı olması örgütsel muhalefetin alt yapısını oluşturacak risk unsurlarını da içermektedir. Katılım etkin bir şekilde sağlanması durumunda çalışana ve kuruma fayda sağlayabilir (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 45). Örgütsel karar ve faaliyetlere yönelik olarak sürece dahil edilen çalışan sayısı arttıkça demokrasinin sağlanması kolaylaşırken, bu sürecin küçük bir grup ile devam etmesi de demokrasi anlayışından uzak yapının varlığını göstermektedir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 49). Özgür bir eleştiri ortamının oluşturulması ve eleştiriye açık olmak demokratik örgütlerin özelliklerindedir. Eleştiri sadece yıpratma amacıyla yapılmaz, hataların düzeltilmesi için de yapılabilir. Yapılan eleştiri olumsuz olsa da hatayı öğrenmek ve bu hatanın düzeltilmesi imkânı sağlayacağından yönetime olumlu katkı sağlayacaktır. Kesen'e (2015, s. 552) göre çalışanlar eleştiri yapma konusunda cesaretlendirilerek kendilerini ifade etmesinin sakıncalı olmadığını bilmesi durumunda ve yaptıkları eleştirilerin dikkate alındığını gördüklerinde örgütsel yetersizliklerin yok edilmesi için daha fazla çalışarak örgütle bağlarını güçlendirebilirler.

*Şeffaflık Boyutu;* Şeffaflık, bilginin bir kuruluş içinde, yöneticilerle çalışanlar arasında ve paydaşlara doğru serbestçe akma derecesini ifade eder. Kurumdaki serbeste bilgi akışının sağlanması ile şeffaflığın sağlanması mümkündür (Özer ve Önen, 2019, s. 205). Örgütsel şeffaflık düzeyi örgüt faaliyetlerinin paydaşlar tarafından ne kadar gözlenebilir olması ile belirlenir. Şeffaflık kültürü oluşturmak, güven kazanmanın temel ilk adıımıdır. Şeffaflık, paydaşların yönetim kuruluna ve yönetime gerçeği söylemekte özgür olduklarında gerçekleşir. Yöneticiler karşıt bakış açılarını dinlemeye istekli olduğunda şeffaflık kültürü oluşur (Fung, 2014, s. 4).

*Adalet Boyutu;* Örgütsel düzeyde adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınması ve bireyler arasındaki etkileşimle ilgili kurallar ve sosyal normlarla tanımlanır (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 48). Örgüt yönetiminin kararlarının ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır; görev dağılımı, mesai saatlerine uyma, yetki devri, ödenen ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlerin algılanma düzeyi örgütsel adaleti belirleyen ölçütlerdir (İnce ve Gül, 2005, s. 76). Örgütte adil bir durumun algılanmasının olumlu tutum ve davranışlara sebep olabileceği gibi adaletsiz bir durumun algılanması da sinizm, sessizlik gibi davranışların oluşmasına neden olabilir (İçerli, 2010, s. 4).

*Eşitlik Boyutu;* Yönetimde eşitlik çalışan herkesin eşit bir şekilde muamele görmesi, çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması gerektiği anlamına gelir. Eşitlik, çalışanlar arasında cinsiyet, ırk, din, dil ayrımı yapılmadan adil bir şekilde, objektif tutumla aynı hak ve avantajlara sahip olmaktır (Işık, 2017, s. 1663). Kurum imkanlarından tüm çalışanların eşit şekilde faydalanabilmesidir. Eşitlik, adalet ilkesi ile karıştırılan bir kavramdır. Fakat adaletin olması eşitliği sağlamadığı gibi eşitliğin sağlanmasının da her zaman adaletli olmayacağı kabul görmüş ve bilinen bir gerçektir. (Geçkil, 2013, s. 3). Eşitlik ile ilgili düzenlemeler genellikle yazılı kurallarla sağlanır. Bunlar kanun, tüzük gibi genel düzenleyici kurallar olabileceği gibi kurum yönergeleri ile de sağlanabilir. Hiyerarşik örgüt yapısındaki örgütlerde yapısal ve yönetsel bakımdan örgüt içi eşitlikten bahsetmek mümkün değildir. Örgütte eşitsizlik duygusunun oluşması, çalışanın diğer çalışanlarla kendisini karşılaştırmasından kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 12). Örgütte eşitlik algısının yüksek olması çalışanların örgütsel bağlılık ile iş tatmini düzeyinin ve örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasıyla kararlara katılımı da etkilemektedir (Çankaya, 2018, s. 408).

*Hesap Verebilirlik Boyutu;* Yöneticilerin kendilerine verilen kaynakları uygun şekilde, verimli olacak alanlarda ve kamu yararına kullandıklarını ifade eden hesap verebilirlik kavramı gerektiğinde bu eylemleriyle ilgili olarak yönetilenlere açıklayıcı ve doğru bilgiyi aktarabilmeleridir. Yöneticiler, kararlarının tüm paydaşları etkilediğini bilerek ve hesap verebilirlik sorumluluğunu dikkate alarak görevini yerine getirmelidir. Hesap verebilirlik, yöneticilerin ve memurların yaptıkları işlerle ilgili olarak denetlendiklerinde cevap vermeleri gerektiğini bilmeleridir. Mali yönüyle ön plana çıkan hesap verebilirlik kavramı, aynı zamanda görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğini, etik kurallara uyulup uyulmadığını gözetir. Çalışan haklarının ihlal edilmemesi, hak gözetimi ve mevcut kaynakların nasıl kullanıldığı gibi konuları da kapsamaktadır (Uslu, 2023, s. 14-15).

Tüm alt boyutların birbiriyle bağlantılı olan demokratik örgütlerde, eşitlik alt boyutu ile adalet gibi hesap verebilirlik ve şeffaflığın da birbiriyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Şeffaf yönetimin hesap verebilir yönetim olduğu kabul edilmektedir. Şeffaflık ilkesine uygun biçimde karar alan ve harcamalarını bu doğrultuda gerçekleştiren, hesap verebilirlik ilkesini benimsemiş örgütler, toplum tarafından takdir edilmekte ve daha güvenilir olarak nitelendirilmektedir.

### Araştırmanın Yöntemi

Pozitivist paradigmanın hâkim olduğu bu çalışmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Katılımcıların algılarını ölçmek üzere kullanılacak ölçekler aşağıda açıklanmıştır. Bu ölçekler ve bunlarla birlikte araştırmacılar tarafından hazırlanmış olan demografik ölçek ektedir. İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 28.12.2023/17/11 karar sayısıyla, araştırmanın verilerinin toplandığı Muş Alparslan Üniversitesi Rektörlüğünden ise 09.01.2024 tarihli 125276 sayılı belge ile izin alınmıştır. Tüm katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır.

## Araştırmanın Soruları

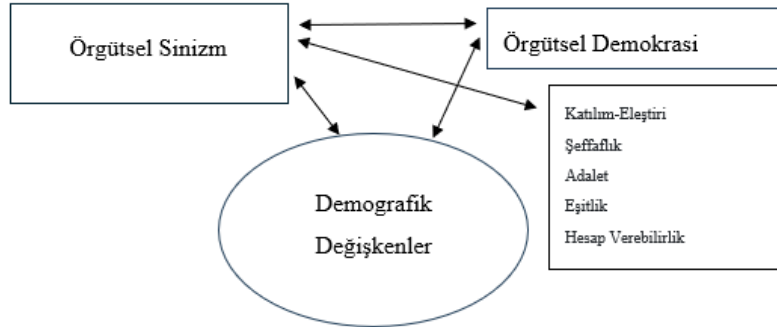
Araştırmanın ana sorusu: Üniversite çalışanlarının örgütsel demokrasi, örgütsel sinizm algısı ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusudur.

Araştırmada şu alt sorulara cevap aranmaktadır.

1. Üniversite personelinin örgütsel demokrasi algısı hangi düzeydedir?
2. Üniversite personelinin örgütsel sinizm algısı hangi düzeydedir?
3. Üniversite personelinin örgütsel demokrasi algısı cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim durumu, unvan değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Üniversite personelinin örgütsel sinizm algısı cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim durumu, unvan değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Üniversite personelinin örgütsel sinizm tutumu ile örgütsel demokrasi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri alt boyutu ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Örgütsel demokrasinin şeffaflık alt boyutu ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Örgütsel demokrasinin adalet alt boyutu ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Örgütsel demokrasinin eşitlik alt boyutu ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
10. Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik alt boyutu ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Araştırmanın Modeli

Pozitivist paradigmanın hâkim olduğu bu araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Şekil 3'te görüldüğü gibi demografik değişkenler ile örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizmin ayrı ayrı ilişkileri incelenmiş bununla birlikte örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizmin birbirleri ile ilişkisi açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasinin alt boyutları (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

## Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmada devlet üniversitesi çalışanlarının ÖD ve ÖS algılarını, ikisi arasındaki ilişkiyi, bu algıların demografik değişkenler ile farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek, ÖD'nin alt boyutları ile ÖS arasındaki ilişkileri anlamak amaçlanmıştır. Çalışma evreni olarak Muş Alparslan Üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel seçilmiştir. Araştırmanın yapıldığı tarihte (2023-2024 eğitim-öğretim yılı) 630 akademik 445 idari personel olmak üzere toplam 1075 personelin çalıştığı üniversitede 284 örneklem büyüklüğüne (.05 düzeyinde),  $p=0.50$  ve  $d=0.05$  dikkate alınarak hesaplanmıştır) ulaşmak yeterlidir. Araştırmada 320 kişiden (223 akademik personel, 97 idari personel) sağlıklı veri elde edilmiştir.

## Araştırmanın Veri Toplama Araçları

**Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ):** Araştırmada örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Türkiye'de de Brandes (1997)

ve Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ÖSÖ kullanılarak (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007; Turan, 2011; Boyalı, 2011; Arslan, 2012; Karacaoğlu ve İnce, 2012; Karacaoğlu, Aslan ve Boyalı, 2014) örgütsel sinizm konusunda çalışmalar yapılmıştır. Ölçekte bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere örgütsel sinizmin üç alt boyutu incelenmiştir. Bilişsel boyutta beş madde, duygusal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Ölçekte “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13’tür. Bu çalışmanın örnekleme benzer örnekleme çalışma yapılması ve dilinin daha uygun olması nedeniyle Kalağan (2009) tarafından yapılan Türkçe çeviri kullanılmıştır. Kalağan, 13 soruluk ÖSÖ’ni Türkçeye çevirerek dilsel eşdeğerlik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, birleşik güvenilirlik analizlerini yapmıştır. Analizler olumlu sonuçlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı maddelerin toplamı için 0,931 olarak bulunmuştur.

*Örgütsel Demokrasi Ölçeği (ÖDÖ)*: Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin toplam Cronbach Alpha değeri 0.95 dir. ÖDÖ, örgüt çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarını değerlendirmek için bazı çalışmalarda (Bakan, Kara ve Güler 2017; Geçkil, Akpınar ve Taş 2017; Işık 2017; Naldöken ve Limoncu 2019) kullanılmıştır. 28 maddeli ölçek beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Katılım-eleştiri (8 madde), şeffaflık (6 madde), adalet (5 madde), eşitlik (6 madde) ve hesap verebilirlik (3 madde) alt boyutlarıdır. ÖDÖ, 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Katılımcılara sunulan seçenekler 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçeğin toplam Chronbach’s alfa güvenilirlik katsayısı 94’tür. Bütün boyutların güvenilirlik katsayısı .70 üzerindedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 28 ve en yüksek puan 140’tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe katılımcıların örgütsel demokrasi algısı düzeyi yükselmektedir.

### Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada elde edilen bulgular, verilerin doğru ve geçerli bir biçimde toplandığı varsayımına dayanmaktadır. Veri toplama sürecinde kullanılan ölçüm araçlarının amaca uygun biçimde işlediği ve katılımcıların yanıtlarının araştırma konusunu yansıttığı kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmada yer alan örneklemin, üniversite çalışanları evrenini temsil ettiği varsayılmıştır. Katılımcıların birbirlerinden bağımsız olarak görüş bildirdikleri, dolayısıyla bireysel yanıtların diğerlerini etkilemediği düşünülmektedir. Araştırma verilerinin belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, bulguların yalnızca o döneme özgü koşulları yansıttığı anlamına gelmektedir. Bu durum, araştırmanın doğası gereği bir sınırlılık oluşturmakta; uzun dönemli değişimleri yansıtma konusunda temkinli bir yorum gerektirmektedir.

### Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda elde edilen verilerin betimsel ve istatistiksel analizlerine yer verilmiştir.

### Araştırmanın Betimsel Analiz Bulguları

Betimsel analizler çerçevesinde araştırma verilerinin dağılımları frekans, yüzde ve ortalamalar yolu ile incelenmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 1’de araştırma örnekleminin demografik değişkenlerinin dağılımlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırma örnekleminin cinsiyet bakımından 107 (%33) kadın, 213 (%67) erkekten oluşmaktadır. Yaş bakımından katılımcıların 103’ü (%32) 35 ve altı yaş grubunda, 152’si (%48) 36-45 yaş grubunda, 57’si (%18) 46-55 yaş grubunda ve 8’i (%2) 56 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 217’sinin (%68) evli, 103’ünün (%32) bekar olduğu tespit edilmiştir. Çocuk sayıları bakımından, 113 katılımcının (%35) çocuğu bulunmazken, 48 katılımcının (%15) 1 çocuğu, 90 katılımcının (%28) 2 çocuğu, 46 katılımcının (%14) 3 çocuğu ve 23 katılımcının (%7) 4 ve üzeri çocuğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelir düzeyi incelendiğinde, 9 katılımcının (%3) 25.000 TL’nin altında, 118 katılımcının (%37) 25.000-50.000 TL aralığında, 101 katılımcının (%32) 50.000-75.000 TL aralığında ve 92 katılımcının (%29) 75.000 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süreleri, 48 katılımcının (%15) 0-5 yıl, 60 katılımcının (%19) 6-10 yıl, 105 katılımcının (%33) 11-15 yıl, 38 katılımcının (%12) 16-20 yıl, 35 katılımcının (%11) 21-25 yıl ve 34 katılımcının (%11) 26 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ise 76 katılımcı (%24) için 0-5 yıl, 86 katılımcı (%27) için 6-10 yıl, 119 katılımcı (%37) için 11-15 yıl, 29 katılımcı (%9) için 16-20 yıl ve 10 katılımcı (%3) için 21 yıl ve üzeri olarak dağılım göstermektedir. Program türü bakımından ise katılımcıların 18’i (%6) ortaöğretim, 19’u (%6) ön lisans, 53’ü (%17) lisans, 63’ü (%20) yüksek lisans ve 167’si (%52) doktora programına dâhildir. Son olarak, katılımcıların ünvanları incelendiğinde 28’i (%9) araştırma görevlisi, 64’ü (%20) öğretim görevlisi, 70’i (%22) Dr. Öğr. Üyesi, 49’u (%15) Doç. Dr., 12’si (%4) Prof. Dr. ve 97’si (%30) idari personel olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 1:** Araştırma Örnekleminin Demografik Değişkenlerinin Dağılımları

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	107	33
Erkek	213	67
<b>Yaş</b>		
35 ve altı	103	32
36-45	152	48
46-55	57	18
56 ve üzeri	8	2
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	217	68
Bekar	103	32
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Çocuk yok	113	35
1 çocuk	48	15
2 çocuk	90	28
3 çocuk	46	14
4 ve üzeri çocuk	23	7
<b>Gelir Düzeyi</b>		
25.000 altı	9	3
25.000-50.000	118	37
50.000-75.000	101	32
75.000 ve üzeri	92	29
<b>Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	48	15
6-10 yıl	60	19
11-15 yıl	105	33
16-20 yıl	38	12
21-25 yıl	35	11
26 yıl ve üzeri	34	11
<b>Kurum Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	76	24
6-10 yıl	86	27
11-15 yıl	119	37
16-20 yıl	29	9
21 yıl ve üzeri	10	3
<b>Program Türü</b>		
Ortaöğretim	18	6
Ön lisans	19	6
Lisans	53	17
Yüksek lisans	63	20
Doktora	167	52
<b>Akademik Unvan</b>		
Araştırma Görevlisi	28	9
Öğretim Görevlisi	64	20
Dr. Öğr. Üyesi	70	22
Doç. Dr.	49	15
Prof. Dr.	12	4
İdari Personel	97	30
<b>Toplam</b>	320	100

### Araştırmanın İstatistiksel Analiz Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezlere cevap aramak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca, istatistiksel analizler gerçekleştirilmeden önce araştırmanın ölçme araçlarının tanımlayıcı analizleri, normallik ve güvenilirlik incelemelerine dair bulgulara yer verilmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 2’de araştırmanın ölçme araçları olan ÖS düzeyi ve ÖD algısının ortalama skorlarına yer verilmiştir. 1 ve 2 numaralı araştırma sorularına cevap veren skorlar incelendiğinde; Katılımcıların ÖS düzeyi ortalamasının 28,1 (ss=10,58) olduğu ve bu düzeyin 13 ile 65 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Bu bulgular değerlendirildiğinde araştırmacıların ÖS düzeylerinin alt sınıra yakın, düşük bir düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların ÖD algısı ortalamasının ise 95,6 (ss=22,42) olduğu ve ortalama skorların 28 ile 140 arasında değişim gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, incelendiğinde katılımcıların örgütsel demokrasi algısının nötr, ortalama düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırma ölçme araçlarının normallik incelemesi ise çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek gerçekleştirilmiştir. Literatür incelendiğinde -3 ile +3 arasında dağılım göstermesi verilerin normal dağılım gösterdiğini ve istatistiksel analizlerde parametrik testlerin kullanılması gerektiğine işaret etmektedir (Hair vd., 2006). Bu araştırma kapsamında elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise bu değerlerin -3 ile +3 arasında dağılım gösterdiği ve bundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilmekte, sonuç olarak da araştırmanın hipotez testlerinde parametrik test yöntemlerinin kullanılması gerektiğine işaret etmektedir.

Son olarak da araştırmanın ölçme araçlarının istatistiksel güvenilirlikleri için Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiş, bu katsayının .70 ve üzerinde olması kullanılan ölçme araçlarının istatistiksel olarak güvenilir olduğuna işaret ederken bu çalışmanın ölçme araçlarının Cronbach's Alpha katsayısının da .70 ve üzerinde olduğu görülmüş ve böylece ölçme araçlarının güvenilir olduğu, istatistiksel analizlerde kullanılmalarının önünde bir engel olmadığı görülmüştür.

### Araştırmanın Fark Analizlerinin Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 3 ve 4 numaralı araştırma sorularının cevaplanmasına yönelik gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Bu çerçevede Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı ile araştırmanın demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim durumu, unvan değişkenleri arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA'dan yararlanılmıştır.

**Tablo 2:** Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik İnceleme Bulguları

Değişkenler	Ort±Ss	Alt-Üst	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
<b>Örgütsel Sinizm Düzeyi</b>	28,1±10,58	13-65	0,842	0,577	.938
Katılım ve Eleştiri	27,8±7,79	8-40	-0,474	-0,475	.940
Şeffaflık	21,9±5,59	6-30	-0,809	0,350	.932
Adalet	15,7±4,72	5-25	-0,362	-0,406	.866
Eşitlik	20,6±4,55	6-30	-0,279	0,290	.746
Hesap Verebilirlik	9,6±2,91	3-15	-0,310	-0,243	.889
<b>Örgütsel Demokrasi Algısı</b>	95,6±22,42	28-140	-0,617	0,015	0,964

### Cinsiyet Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Aşağıda yer alan Tablo 3'te araştırmanın cinsiyet değişkeni ile ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testinin bulguları yer almaktadır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, cinsiyet ile ÖS düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir ( $t(318) = -2,410, p=0,017$ ). Bu farklılık incelendiğinde, erkek katılımcıların örgütsel sinizm düzeyi (Ort=29,82, Ss=11,09), kadın katılımcıların ÖS düzeyinden (Ort=26,82, Ss=9,21) daha yüksek olmaktadır.

Benzer şekilde, cinsiyet ile ÖD algısı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir ( $t(318)=3,304, p=0,001$ ). Bu farklılık incelendiğinde, kadın katılımcıların ÖD algısı (Ort=101,42, Ss=19,35), erkek katılımcıların ÖD algısından (Ort=92,77, Ss=23,33) daha yüksek olmaktadır.

**Tablo 3:** Cinsiyet Değişkeni ve Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort ± Ss	t	P
Örgütsel Sinizm Düzeyi	Kadın	107	26,82 ± 9,21	-2,410	0,017*
	Erkek	213	29,82 ± 11,09		
Örgütsel Demokrasi Algısı	Kadın	107	101,42 ± 19,35	3,304	0,001*
	Erkek	213	92,77 ± 23,33		

\*= $p < .05$

### Yaş Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Aşağıda yer alan Tablo 4'te araştırmanın yaş değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre yaş değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

**Tablo 4:** Yaş Değişkeni ve Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort ± Ss	F	p
Örgütsel Sinizm Düzeyi	35 ve altı	103	29,18 ± 10,51	1,105	0,347
	36-45	152	29,44 ± 11,16		
	46-55	57	27,03 ± 9,05		
	56 ve üzeri	8	25,00 ± 9,89		
Örgütsel Demokrasi Algısı	35 ve altı	103	96,95 ± 21,50	2,523	0,058
	36-45	152	92,89 ± 23,92		
	46-55	57	98,54 ± 20,07		
	56 ve üzeri	8	111,25 ± 9,32		

### Medeni Durum Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Aşağıda yer alan Tablo 5'te araştırmanın medeni durum değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre medeni durum değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

**Tablo 5:** Medeni Durum Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Medeni Durum	N	Ort ± Ss	T	p
Örgütsel Sinizm Düzeyi	Evli	217	28,95 ± 10,86	0,331	0,741
	Bekar	103	28,53 ± 10,01		
Örgütsel Demokrasi Algısı	Evli	217	94,49 ± 22,92	-1,354	0,117
	Bekar	103	98,61 ± 22,53		

### Çocuk Sayısı Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Aşağıda yer alan Tablo 6'da çocuk sayısı değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çocuk sahipliği ile araştırma ölçme araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

**Tablo 6:** Çocuk Sayısı Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Çocuk Durumu	N	Ort ± Ss	t	p
Örgütsel Sinizm Düzeyi	Çocuk yok	113	28,77 ± 10,51	-0,061	0,951
	Çocuk var	207	28,85 ± 10,64		
Örgütsel Demokrasi Algısı	Çocuk yok	113	97,40 ± 21,61	1,021	0,308
	Çocuk var	207	94,72 ± 22,86		

**Gelir Düzeyi Değişkeni ve Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı**

Aşağıda yer alan Tablo 7’de, gelir düzeyi değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve post-hoc test bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, gelir düzeyi ile ÖS düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F(3,316)=5,698, p=0,001$ ). Post-hoc test sonuçlarına göre, 75.000 TL ve üzeri gelire sahip katılımcıların örgütsel sinizm düzeyi ortalamasının ( $Ort=25,23, Ss=9,82$ ) 25.000-50.000 TL gelir grubundaki katılımcıların ortalamasından ( $Ort=30,45, Ss=11,15$ ) ve 50.000-75.000 TL gelir grubundaki katılımcıların ortalamasından ( $Ort=29,71, Ss=9,83$ ) anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, gelir düzeyi ile ÖD algısı arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F(3,316)=6,658, p=0,000$ ). Post-hoc test sonuçlarına göre, 75.000 TL ve üzeri gelire sahip katılımcıların ÖD algısı ortalamasının ( $Ort=103,76, Ss=23,41$ ) 25.000-50.000 TL gelir grubundaki katılımcıların ortalamasından ( $Ort=90,51, Ss=21,53$ ) ve 50.000-75.000 TL gelir grubundaki katılımcıların ortalamasından ( $Ort=94,83, Ss=20,94$ ) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular genel bir çerçeveden ele alındığında, yüksek gelir grubundaki katılımcıların daha düşük ÖS düzeyine ve daha yüksek ÖD algısına sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 7:** Gelir Düzeyi Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Gelir Düzeyi	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm Düzeyi	25.000 altı	9	34,11 ± 10,47	5,698	0,001*	75.000 ve üzeri <
	25.000-50.000	118	30,45 ± 11,15			25.000-50.000
	50.000-75.000	101	29,71 ± 9,83			75.000 ve üzeri <
	75.000 ve üzeri	92	25,23 ± 9,82			50.000-75.000
Örgütsel Demokrasi Algısı	25.000 altı	9	89,89 ± 18,44	6,658	0,000*	75.000 ve üzeri >
	25.000-50.000	118	90,51 ± 21,53			25.000-50.000
	50.000-75.000	101	94,83 ± 20,94			75.000 ve üzeri
	75.000 ve üzeri	92	103,76 ± 23,41			> 50.000-75.000

\*= $p<.05$

**Çalışma Süresi Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı**

Aşağıda yer alan Tablo 8’de araştırmanın çalışma süresi değişkeni ve ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre çalışma süresi değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilememiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 8:** Çalışma Süresi Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ort ± Ss	F	p
Örgütsel Sinizm Düzeyi	0-5 yıl	48	29,67 ± 10,98	0,989	0,425
	6-10 yıl	60	28,82 ± 10,58		
	11-15 yıl	105	29,71 ± 10,87		
	16-20 yıl	38	27,89 ± 10,27		
	21-25 yıl	35	29,29 ± 11,11		
	26 yıl ve üzeri	34	25,41 ± 8,70		
Örgütsel Demokrasi Algısı	0-5 yıl	48	94,23 ± 21,35	1,971	0,083
	6-10 yıl	60	97,03 ± 22,98		
	11-15 yıl	105	93,09 ± 22,14		
	16-20 yıl	38	95,95 ± 22,57		
	21-25 yıl	35	92,66 ± 24,63		
	26 yıl ve üzeri	34	106,03 ± 19,48		

### Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Tablo 9’da araştırmanın kurumdaki çalışma süresi değişkeni ve ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilememiştir ( $p > .05$ ).

**Tablo 9:** Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ort ± Ss	F	p
Örgütsel Sinizm Düzeyi	0-5 yıl	76	30,55 ± 11,46	1,317	0,263
	6-10 yıl	86	28,10 ± 9,69		
	11-15 yıl	119	28,40 ± 10,17		
	16-20 yıl	29	26,72 ± 12,38		
	21 yıl ve üzeri	10	32,90 ± 9,34		
Örgütsel Demokrasi Algısı	0-5 yıl	76	92,04 ± 23,47	1,057	0,378
	6-10 yıl	86	99,72 ± 22,14		
	11-15 yıl	119	95,20 ± 22,64		
	16-20 yıl	29	95,93 ± 24,70		
	21 yıl ve üzeri	10	95,66 ± 22,42		

### Eğitim Durumu Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Aşağıda yer alan Tablo 10’da program türü değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve post-hoc test bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, program türü ile örgütsel sinizm düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F(4,315)=5,681$ ,  $p=0,000$ ). Post-hoc test sonuçlarına göre, lisans mezunlarının örgütsel sinizm düzeyi ortalaması ( $Ort=34,77$ ,  $Ss=12,92$ ) yüksek lisans ( $Ort=26,60$ ,  $Ss=9,47$ ) ve doktora mezunlarının ( $Ort=27,77$ ,  $Ss=9,82$ ) ortalamalarından anlamlı derecede yüksektir.

Benzer şekilde, program türü ile örgütsel demokrasi algısı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F(4,315)=4,571$ ,  $p=0,001$ ). Post-hoc test sonuçlarına göre, lisans mezunlarının örgütsel demokrasi algısı ortalaması ( $Ort=84,45$ ,  $Ss=25,45$ ) yüksek lisans ( $Ort=98,16$ ,  $Ss=22,49$ ) ve doktora mezunlarının ( $Ort=98,47$ ,  $Ss=23,25$ ) ortalamalarından anlamlı derecede düşük bulunmuştur.

**Tablo 10:** Program Türü Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Program Türü	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm Düzeyi	Ortaöğretim	18	29,72 ± 9,84	5,681	0,000*	Lisans > Yüksek lisans
	Ön lisans	19	27,95 ± 8,77			
	Lisans	53	34,77 ± 12,92			
	Yüksek lisans	63	26,60 ± 9,47			
	Doktora	167	27,77 ± 9,82			
Örgütsel Demokrasi Algısı	Ortaöğretim	18	91,89 ± 10,50	4,661	0,001*	Lisans < Yüksek lisans
	Ön lisans	19	95,95 ± 12,12			
	Lisans	53	84,45 ± 25,45			
	Yüksek lisans	63	98,16 ± 22,49			
	Doktora	167	98,47 ± 23,25			

\*= $p < .05$

### Ünvan Değişkeni, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Örgütsel Demokrasi Algısı

Aşağıda yer alan Tablo 11’de ise, unvan değişkeni ile ÖS düzeyi ve ÖD algısı arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve post-hoc test bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, unvan ile örgütsel sinizm düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F(5,314)=2,753$ ,  $p=0,019$ ). Post-hoc test bulgularına göre, idari personelin örgütsel sinizm düzeyi ortalaması

(Ort=31,75, Ss=11,68) araştırma görevlilerinin (Ort=25,46, Ss=10,25) ortalamasından anlamlı derecede yüksek olmaktadır.

Ek olarak, akademik unvan ile örgütsel demokrasi algısı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir ( $F(5,314)=6,379, p=0,000$ ). Post-hoc test bulgularına göre, idari personelin örgütsel demokrasi algısı ortalaması (Ort=86,80, Ss=21,37) araştırma görevlileri (Ort=105,25, Ss=20,44), Doç. Dr. (Ort=103,59, Ss=20,54) ve Prof. Dr. (Ort=105,92, Ss=24,67) unvanlı katılımcıların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olmaktadır.

**Tablo 11:** Akademik Unvan Değişkeni ve ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı Ortalama Farklılıkları

Değişken	Akademik Unvan	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm Düzeyi	Arş. Gör.	28	25,46 ± 10,25	2,753	0,019*	İdari Personel > Arş. Gör.
	Öğr. Gör.	64	29,11 ± 11,42			
	Dr. Öğr. Üyesi	70	27,47 ± 8,57			
	Doç. Dr.	49	26,98 ± 9,27			
	Prof. Dr.	12	26,75 ± 8,82			
	İdari Personel	97	31,75 ± 11,68			
Örgütsel Demokrasi Algısı	Arş. Gör.	28	105,25 ± 20,44	6,379	0,000*	Arş. Gör. > İdari Personel Doç. Dr. > İdari Personel Prof. Dr. > İdari Personel
	Öğr. Gör.	64	97,59 ± 21,16			
	Dr. Öğr. Üyesi	70	95,04 ± 22,63			
	Doç. Dr.	49	103,59 ± 20,54			
	Prof. Dr.	12	105,92 ± 24,67			
	İdari Personel	97	86,80 ± 21,37			

\*= $p<.05$

### Araştırmanın Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 12’de ise araştırmanın ÖS düzeyi ile ÖD algısı ve demokrasi algısının alt boyutları arasındaki istatistiksel anlamlı ilişkilerin tespiti amacıyla gerçekleştirilen pearson korelasyon testinin bulguları yer almaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre katılımcıların ÖS düzeyi skorları arttıkça ÖD algıları ve alt boyutlarının düzeyleri azalmaktadır.

**Tablo 12:** ÖS Düzeyi ve ÖD Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Tespitine Yönelik Gerçekleştirilen Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel Sinizm Düzeyi	1	-,667**	-,589**	-,629**	-,573**	-,572**	-,527**
2. Örgütsel Demokrasi Algısı		1	,918**	,926**	,889**	,769**	,824**
3. Katılım ve Eleştiri			1	,823**	,758**	,573**	,688**
4. Şeffaflık				1	,802**	,647**	,698**
5. Adalet					1	,590**	,733**
6. Eşitlik						1	,625**
7. Hesap Verebilirlik							1

\*\*= $p<.01$

### Örgütsel Sinizm Tutumu ile Örgütsel Demokrasi Algısı Arasındaki İlişki

Sinizm ve demokrasi arasındaki korelasyon katsayısı -0.667’dir ( $p<0,01$ ). Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Sinizm ve demokrasi arasında ters yönlü orta güçte bir ilişki vardır. Değişkenlerden birinde artış gözlenirken diğerinde aynı zamanlı bir azalış gözlemlenmektedir.

### Katılım-Eleştiri Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki

Sinizm ve katılım eleştiri arasındaki korelasyon katsayısı  $-0.589$ 'dur. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Sinizm ve katılım eleştiri arasında ters yönlü orta güçte bir ilişki vardır. Değişkenlerden birinde artış gözlenirken diğerinde aynı zamanlı bir azalış gözlemlenmektedir.

### Şeffaflık Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki

Sinizm ve şeffaflık arasındaki korelasyon katsayısı  $-0.629$ 'dur. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Sinizm ve şeffaflık arasında ters yönlü orta güçte bir ilişki vardır. Değişkenlerden birinde artış gözlenirken diğerinde aynı zamanlı bir azalış gözlemlenmektedir.

### Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki

Sinizm ve adalet arasındaki korelasyon katsayısı  $-0.573$ 'tür. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Sinizm ve adalet arasında ters yönlü orta güçte bir ilişki vardır. Değişkenlerden birinde artış gözlenirken diğerinde aynı zamanlı bir azalış gözlemlenmektedir.

### Eşitlik Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki

Sinizm ve eşitlik arasındaki korelasyon katsayısı  $-0.572$ 'dir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Sinizm ve hesap verebilirlik arasında ters yönlü orta güçte bir ilişki vardır. Değişkenlerden birinde artış gözlenirken diğerinde aynı zamanlı bir azalış gözlemlenmektedir.

### Hesap Verebilirlik Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki

Sinizm ve hesap verebilirlik arasındaki korelasyon katsayısı  $-0.527$ 'dir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Sinizm ve hesap verebilirlik arasında ters yönlü orta güçte bir ilişki vardır. Değişkenlerden birinde artış gözlenirken diğerinde aynı zamanlı bir azalış gözlemlenmektedir.

## Tartışma ve Sonuç

Yukarıda detaylarıyla paylaşılan bulgular Tablo 13'te görselleştirilmiştir. Bu sonuçlara göre hem örgütsel demokrasi (ÖD) hem de örgütsel sinizm (ÖS) yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma sürelerine göre değişmemekle birlikte; cinsiyet, gelir durumu, eğitim durumu ve unvana göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 13:** Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Gelir	Çalışma Süresi	Kurumda Çalışma Süresi	Eğitim	Unvan
Örgütsel Sinizm (ÖS)	Erkek ↗	-	-	-	↘	-	-	↘	İdari ↗
Örgütsel Demokrasi (ÖD)	Erkek ↘	-	-	-	↗	-	-	↗	İdari ↘
ÖRGÜTSEL SİNİZM					ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ Katılım-Eleştiri Şeffaflık Adalet Eşitlik Hesap Verebilirlik				

Erkek katılımcıların ÖS düzeyi daha yüksek, ÖD algıları ise daha düşüktür. Gelir arttıkça ÖS azalmakta, ÖD algısı ise artmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça ÖS azalmakta, ÖD ise artmaktadır. İdari personelin ÖS düzeyi daha yüksek iken ÖD algısı daha düşüktür. Örgütsel demokrasi algısı ve tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm tutumu arasında ters yönlü orta şiddette bir ilişki vardır.

Araştırmada erkek katılımcılar daha fazla ÖS daha düşük ÖD ile tanımlanmıştır. Bununla birlikte; literatür incelendiğinde cinsiyetin ÖS üzerindeki etkisi karmaşıktır. Bazı araştırmalar, kadınların erkeklere göre daha fazla ÖS

yaşadığını belirtirken, diğerleri cinsiyetin etkisinin duruma bağlı olarak değişebileceğini öne sürmektedir (Zhang, Zhang ve Liu, 2018; Çevik, Culha ve Çevik, 2023; Arun ve Arslan, 2020; Abubakar, Namin, Harazneh, Arasli ve Tunç, 2017). Cinsiyet, ÖS ile işten çekilme arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir. Örneğin; bir araştırmada kadınlar için bu ilişkinin daha güçlü olduğu bulunmuştur (Abubakar vd., 2017). Başka bir çalışmada, kadın akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı algısının yüksek olduğu durumlarda, örgütsel demokrasinin daha az takdir edildiği bulunmuştur. Kadınlar, cinsiyet eşitliğine daha fazla önem vermekte ve bu durum, ÖD algılarını etkilemektedir (Troncoso, Suárez-Amaya, Ormazabal ve Sandoval, 2023).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre yaş ÖS ve ÖD ile ilişkili değildir. Literatür ile karşılaştırıldığında yaşın ÖS üzerindeki etkisi de değişkendir. Genç çalışanlar, özellikle Y kuşağı, daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm gösterebilir (Arun ve Arslan, 2020). Ancak, yaşın etkisi genellikle diğer faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir (Çevik vd., 2023). Yaşın ÖD ile doğrudan bir ilişkisi olduğuna dair spesifik bulgular sınırlıdır.

Medeni durum, bu araştırmanın sonuçlarına göre ÖS ve ÖD ile ilişkili değildir. Literatürle karşılaştırıldığında medeni durumun ÖS üzerindeki etkisi sınırlı olarak incelenmiştir. Bazı çalışmalar, medeni durumun örgütsel sinizm üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını belirtmektedir (Abdurrezzak, Yıldızbaş, Özkul ve Doğan, 2023). Ancak, medeni durumun depresyon ve intihar gibi diğer psikolojik durumlarla ilişkili olduğu ve bu durumların dolaylı olarak örgütsel sinizmi etkileyebileceğini öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Bulloch vd., 2017; Kyung-Sook vd., 2018). ÖD ile medeni durum ilişkisini inceleyen çalışma sınırlıdır. Ancak ÖD'nin alt boyutları açısından bakılacak olursa bazı çalışmalarda evli çalışanların, iş yerlerinde eleştiri yapma ve katılım gösterme konusunda daha güçlü oldukları bulunmuştur. Bu durum, evli bireylerin iş yerinde daha fazla söz sahibi olma eğiliminde olduklarını gösterebilir (Bilge, Bärbuță-Mișu, Zungun, Viranuta, ve Guven, 2020). Bir çalışmada bekar bireylerin, evli bireylere kıyasla daha yüksek bir örgütsel adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu, bekar çalışanların iş yerinde adaletin daha fazla sağlandığını düşündüklerini gösterebilir (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2017). Çopur ve Başkan'ın (2020) çalışmasında ise cinsiyet anlamsız medeni durum ise anlamlı bir ilişki göstermiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre çocuk sayısı ÖS ve ÖD ile ilişkili değildir. Literatürde çocuk sayısının ÖS üzerindeki etkisi hakkında doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, aile desteğinin iş sinizmini azaltabileceği ve bu etkinin cinsiyet tarafından sınırlandırılabilirliği belirtilmiştir (Zhang vd., 2018). Çalışmalar, ÖD'nin çalışan memnuniyeti, yenilikçilik ve örgütsel performansı artırdığını, ancak çocuk sayısının örgütsel ÖD ile doğrudan bir ilişkisi olmadığını vurgulamaktadır.

Literatürde gelir düzeyinin ÖS ile ilişkisi, çalışanların algıladığı örgütsel hoşgörüsüzlük ve iş arama davranışları bağlamında incelenmiştir. Araştırmalar, düşük gelir düzeyine sahip çalışanların, örgütsel hoşgörüsüzlük algıladıklarında daha yüksek düzeyde sinizm geliştirdiklerini ve iş arama davranışlarını artırdıklarını göstermektedir (Megeirhi, Ribeiro ve Woosnam, 2020). Bu durum, düşük gelirli çalışanlar arasında ÖS'in daha güçlü bir şekilde ortaya çıktığını ve bu sinizmin iş arama davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçları da benzerdir. Gelir düzeyinin ÖD ile ilişkisi ise bu çalışmada anlamlı bulunmakla birlikte karmaşık ve çeşitli faktörlere bağlıdır. Araştırmalar, gelir düzeyinin demokrasi üzerindeki etkisinin doğrusal olmadığını ve farklı gelir seviyelerinde farklı etkiler gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışma süresi ile ÖS ve ÖD ilişkisi üzerine araştırma sayısı sınırlıdır. Bu çalışmada elde edilen sonuç kurumda veya iş hayatında bulunma süresi ile ÖS veya ÖD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir. Bununla birlikte konunun başka örneklerde ve/veya derinlemesine nitel görüşmelerle araştırılması gerekir.

Çalışmada Alhassan (2020) ve Easterbrook, Kuppens, ve Manstead (2015)'de olduğu gibi eğitim seviyesi ile ÖS arasında ters bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, daha düşük düzeyde ÖS sergilemektedir. Eğitim ile ÖD arasında ise aynı yönlü bir ilişki vardır. ÖD, çalışanların iş süreçlerine katılımını ve memnuniyetini artırarak, yenilikçiliği ve örgütsel performansı yükseltmektedir. Eğitimli bireyler, bu süreçlere daha etkin bir şekilde katılabilmektedir (Bilge vd., 2020). Eğitim seviyesi, bireylerin örgütsel kararlara katılımını ve demokratik süreçlere olan ilgisini artırmaktadır. Özellikle yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, örgüt içi kararlara daha fazla katılım göstermektedir (Nikolaos D, Real ve Rigaki, 2006; Bilge vd., 2020).

Çopur ve Başkan'ın (2020) akademik personel ile yaptıkları çalışmada ÖS ve ÖD akademik unvanlara göre değişiklik gösterirken bu çalışmaya idari personel de dahil edildiğinden üniversitede çalışan idari personelin akademik personele göre ÖD algısının düşük, ÖS düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Literatürde ulaşılan çalışmalar, bu çalışmada olduğu gibi, genel olarak ÖS ve ÖD arasında ters yönlü orta şiddette bir ilişki olduğu üzerinedir. Demokratik liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bu, demokratik liderliğin örgütsel sinizmi azaltabileceğini göstermektedir (Terzi ve Derin, 2016; İnce, 2018). Örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Yani, sinizm arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları azalabilir (Ertosun, Genç ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2016).

Örgütsel sinizm; örgütün ahlaki açıdan bütünlük içerisinde olmadığı ve buna bağlı olarak da samimiyet, adalet veya dürüstlük gibi unsurların örgütsel çıkarılara göre kullanıldığı inancına dayanır. Bu inanç doğrultusunda, birey, örgüte karşı şüpheli ve negatif duygu ve düşünceler geliştirir (Berneth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007, s. 311;

Brandes, 1997, s. 30-31). Örgütsel demokrasinin aksine örgütsel sinizm kavramı örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışları ifade etmektedir.

Bireysel nedenlerin yanında örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan en önemli örgütsel faktörler; güç dağılımının orantısız olması, mobbing, yaygın adaletsizlik, etkin bir liderin yokluğu şeklinde sıralanmaktadır (Dean vd., 1998). Ayrıca örgüt ve birey arasındaki resmi olmayan vaatlerin, beklentilerin ve görevlerin yerine getirilmemesine bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan örgütsel nedenlerdir (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 200-202). Çalışanların örgüte dair beklentileri ile örgütün sunduğu olumsuz yansımalar, örgütsel sinizmin oluşmasındaki örgütsel nedenleri ortaya koymaktadır. Çalışma ortamında bireyin verimliliği örgütle bütünleşmesine bağlıdır. Örgütlerin örgütsel sinizm gibi olumsuz davranışları engellemeleri çalışanın değerli olduğunu hissetmesini sağlayan örgüt ikliminin oluşması demokratik yapının var olduğu algısı ile gerçekleşebilmektedir.

Bu çalışma, örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi üniversite çalışanları bağlamında inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Önceki araştırmaların çoğu özel sektör veya kamu kurumları üzerinde yoğunlaşırken, yükseköğretim kurumlarında bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmalar sınırlıdır. Çalışmanın bulguları, örgütsel demokrasi algısının örgütsel sinizmi azaltabileceğini ve çalışanların iş süreçlerine katılım, memnuniyet ve aidiyet duygularını artırabileceğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma, teorik literatüre kavramsal ve bağlamsal katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın sonuçları aynı zamanda uygulama boyutu açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Örgüt yöneticileri ve insan kaynakları birimleri, demokratik süreçleri güçlendirmeye ve çalışan katılımını artırmaya yönelik politikalar geliştirerek örgütsel sinizmi azaltabilir ve çalışan bağlılığını artırabilir. Bulgular, ayrıca demografik faktörlerin etkilerini de ortaya koymaktadır: Örneğin erkek çalışanlarda sinizm düzeyi daha yüksek, örgütsel demokrasi algısı ise daha düşük bulunmuş; idari personelin sinizm düzeyi akademik personele kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Gelir ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin de örgütsel algılar üzerinde belirleyici etkileri vardır. Bu sonuçlar, yükseköğretim kurumlarında insan kaynakları ve yöneticilerin, çalışanların demografik özelliklerini göz önünde bulundurarak demokratik ve şeffaf yönetim uygulamalarını planlaması gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma hem literatüre özgün katkılar sunmakta hem de üniversite örgüt kültürlerini geliştirmeye yönelik pratik öneriler sağlamaktadır. Bulgular, gelecekte farklı örneklem ve yöntemlerle tekrarlanarak örgütsel demokrasi ve sinizm ilişkisini daha derinlemesine anlamaya olanak tanıyacaktır. Elbette alanda bir teoriye ulaşmak açısından farklı örneklemelerde tekrarlanması diğer araştırmacılara önerilebilir.

## Kaynakça

- Abdurrezzak, S., Yıldızbaş, Y., Özkul, R. & Doğan, Ü. (2023). Investigation of teachers' perception levels of organizational cynicism and organizational loneliness. *International Journal of Educational Research Review*, 8(3), 396-406. <https://doi.org/10.24331/ijere.1167626>
- Abubakar, M., Namin, B., Harazneh, I., Arasli, H. & Tunç, T. (2017). Does gender moderate the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.001>
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. & Yüksekbilgili, Z. (2017). Organizational justice perception according to marital status. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.5072/zenodo.75997>
- Akın, A. & Kaya, F. (2017). Eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, 14(2), 45-58.
- Alhassan, I. (2020). A study of organizational cynicism among employee groups in a multi-campus public university in Ghana: Does the level of education matter? *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7, 43-51. <https://doi.org/10.14738/assrj.77.8533>
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Arun, K. & Arslan, H. (2020). Y kuşağı çalışanlarında örgütsel sinizm: Görgül bir çalışma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26466/opus.741151>
- Bakan, İ., Kara, E. & Güler, B. (2017). Örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performansına etkileri: Marmaris'teki otel işletmelerinde bir alan araştırması. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14), 115-138.
- Bilge, H., Bärbuța-Mișu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. & Guven, H. (2020). Organizational democracy in the private sector: A field research. *Sustainability*, 12(8), 3446. <https://doi.org/10.3390/su12083446>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Unpublished doctoral dissertation). Division of Research and Advanced Studies, University of Cincinnati, USA.

- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Bulloch, A. G. M., Williams, J. V. A., Lavorato, D. H. & Patten, S. B. (2017). The relationship between major depression and marital disruption is bidirectional. *Depression and Anxiety*, 34(10), 794-801. <https://doi.org/10.1002/da.22641>
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Coşan, E. P. & Gülova, A. A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi-Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisi ile sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmini düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(82), 404-426.
- Çevik, M., Culha, A. & Çevik, M. (2023). The moderating role of gender and age in the relationship between school principals' inclusive leadership behaviors and teachers' organizational cynicism levels. *Participatory Educational Research*, 10(3), 191-208. <https://doi.org/10.17275/per.23.51.10.3>
- Çopur, Z. & Atanur Baskan, G. (2020). Örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(1), 61-72.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Easterbrook, M., Kuppens, T. & Manstead, A. (2015). The education effect: Higher educational qualifications are robustly associated with beneficial personal and socio-political outcomes. *Social Indicators Research*, 126, 1261-1298. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0946-1>
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. In *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 514-524). Sakarya Üniversitesi.
- Ertosun, A., Genç, N. & Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2016). An investigation of the relationships between organizational cynicism and organizational citizenship behavior and a research. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 43-53.
- Fung, B. (2014). The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance. *Universal Journal of Management*, 2(2), 72-80. <https://doi.org/10.13189/ujm.2014.020203>
- Geçkil, T. (2017). Örgütsel demokrasi: Örgüte neler kazandırabilir? *Researcher: Social Science Studies*, 5(4), 747-755. <https://doi.org/10.18301/rss.440>
- Geçkil, T., Akpınar, A. T. & Taş, Y. (2017). Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649-674.
- Geçkil, T. & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(40), 41-78.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Han, K. S. & Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: A paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, 42(9), 1088-1116.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (2004). Special topic: Democracy and around organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Işık, M. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 1661-1672.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 1-22.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerindeki etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kılıç, S. & Çalışkan, Y. (2022). İdari personel ve örgütsel sinizm: Bir araştırma. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 6(1), 85-98.
- Karakaş, B. & Çolak, Z. (2015). Eğitim düzeyinin örgütsel algılar üzerindeki etkisi. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 13(1), 34-46.

- Kyung-Sook, W., SangSoo, S., Sangjin, S. & Young-Jeon, S. (2018). Marital status integration and suicide risk among Korean middle-aged men and women: A longitudinal study. *PLOS ONE*, 13(2), e0192826. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192826>
- Megeirhi, H., Ribeiro, M. & Woosnam, K. (2020). Job search behavior explained through perceived tolerance for workplace incivility, cynicism and income level: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.011>
- Naldöken, Ü. & Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık kurumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1), 15-29.
- Nikolaos, D. H., Real, A. & Rigaki, E. (2006). Democracy models in non-profit and economic interest groups involved in rural-environmental policy: A quantitative analysis. *Conference on International Agricultural Research for Development* da sunulmuştur, University of Bonn, Germany.
- Özer, M. A. & Önen, S. M. (2019). *200 soruda yönetim / kamu yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Tanrıoğen, Z. M. (2022). Örgütsel sinizm. (Edt.) E. Erol & A. Aypay, *Örgütsel davranışın karanlık tarafı*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Terzi, A. & Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5, 193-204. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p193>
- Troncoso, E., Suárez-Amaya, W., Ormazábal, M. & Sandoval, L. (2023). Does the faculty's perception of gender discrimination relate to its assessment of organizational democracy in the university? *Behavioral Sciences*, 13, Article 450. <https://doi.org/10.3390/bs13060450>
- Tutar, H. & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16. <https://doi.org/10.22139/ibd.26606>
- Uslu, M. E. (2023). Hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir araştırma: Tüvasaş örneği. *Journal of Business and Trade*, 4(1), 11-29.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Yazdani, N. (2010). Organization democracy and organization structure link: Role of strategic leadership and environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-73.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(8), 725-740.
- Yıldırım, A. & Çetin, M. (2020). Eğitim düzeyinin örgütsel sinizm ve demokrasi algıları üzerindeki rolü. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 33-47.
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L. & Liu, S. (2018). How family support influences work cynicism and employee silence: The moderating role of gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 249-261. <https://doi.org/10.1177/1938965518788526>