

Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Afganistan Belh Kentinde Bir Araştırma

The Effect of Organizational Democracy on Organizational Cynicism: A Research in Balkh City, Afghanistan

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA^a Mustafa ALTINTAŞ^b Khwaja Walid SHIRPOR^c

^aKırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kırşehir, Türkiye ffcetinkaya40@gmail.com

^bYozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay SMHYO, Yozgat, Türkiye. mustafaltintas40@gmail.com

^cKırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, Türkiye. walid.shirpor0909@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi Örgütsel Sinizm Afganistan Belh	Amaç – Örgüt kavramının temellerini oluşturan olgulardan birisi örgütsel hedefler olarak ifade edilmektedir. Örgütsel hedeflerin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi ve örgütün rekabet gücüne ulaşabilmesi için bazı göstergelere ihtiyaç duymaktadır. Örgüt yönetimlerinin kendi çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirmeleri için onların fikirlerini dinlemeleri büyük öneme sahiptir. Örgütsel demokrasi, gücün bireyler tarafında bir bütün olarak verildiği ve kararların tartışılarak alındığı bir sistem olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm ise çalışanlar tarafından örgüte karşı duyulan negatif duyguları açıklamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada, örgütsel demokrasinin örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.
Gönderilme Tarihi 3 Ağustos 2023 Revizyon Tarihi 11 Ocak 2024 Kabul Tarihi 20 Ocak 2024	Yöntem – Nicel araştırma deseninde değerlendirilen bu araştırmada öngörülen araştırma modelinde yer alan örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm değişkenleri, literatürde yaygın olarak kabul edilen boyutlarıyla araştırmaya dâhil edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkene ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin uygulandığı çalışmada ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi uygulanmış daha sonrasında ise yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Araştırma modeli bağlamında Afganistan'ın Belh kentinde görev yapan 294 katılımcıdan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Bulgular – Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular örgütsel demokrasinin artmasının çalışanların örgütsel sinizm algısını azalttığını göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada ortaya konulan sonuçlardan birisi de örgütsel demokrasi örgütsel sinizmin alt boyutları olan duyuşsal ve bilişsel sinizmin de azaltmasıdır. Tartışma – Bulgular göstermektedir ki örgütsel demokrasi ikliminden beslenen örgütlerde örgütsel sinizm yerini pozitif olgulara bırakma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca örgütsel demokrasi iklimi çalışanların örgüt hakkındaki fikirlerini etkilemektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational Democracy Organizational Cynicism Afghanistan Balkh	Purpose – One of the phenomena forming the foundations of the concept of organization is expressed as organizational goals. Effective realization of organizational goals and achieving competitiveness for the organization require certain indicators. It is of great importance for organizational managements to listen to the opinions of their employees in order to guide them in this direction. Organizational democracy is defined as a system where power is collectively given by individuals, and decisions are made through discussion. Organizational cynicism, on the other hand, describes the negative feelings that employees harbor towards the organization. In this context, this research aims to determine the impact of organizational democracy on organizational cynicism.
Received 3 August 2023 Revised 11 January 2024 Accepted 20 January 2024	Design/methodology/approach – In this research, evaluated within a quantitative research design, the variables of organizational democracy and organizational cynicism included in the envisaged research model have been incorporated into the study with their dimensions widely accepted in the literature. Descriptive statistics for both dependent and independent variables were applied in the study, followed by confirmatory factor analysis and correlation analysis for the scales. Subsequently, a structural equation model was constructed. In the context of the research model, data from 294 participants serving in the Belh city of Afghanistan were analyzed and interpreted.
Article Classification: Research Article	Findings – The findings reached at the end of the research indicate that an increase in organizational democracy reduces employees' perception of organizational cynicism. Additionally, one of the results presented in this study is that organizational democracy also reduces the sub-dimensions of organizational cynicism, namely affective and cognitive cynicism.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Çetinkaya, F.F., Altıntaş, M., Shirpor K. W. (2024). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Afganistan Belh Kentinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 129-141.

Discussion – The findings indicate that in organizations nourished by an organizational democracy climate, organizational cynicism tends to be replaced by positive phenomena. Additionally, the organizational democracy climate influences employees' perceptions about the organization.

1. GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde ve amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmelerinde çalışanların tutumlarının önemli bir rol oynadığına inanılmaktadır. Bir çalışanın örgütüne karşı tutumu, demokratik bir çalışma ortamının varlığından etkilenmektedir. Çalışanlar örgütlerinde söz sahibi olmak, kararlara katılmak ve yetkileri ele geçirmesini istemektedir (Coşan, 2014). Ayrıca demokrasi, tüm vatandaşların hayatlarını etkileyen kararlarda eşit söz hakkına sahip olduğu bir yönetim sistemidir (Feinberg, 2006).

Demokratikleşmenin önemsendiği, katı kuralların esnek hale getirildiği, hiyerarşi duvarlarının aşıldığı, farklılıklara saygı duyulduğu ve hoşgörülü olduğu kurumlarda yaratıcı düşüncelerin ve yeniliklerin yoğunluk kazanacağı düşünülmektedir. Personele özgür düşünebilme yeteneklerini geliştirebilmeleri ve kurumlarında söz sahibi olabilmeleri için gerekli demokratik hakların verilmesi, verimliliklerinin sağlanması için gerekli bir adım olduğu bir gerçektir. Bu önlemler, çalışanda olumsuz tutumların gelişmesini önlemeye yardımcı olacak ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Ancak demokratik olmayan örgütlerde özellikle iş yükünün arttığı dönemlerde yönetimin, örgütlere karşı olumsuz tutumlar sergileyebilecek keyfi uygulamaları söz konusu olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmalar yapıldığında sinizmin ortaya çıkmasıyla sonuçlanabilmektedir (Gün, 2015).

Sinizm kavramının tanımlanmasına genel olarak bakıldığında genellikle insanlara, takımlara, düşüncelere, sosyal gruplara veya kurum ve kuruluşlara olan inanç eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm, genellikle kişinin işyerinde haklarını savunma konusundaki isteksizliği ile karakterize edilen, işverene karşı genel bir olumsuzluk ve hayal kırıklığı duygusu olduğu ifade edilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989).

Bu çalışmanın amacı, Afganistan'ın Belh kentindeki okullarda görev yapan eğitim çalışanlarının örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm algılarının belirlenmesidir. Bunun yanı sıra eğitim kurumlarındaki örgütsel demokrasi algısının örgütsel sinizm algısına etkisinin belirlenmesi çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında yapılan araştırmaların kısıtlı olması sebebiyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Demokrasi

Demokrasinin kökenleri Antik Yunanistan'a kadar izlenebilir. Demokrasinin kökeni oldukça eskilere dayanmakta olup Yunanistan, Antik devrimine dayanmaktadır. Antik Yunan şehir devleti Atina, genellikle demokrasinin doğum yeri olarak kabul edilmektedir. Yunan filozof Kleisthenes bu fikri MÖ 507'de ortaya koymaktadır. Dilsel kökenlerine bakıldığında demokrasi kelimesi "demos" ve "kratos" kelimelerinden gelmektedir. Demokrasi, halkın alınan kararlarda söz sahibi olduğu bir yönetim biçimidir (Maruf ve Altıntaş, 2021). Demokrasi, bir yönetim türünden daha fazlası olarak ifade edilmekte olup bir ülkede tüm vatandaşların hayatlarını etkileyen kararlarda eşit söz hakkına sahip olduğu bir yönetim sistemidir (Feinberg, 2006).

Farklı araştırmacılar örgütsel demokrasi kavramını çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Hoffman, örgütsel demokrasinin, çalışanların eşit hak ve sorumluluklara sahip olmasının yanı sıra bilgi ve ifade özgürlüğü ile ortaya konulduğunu savunmaktadır. Beetham ve Boyle'un örgütsel demokrasi tanımında ise bir örgütün karar verme süreci olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel demokrasi örgüt üyelerinin, örgütün yönetim ve karar alma süreçlerine katılımı olarak belirtilmektedir. İşyerindeki demokrasi ile çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, sadakat ve işçi barışı gibi unsurların gelişeceği öne sürülmektedir (Geçkil, 2013). Sadykova ve Tutar'a (2014) göre bir örgütteki demokrasi, yönetimin kararları, önerileri ve bunun sonucunda çalışanlarla paylaşımı olarak gelişmektedir. Araştırmacılara göre örgütsel demokrasi, iş tatmini, çalışan performansı ve örgütsel üretkenlik ve etkililiğe ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Bir örgütün demokrasisinin örgütte sağlıklı işlemesi için yapıcı muhalefet geliştirmek, yıkıcı muhalefeti önlemek önem verilmesi gereken bir konudur.

Örgütlerin iç süreçlerinde önemli rol oynayan çalışanlara söz hakkı verilmesi, kararlara katılım noktasında eşitlik, adalet ve şeffaflığın oluşturulması örgütsel demokrasinin meydana getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu ve benzeri olayların paylaşarak devam etmesi çalışanlar açısından rahat bir çalışma ortamı

oluşturmakta ve daha fazla katma değer üretebilecekleri bir kültürü doğurabilmektedir (Öge ve Çiftçi, 2017). Örgütsel demokrasinin genel anlamda ne olduğu aşağıdaki sıralanmaktadır:

- Kuruluşun kısa vadeli ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşturulan çift yönlü iletişim,
- Örgütsel kararlara katılımın ve katılım sürecinde düşünce özgürlüğünün sağlanması,
- Kişisel haklara saygı duyulması ve bu hakların kanunlar çerçevesinde korunmaya alınması,
- Örgüt çalışanlarına eşit ve adil davranılması,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Örgütsel anlaşmazlıkların diyalog yoluyla çözülmesi

Örgütsel demokrasi kavramının literatürde kabul edilen boyutları bulunmaktadır. Bu boyutların her biri, kuruluşların örgütsel demokrasiye ulaşmasını sağlamaktadır. Aşağıda bu boyutlar detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Katılım ve Eleştiri: Katılım, örgütlerde meydana gelen problemlerin analizi için örgütteki tüm çalışanların katılımı ve bu problemlerin çözümü için gerekli stratejilerin oluşturulması, çözümlerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Eren, Tokgoz, ve Saylan, 2014). Eleştiri, örgütün tüm seviyelerindeki personel tarafından örgütsel politika ve prosedürlerin, iş ve faaliyetlerin değerlendirilmesi ve bu görüşlerin onlar tarafından basit bir şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak eleştirmenin, eleştirilen kişi veya kişilerin kişilik haklarına ve toplumsal konumuna saygı göstermesi gerekmektedir. Çalışanlar ve dış gözlemciler, kuruluşun inançlarını ve operasyonlarını eleştirebilmeli ve tartışabilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015).

Şeffaflık: Açıklık ve aleniyet gibi fikirlerle de tanımlanan şeffaflık, çalışanların üst yönetimin yaptığı iş ve işlemlerden haberinin olması, gerekli bilgi ve belgeleri alması, ne olduğunu kontrol etmesi gibi demokratik ve dürüst bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren çalışanların örgütle ilgili bilgilere tam ve zamanında ulaşabilmesinin örgütsel demokrasi için önemli olduğu belirtilmektedir (Akpınar, 2011).

Adalet: Adaletin sadece bireyler arasında eşitliği sağlamakla ilgili olmaması gerektiğini, aynı zamanda bir toplumdaki örgütsel yapı ve ilişkileri de kapsaması gerektiğini savunulmaktadır. Gilliland ve Chan'a (2009) göre bilimsel araştırmaların, çalışma ortamını adil olarak algılayan çalışanların olumlu tutum, duygu ve davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir. Örgütlerdeki adil uygulamaların demokratik ilkeleri teşvik ettiği, demokrasi algısı oluşturduğu, demokrasi için gerekli olan örgütsel katılımı sağladığı, verimliliği artırdığı ve kurumsal hedeflere ulaştığı ileri sürülmektedir (Harmon, 1974).

Eşitlik: Bütün çalışanların eşit olduğu ve insanlar kendilerini tanıdıktan sonra eşit faydalar aldıkları anlamına gelen eşitlik ilkesi, herkesin aynı hak ve avantajlara sahip olması gerektiğini ve çalışanların ırk, dil, cinsiyet, din, dünya görüşü gibi unsurlar nedeniyle ayrımcılığa uğramaması gerektiğini ifade etmektedir. Herkesin aynı kaynaklara veya fırsatlara erişmek için eşit fırsata sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Ahmed, Adeel, Ali, ve Rehman, 2019).

Hesap verebilirlik: Hesap verebilirlik, "herhangi bir kişi veya grubun eylem ve çabalarına ilişkin olarak kendisinden başka bir kişi veya gruba açıklama yapmak veya yanıt vermek" olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2017).

Güçün Paylaşımı: Güç kavramı, genellikle bir bireyin veya grubun diğeri üzerinde etki uyguladığı bir durumu tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu, fiziksel baskı, zorlama veya basitçe terimleri dikte etme yeteneği şeklinde olabilmektedir. Güç kavramı, genellikle bir organizasyon içindeki diğerlerini etkileme yeteneği açısından düşünülmektedir. Demokratik değerlere aykırı bir örgütte güç paylaşımının kurulması örgütün hiyerarşik yapısı ile yakından ilgilidir. Dikey hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde, en üstteki kişilerin en fazla güce sahip olması yaygındır (Geçkil ve Tikici, 2015). Demokratik örgütlerde güç ve sorumluluk daha eşit dağıtılarak, liderlik daha az merkezileştirilerek, kararlar kendi kendini örgütleyen birimler tarafından alınmaktadır (Woods ve Gronn, 2009).

2. 2. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı oldukça eskilere dayanmakta olup birçok kültürde yaygın bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinizm, genellikle, boş vaatlerde bulunduklarında veya kendilerini yanlış bir şekilde sunduklarında, başkalarına karşı şüphecilik veya güvensizlik şeklinde ifade edilmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğünde (www.dictionary.cambridge.org, 2023) sinizmi motive edici eylemlerde nezaket ve samimiyetten yoksun olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan Abraham (2000), sinizmi hor görme, utanma, sıkıntı ve öfkeyi içeren bir dizi duygu olarak ortaya koymaktadır.

Sinizm üzerine araştırmalar, felsefe, din, siyaset bilimi, sosyoloji, yönetim ve psikoloji dâhil olmak üzere çeşitli akademik disiplinlerde bulunmaktadır. Sinizm ilgisizlik, teslimiyet, yabancılaşma, iyimserlik kaybı, başkalarına güvenmeme, güvensizlik, depresyon veya düşük performans, kişilerarası farklılıklar, devamsızlık ve yorgunluk gibi özelliklerle ilişkileri olduğu ifade edilebilir (Andersson, 1996). Sinizm, başkalarına karşı genel bir güvensizlik ve insanların genellikle bencil olduğu ve dürüst olmadığı inancı ile özdeşleştirilen bir kişilik özelliğidir (Kanter ve Mirvis, 1989). Sinizmin daha genel olarak olumsuz duyguları da harekete geçirdiğine inanılmakta ve çok boyutlu olarak kavramsallaştırıldığı ifade edilmektedir. Sinizm karamsarlık, olumsuzluk, güvensizlik, inançsızlık ve şüphecilik ile yakın anlamları taşımaktadır. Modern anlamda sinizm, bir kişinin hata bulmaya eğilimli, seçici ve eleştirel olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır (Ergen, 2015).

Sinizm ve sinik terimleri uzun yıllardır sinizmi içeren ifadelerde farklı anlamlarda çoğul hale getirilmiştir. Sinizm, başkalarından hoşlanmama ve güvensizlik olarak kolayca ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm ise bir bireyin işyerinde bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inançtır. Bu inanç, işyerine karşı küçümseyici veya aşağılayıcı davranışlarla kendini gösterebilecek olumsuz duygu ve düşüncelere yol açabilmektir (Yıldız, 2013). Sinizm kavramı özellikle toplu veya kişisel davranış söz konusu olduğunda, karamsarlık ve hayal kırıklığı duygusu da içerebilmektedir. Örgütsel sinizm, işyerinde çalışanlar arasında isteksizlik ve düşük performans, bireyler arasındaki uyumsuzluk, şikâyet ve ciro artışı gibi birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013). Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlarını ifade etmekte ve bu konudaki literatürün oldukça yaygınlaştığı belirtilmektedir (Altınöz, Serdar, ve Sığındı, 2011).

Sinizm duygusal bir bakış açısıyla incelendiğinde oluşumuna katkıda bulunan bir dizi olumsuz tetikleyici ortaya koymaktadır. Öfke, mahcubiyet, kızgınlık, küçümseme gibi birçok olumsuzluk sinizmin öncülü olarak gösterilebilir. Bir diğer yandan ise örgüt yöneticilerinin kendi çıkarları için adalet, dürüstlük, inanç ve samimiyet gibi ilkeleri feda ettiği ve bunun sonucunda sinik davranışların ortaya çıktığı ifade edilmektedir. (Abraham, 2000).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı, Önemi ve Modeli

Bu araştırmanın problemi, günümüz kuruluşlarında önemli bir yere sahip olan insan unsurunun kararlara katılımı ve kuruluşuna duyduğu negatif duyguların ortadan kaldırılmasıdır. Bu probleme bağlı olarak örgütün faaliyette bulunduğu çevre, çalışanların bireysel yaşamları, kurumun politikaları gibi durumlar örgüte karşı duyulan duyguları etkilemektedir. Bir örgütte var olan demokratik iklimin artması birçok olumsuz durumun ortadan kaldırılmasını sağlayabilmektedir. Aynı şekilde demokratik iklimin olmaması ise çalışanların mutsuz, huzursuz ve performanslarının düşmesine yol açabilmekte; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının açığa çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu araştırmanın problemini oluşturan bir diğer durum ise Afganistan'da ülkenin siyasi ve genel durumunun ülkedeki işletmeleri büyük oradan etkilediği düşüncesidir. Eğitim kuruluşları da hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler olarak göz önünde bulundurulduğunda ülkedeki kamu otoritesinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu yüzden eğitim kuruluşlarında örgütsel demokrasinin varlığı örgütsel sinizmin daha az hissedilmesini sağlayabilir.

Araştırmada ortaya konulan bu problemlerin engellenme-saldırganlık kuramı ile nedensel akıl yürütme modeli ile açıklanabileceği söylenebilir. Engellenme-Saldırganlık Kuramı Dollard, Doob, Miller, Mowrer ve Sears (1939) tarafından ortaya konulmuş olup saldırganlığın içgüdüsel olarak değil tepkisel bir davranış olduğunu ileri sürmüşlerdir. İleri sürülen kuramda engellenmenin kişinin çevresinden olabileceği gibi kendi içerisindeki çelişkili duygulardan dolayı da açığa çıkabilmektedir. Dolayısıyla saldırganlık eğilimi engellenme deneyimlerinin yoğunluğuyla orantılı olduğu ileri sürülmektedir. Bu yüzden bir örgütteki demokrasinin varlığı çeşitli şekillerde pozitif duyguların açığa çıkmasını sağlayabilmekte fakat örgütsel demokrasinin yeteri

kadar var olmaması negatif duygularının birer birer ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin adaletli bir çalışma ortamının olmaması sinik duyguları açığa çıkartabilir. Diğer yandan Martinko, Gundlach ve Douglas (2002) tarafından geliştirilen nedensel akıl yürütme modelinin temel amacı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına bakış açısı oluşturmaktır. Çalışanın kendi çıktıları ile niteliğini değerlendirdiği bu modelde çalışan adalet, eşitlik, başarı gibi durumları değerlendirerek genellikle adaletsiz ve eşit olmayan şekilde algıladığı ifade edilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun belirli şartlar sebebiyle örgütüne karşı sinik davranışlarda bulunmak isteyen çalışanlar ayrı tutulmak kaydıyla, örgütsel demokrasinin olmadığı kuruluşlarda nedensel akıl yürütme modeline göre sinik davranışların açığa çıkma oranı daha yüksektir.

Bu araştırma betimsel tarama modelinde nicel bir alan araştırması olarak planlanmış ve amacı, eğitim kuruluşlarında örgütsel demokrasinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın etik kurallara uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 20.07.2023 tarihli 05/12 karar nolu etik kurul onayı alınmıştır.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel demokrasi (örn: Topçuoğlu ve Kaygın, 2023; Çelik ve Büyükbeşe, 2022; Maruf ve Altıntaş, 2021; Çopur ve Atanur Başkan, 2020 vb.) ve örgütsel sinizm (örn: Aslan ve Terzi, 2023; Gökçe ve Levent, 2022; Akpolat ve Oğuz, 2021; Kayaalp ve Özdemir, 2020 vb.) konularında birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Fakat örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm kavramlarının birlikte incelendiği çalışmaların az sayıda olması göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra bilimsel araştırmalarda genellenebilirliğin olması adına farklı örneklemelerden bireylerin araştırmalara dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Bu yüzden araştırmanın Afganistan'da yapılması literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlaması noktasında değerli görülmektedir. İnsan unsurunun neredeyse her kültürde önem arz ettiği günümüz dünyasında örgütsel demokrasi hem bireylerin hem de örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından da önem taşımaktadır. Literatür ve kuramlar ışığında sınanmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

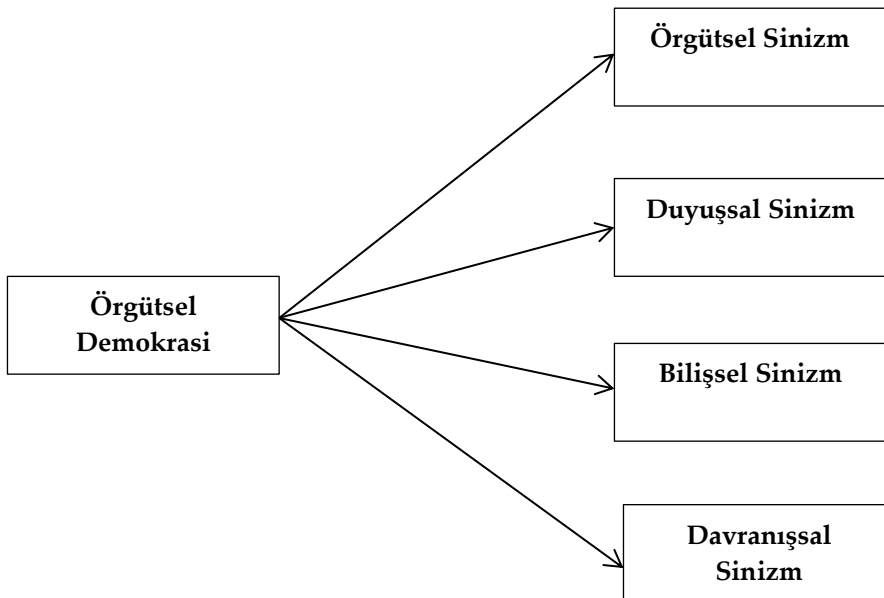
H1: Örgütsel demokrasinin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H2: Örgütsel demokrasinin duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H3: Örgütsel demokrasinin bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Örgütsel demokrasinin davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanan bu çalışmada araştırmanın modeli Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Nicel araştırma deseninde planlanan çalışmada araştırmanın evrenini Afganistan'ın Belh kentindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Afganistan'da 2023 yılı itibarıyla 211.454 tane öğretmen bulunmaktadır. Belh kentinde ise 1934 öğretmen görev yapmaktadır. Afganistan'ın çevresel olarak karmaşık bir yapıya sahip

olması, her eğitim çalışanına ulaşmanın zorluğu gibi nedenlerden dolayı kolayda örnekleme yöntemi kullanılan çalışmada araştırmaya katılmayı kabul eden 300 eğitim çalışanına çevrim içi platformlardan anketler dağıtılmış olup geri dönüş yapmaları istenmiştir. Coşkun, Altunışık ve Yıldırım’a göre (2019) 10.000 kişilik bir evrende 384 kişilik örneklem sayısının yeterli olduğunu ifade etmekte olup araştırmaya gönüllü olarak katılım gösterenlerin sayısının 300 olması sebebiyle anket toplama işlemi sonlandırılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin 294 tanesinin analize tabi tutulmuş olup 6 adet anket eksik ve hatalı doldurma sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 1’de ise araştırmaya katılım gösterenlere ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyo-Demografik Bilgiler

Değişken		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	201	68,4
	Erkek	93	31,6
Medeni Durum	Evli	106	36,1
	Bekâr	188	63,9
Yaş	18-25 Yaş Arası	60	20,4
	26-30 Yaş Arası	141	48,0
	31-35 Yaş Arası	54	18,4
	36 Yaş ve Üzeri	39	13,3
Öğrenim Durumu	Lisans	176	59,9
	Yüksek Lisans	97	33,0
	Doktora	21	7,1
Aylık Gelir	1000-5000 AFN	39	13,3
	6000-10000 AFN	177	60,2
	11000-15000 AFN	48	16,3
	16000 ve üzeri AFN	30	10,2
Kıdem	1-5 Yıl Arası	135	45,9
	6-10 Yıl Arası	100	34,0
	11-15 Yıl Arası	44	15,0
	16 Yıl ve Üzeri	15	5,1

AFN=Afganistan para birimi

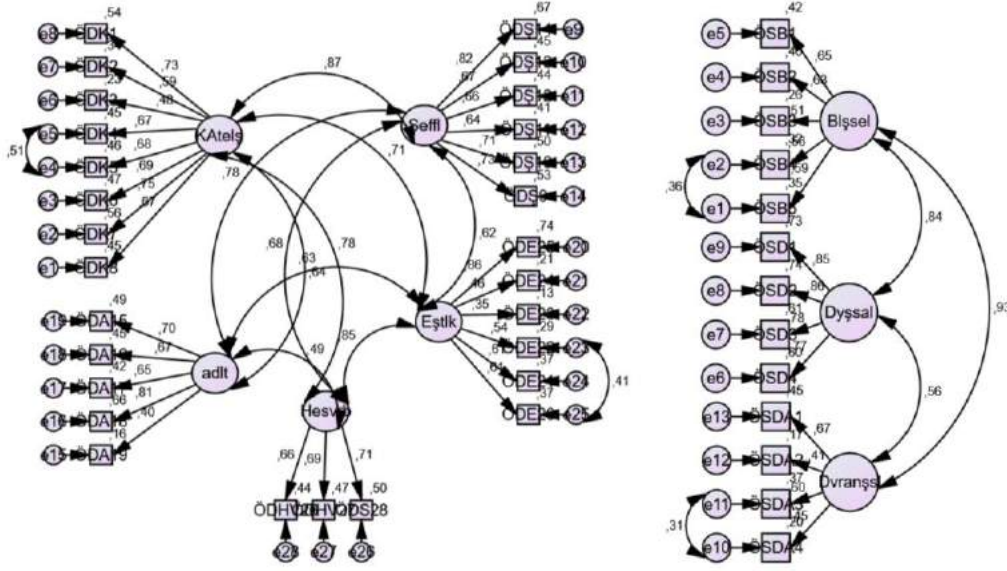
Tablo 1’de araştırmaya katılanlara ilişkin sosyo-demografik bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların %68’inin kadın, %64’ünün evli, %60’ının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacılar tarafından oluşturulan sosyo-demografik bilgiler formu, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geçkil ve Tikici (2015) tarafından oluşturulmuştur. İlgili ölçek katılım-eleştiri, adalet, eşitlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik olmak üzere beş alt boyuttan ve 28 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Sinizm Ölçeği ise Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilmiş ve Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere beş alt boyuttan ve 13 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler 5’li likert ölçek tipi kullanılmıştır. Ölçekler 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

3.4. Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan olan ölçme araçlarının geçerliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Meydan ve Şeşen (2015) doğrulayıcı faktör analizi uygulamasının daha önceden keşfedilmiş olan ölçeklere uygulandığını belirtmekte olup araştırmanın uygulandığı örneklemelerde aynı sonuçları elde edilip edilmeyeceğini görmek amacıyla yapıldığını ifade etmektedirler. Bu yüzden daha önceden keşfedilmiş ölçeklere keşfedici faktör analizi uygulanmamış ve doğrudan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 2’de hem Örgütsel Demokrasi Ölçeği hem de Örgütsel Sinizm Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi AMOS diyagramları verilmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği AMOS DFA Diyagramı

Şekil 2’de Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine AMOS programında uygulanan doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği İlişkin Geçerlik Değerleri

Değişken	χ^2/sd <5	GFI >0.90	AGFI >0.90	CFI >0.90	TLI>0.90	RMSEA <0.08	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Demokrasi	2,126	0,901	0,905	0,941	0,910	0,007	28	0,93
Örgütsel Sinizm	1,724	0,899	0,902	0,916	0,891	0,086	13	0,87

Tablo 2’de Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Bu araştırmada en yüksek olabilirlik kestirim tekniği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür (İlhan ve Çetin, 2014; Meydan ve Şeşen, 2015). İlgili değerlere ilişkin sınırlar Tablo 2’de verilmiştir. Literatürde kabul görmüş değerler için her ne kadar ortak bir ayırım bulunmamış olsa da genel olarak Tablo 2’de verildiği şekliyle olduğu bildirilmektedir. Diğer yandan Büyüköztürk ve arkadaşları (2014) 0,70’in üzerindeki Cronbach Alfa değerinin ölçeklerin güvenilirliği açısından alt sınır olduğu ifade etmekte olup Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği için elde edilen Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir sınırlarda olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 3’te ise araştırmadan elde edilen tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ortalama	Ss.	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Demokrasi	294	1,00	5,00	2,38	0,65	0,71	0,88
Katılım-Eleştiri	294	1,00	5,00	2,30	0,73	1,01	0,96
Şeffaflık	294	1,00	5,00	2,34	0,83	0,83	0,95
Adalet	294	1,00	5,00	2,54	0,83	0,04	-0,52
Eşitlik	294	1,00	5,00	2,42	0,85	0,74	0,29
Hesap Verebilirlik	294	1,00	5,00	2,22	0,85	1,46	2,61

Örgütsel Sinizm	294	1,00	5,00	3,61	0,70	-0,30	-0,61
Duyuşsal Sinizm	294	1,00	5,00	3,40	1,07	-0,30	-1,11
Bilişsel Sinizm	294	1,00	5,00	3,77	0,72	-0,53	-0,29
Davranışsal Sinizm	294	1,00	5,00	3,62	0,75	-0,24	-0,36

Tablo 3'te araştırmadan elden verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler olarak ifade edilen ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları yer almaktadır. Çarpıklık ve basıklık katsayıları araştırmalardaki normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığını belirlemek üzere kullanılan bir yöntem olup farklı araştırmacılara göre ilgili değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında veya değerlerinin -3 ile +3 arasında olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Jondeau ve Rockinger, 2003). Tablo 3'te verilen değerlerin araştırmanın normallik varsayımını karşılaması noktasında yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 4'te ise araştırma değişkenleri arasında uygulanan korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinizm İle Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

n=294	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.Örgütsel Demokrasi	r 1									
2.Katılım-Eleştiri	r 0,865**	1								
3.Şeffaflık	r 0,845**	0,722**	1							
4.Adalet	r 0,794**	0,534**	0,638**	1						
5.Eşitlik	r 0,764**	0,519**	0,428**	0,555**	1					
6.Hesap Verebilirlik	r 0,698**	0,613**	0,544**	0,381**	0,538	1				
7.Örgütsel Sinizm	r -0,274**	-0,220*	-0,092	-0,223*	-0,351**	-0,216*	1			
8.Duyuşsal Sinizm	r -0,369**	-0,287**	-0,202*	-0,306**	-0,394**	-0,298**	0,850**	1		
9.Bilişsel Sinizm	r -0,064	-0,039	0,075	-0,075	-0,180	-0,026	0,896**	0,638**	1	
10.Davranışsal Sinizm	r -0,232*	-0,214*	-0,082	-0,153	-0,290**	-0,202*	0,759*	0,399**	0,618	1

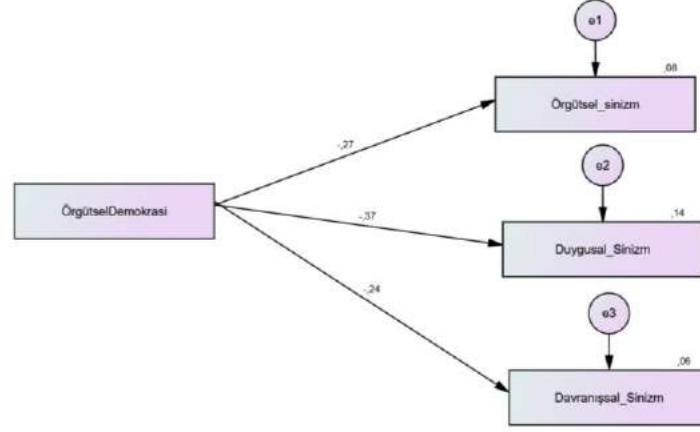
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

r = Pearson Korelasyon, $r < 0,30$ =değerler düşük düzeyde ilişki, $0,30 < r < 0,69$ =orta düzeyde ilişki, $r \geq 0,70$ =yüksek düzeyde ilişki (Coşkun vd., 2019).

Tablo 4'te örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizine yer verilmiştir. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 değerleri arasında değişmekte olup (Coşkun vd., 2019) yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü zayıf fakat istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

3.5. Yapısal Model-Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında araştırma modelinde değişkenler arasındaki etki yol analizi kullanılarak incelenmiştir. Yol analizi, AMOS programında gerçekleştirilmiş olup analizden elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde önemli olup olmadığını belirlemek için t-testleri ve p-değerleri incelenmiştir. Şekil 3'te ise yapısal eşitlik modeli yol diyagramı verilmektedir.



Şekil 3. Örgütsel Demokrasinin ve Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 3'te örgütsel demokrasinin ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli diyagramı verilmiştir. Tablo 5'te ise kurulan yapısal eşitlik modelinden elde edilen katsayılar verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Demokrasinin ve Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı		Bağımsız	β1	β2	S.E.	t	p
Örgütsel Sinizm	←	Örgütsel Demokrasi	-0,053	-0,274	0,019	-0,283	0,005
Duyuşsal Sinizm	←	Örgütsel Demokrasi	-0,108	-0,368	0,027	-0,394	***
Davranışsal Sinizm	←	Örgütsel Demokrasi	-0,049	-0,235	0,020	-0,240	0,016

***: p<0,001 β1: Regresyon Katsayısı β2: Standardize Regresyon Katsayısı S.E: Standart Hata t: Kritik Oran

Tablo 5'te görüldüğü üzere örgütsel demokrasinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin katsayılar gösterilmektedir. Oluşturulan yapısal eşitlik modeline göre örgütsel demokrasi örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,274$; $p<0,05$). Diğer yandan örgütsel demokrasi duyuşsal sinizm ($\beta=-0,368$; $p<0,05$) ve davranışsal sinizm üzerinde ($\beta=-0,235$; $p<0,05$) negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Örgütsel demokrasi ile bilişsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından yapısal eşitlik modeline dâhil edilmemiştir. İlgili sonuçlara göre H1, H2 ve H4 kabul edilirken, H3 reddedilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma betimsel tarama modelinde nicel bir alan araştırması olarak planlanmış ve amacı, eğitim kuruluşlarında örgütsel demokrasinin örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın etik kurallara uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 20.07.2023 tarihli 05/12 karar nolu etik kurul onayı alınmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasında yapılan çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında Çopur ve Atanur Başkan'ın (2020) yükseköğretim çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş olup, bunun yanı sıra sosyo-demografik değişkenler ile kavramlar arası farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre örgütsel demokrasi ile

bilişsel, davranışsal ve duygusal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Terzi ve Derin'in (2016) yapmış olduğu çalışmada demokratik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre demokratik liderliğin örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemiş olduğunu göstermiştir.

Alan yazına bakıldığında örgütsel demokrasi ve örgütsel sinizm kavramları ile ilgili farklı değişkenlerle ilişkilendirilen çalışmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu çalışmaların birçoğu bu araştırmaya benzer şekildedir. Örneğin örgütsel demokrasinin, örgütsel muhalefet (Tutar ve Sadykova, 2014; Oral Ataç ve Köse, 2017), örgütsel mutluluk (Maruf ve Altıntaş, 2021), örgütsel psikolojik sermaye (Geçkil ve Koçyiğir, 2017), örgütsel bağlılık (Altıntaş ve Özata, 2023), örgütsel performans (Büyükbese ve Çelik, 2022) gibi birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel sinizmin, örgütsel sessizlik ve mobbing (Kalay vd., 2014), örgütsel bağlılık (Altınöz vd., 2011), örgütsel yabancılaşma (Kayaalp ve Özdemir, 2020), örgütsel muhalefet, örgütsel özdeşleşme (Gülsün Beldek, 2017) gibi birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda Afganistan'ın Belh kentinde çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının yüksek, örgütsel demokrasi algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun birçok sebebinin olduğu akla gelmekte ve Afganistan'da kamu otoritesinin demokratik bir yapıya sahip olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşları olarak faaliyette bulunduğu çevreden doğrudan veya dolaylı yollardan etkilenmesi çok normaldir. Smith (1976) örgütsel demokrasinin önündeki engellerden birisinin mevcut siyasi düzenden kaynaklandığını belirtmekte ve bu durumun çevreye olumsuz bir şekilde yansıdığını ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler göz önünde bulundurulduğunda örgütsel demokrasinin varlığı, örgütsel sinizmi ortadan kaldıracak bir yapıya sahip olduğunu görülmektedir. Araştırmaya katılanların algılarına göre örgütsel demokrasi kuruluşlarda var olması gerektiği ve olması halinde örgütlerde duyulan sinizm seviyesinin azalacağı anlaşılmaktadır. Kuruluşlar tarafından olumlu davranışların açığa çıkartılması çalışanlar tarafından olumlu algılanarak olumlu davranışlara dönüşebilmektedir. Çavuş ve Biçer'in (2021) yapmış olduğu çalışmada örgütsel demokrasinin varlığı örgütsel vatandaşlığı artırdığı görülmüştür. Kurulan yapısal eşitlik modelinde görüleceği üzere (Bakınız Tablo 5) örgütsel demokrasinin varlığı örgütsel sinizmi azaltacağı yönündedir. Benzer şekilde Tokgöz ve Önen'in (2021) çalışmasında örgütsel demokrasinin varlığı iş stresinin azalmasını sağlayan bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Pozitif örgütsel davranış, örgüt iklimine hâkim olduğunda negatif davranışları azaltacağı söylenebilir.

Bu araştırmada örgütsel demokrasinin varlığının birçok negatif durumu ortadan kaldıracağı fikri ortaya atılmış ve ampirik sonuçlarla bu desteklenmiştir. Örgütsel demokrasinin örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği düşünülürken; olumsuzlukların örgütsel demokrasi sayesinde çözülebileceği öne sürülebilir. Kuruluşlar için çıkarımlar olarak öncelikle liderin varlığı bir örgütte demokrasinin oluşumu açısından en önemli faktörlerden birisidir. Liderin çalışma arkadaşlarını tanıması, onlara yol göstermesi, kuruluşunu geleceğe taşımak için bütün imkânları kullanması değerlidir. Bir diğer yandan kuruluşun faaliyet gösterdiği yerdeki mevcut siyasi düzenin etkisi çok büyüktür. Çeşitli otokratik kültürlerle süregelen bir siyasi gelenek bireyleri, kuruluşları ve toplumları etkilemekte ve bu etkiler zaman içerisinde normalleşmektedir. Bu yüzden örgütsel düzeyde liderlerin ve çalışanların "öncelikle birey, sonra kuruluş ve sonrasında toplum" anlayışıyla hareket ederek mevcut örgütsel düzendeki eksiklikleri ortadan kaldırmaları bu araştırma açısından bir öneri olarak sunulabilir. Araştırmanın genellenebilmesi için Afganistan'daki diğer kuruluşlar ve bireyler üzerinde daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Özellikle derinlemesine sorunları çözmek amacıyla nitel araştırmaların yapılarak literatüre katkı bağlamında değerli bilgiler sunulabilir. Ayrıca özel sektör kuruluşlarıyla çalışmaların yapılması, örgütsel demokrasinin etkileyebileceği değişkenler olan örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, bireysel kültürel değerler, iş tatmini motivasyon gibi değişkenlerin kullanılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akpınar, M. (2011). Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 235-261.
- Akpolat, T., ve Oğuz, E. (2021). Örgütsel Sinizm Algılanan Örgütsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Eğitim Örgütlerinde Bir İnceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1692-1705. <https://doi.org/10.33206/mjss.914977>
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 285-316.
- Altıntaş, M. ve Özata, M. (2023). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 379-410, doi: 10.48146/odusobiad.1087084.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679604901102> adresinden alındı
- Aslan, Ö. Ş., ve Terzi, R. (2023). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 79-98. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1272553>.
- Beetham, D., ve Boyle, K. (1998). *Demokrasinin Temelleri*. Çev. Vahit Bıçak. Ankara, Liberte Yayınları.
- Büyükbeşe, T., v Çelik, Ç. (2022). Örgütsel Demokrasi'nin Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü: Viyana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 18(3), 912-928. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1014403>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2021). The Effects of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 387-396.
- Çopur, Z., v Atanur Başkan, G. (2020). Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(1), 61-72. <https://doi.org/10.2399/yod.19.008>.
- Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O., ve Sears, R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press. Doi:10.1037/10022-000.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Rehyanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı İle İlgili Ölçeklerin Türkiye'de Bir Firmada Test Edilmesi. XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- Eren, M. Ş., Tokgoz, E., ve Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 89-106.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Feinberg, M. (2006). *Elusive Equality: Gender, Citizenship, and the Limits of Democracy in Czechoslovakia*. University of Pittsburgh Pre.

- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T., ve Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48, 1300-1795.
- Gilliland, S., ve Chan, D. (2009). *Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar*. Çev. Damla Aslı Altan.(Eds. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 167-193.
- Gökçe, V., ve Levent, A. F. (2022). Okullarda Şeffaflık İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 292-317. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.1029927>
- Gülsün Beldek, E. (2017). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 16-47.
- Harmon, M. M. (1974). Social equity and organizational man: Motivation and organizational democracy. *Public Administration Review*, 34(1), 11-18.
- Hartzer, B. (2022). Role of PURPOSE in the workplace of the future. *HR Future*, 2022 (2), 18-19.
- Hoffman, M. F. (2002). "Do all things with counsel": Benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218.
- İlhan, M. ve Çetin B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.
- Jondeau E., ve Rockinger M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 27, 1699 – 1737.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3 (2), 1-18.
- Kanter, D. L., ve Mirvis, P. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. Jossey-Bass.
- Kayaalp, E., ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kluger, A. N., ve Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146.
- Koç, F. (2017). Türkiye’de Stratejik Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Hesap Verebilirlik Mekanizması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 230-244.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J. ve Douglas, S.C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Casual Reasoning Perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 36-50.
- Maruf, M., ve Altıntaş, M. (2021). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 129-155.
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 117-132.
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V. ve Mulder, M. (2022). Learning Organization for Corporate Social Responsibility Implementation: Unravelling the Intricate Relationship Between Organizational and Operational Learning Organization Characteristics. *Organization & Environment*, 35(1), 130-153.

- Oxford İngilizce Sözlüğü (2023). Erişim Adresi: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/oxford>. Erişim Tarihi 30.07.2023
- Öge, H., ve Çiftçi, N. (2017). Örgütsel Demokrasi Algısının İç Girişimcilik Eğilimine Etkisi. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4, 450-462.
- Smith, M. P. (1976). Barriers to Organizational Democracy in Public Administration. *Administration & Society*, 8(3), 275-317. <https://doi.org/10.1177/009539977600800301>.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson
- Terzi, A.R. ve Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5 (3), 193-201, doi:10.5539/jel.v5n3p193.
- Tokgöz, A. ve Önen, Ö. (2021). Investigation of the Relationship between Organizational Democracy and Job Stress Level Perceptions of Administrators and Teachers. *Shanlax International Journal of Education*, 9 (2), 26-33.
- Topçuoğlu, E., ve Kaygın, E. (2023). Etik Liderlik ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 446-474. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1218877>
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Türköz , T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Woods, P. A., ve Gronn, P. (2009). Nurturing democracy: The contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(4), 430-451.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.