

**T.C.  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLİKTE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL  
SİNİZM İLİŞKİSİ: VAN ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**


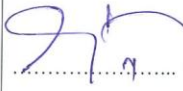


Tülin ERDOĞAN

**DANIŞMAN**

Dr. Öğr. Üyesi Gülsevım EVSEL

**VAN - 2019**

### KABUL VE ONAY SAYFASI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Tülin Erdoğan tarafından hazırlanan "Öğretmenlikte Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Van Örneği" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyoloji Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.                     |                                                                                     |
| <b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi GülsevİM EVSEL<br>Sosyoloji Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/ <del>onaylamıyorum</del>                                                                                                  |  |
| <b>Başkan:</b> Doç. Dr. Suvat PARİN<br>Sosyoloji Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/ <del>onaylamıyorum</del>                                                                                                             |  |
| <b>Üye:</b> Doç. Dr. Gökhan SAVAŞ<br>Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu <u>onaylıyorum</u> / <del>onaylamıyorum</del>                                                                                                |  |
| <b>Yedek Üye:</b> Dr. Öğr. Üyesi Nuri DEMİREL<br>Sosyoloji Anabilim Dalı, Bingöl Üniversitesi<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum                                                                                                                        | .....                                                                               |
| <b>Yedek Üye:</b> Dr. Öğr. Üyesi Fatma GÜNGÖRER<br>Sosyoloji Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum                                                                                                             | .....                                                                               |
| Tez Savunma Tarihi:                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 11/07/2019                                                                          |
| Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.<br><br>Doç. Dr. Bekir KOÇLAR<br>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü |                                                                                     |

## ETİK BEYAN SAYFASI

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

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

**bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 11.07.2019**

Tülin ERDOĞAN

## ÖZET

(Yüksek Lisans Tezi)

Tülin ERDOĞAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Temmuz, 2019

### ÖĞRETMENLİKTE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ: VAN ÖRNEĞİ

#### ÖZET

Çalışmanın amacı, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde olumlu veya olumsuz herhangi bir etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel sinizm; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Van ilindeki devlet okullarında çalışan 314 öğretmenden, kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, kabullenici sessizliğin örgütsel sinizmin üç boyutu olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi arttırdığı tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik çalışanlar arasında duyuşsal sinizmi artırırken, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde bir etkiye sahip değildir. Örgüt yararına sessizlik, duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuçların yanı sıra yaş ve cinsiyet değişkenlerinin de örgütsel sinizm üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların yaşının örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran davranışsal sinizm boyutunda daha fazla sinist davranışlar sergilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, kabullenici sessizlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, savunmacı sessizlik.

Sayfa Sayısı : 130

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi GülsevİM EVSEL

## **ABSTRACT**

**(M.Sc. Thesis)**

Tülin ERDOĞAN

VAN YUZUNCU YIL UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

July, 2019

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CINISM AMONG TEACHERS: THE CASE OF VAN**

#### ***ABSTRACT***

The aim of the study is to investigate if there is any positive or negative effect of organizational silence on organizational cynicism. Organizational silence was discussed in three dimensions: acquiescent silence, defensive silence and pro-social silence. Organizational cynicism was examined under three categories named as cognitive cynicism, affective cynicism and behavioural cynicism. For this aim, the data which was collected from 314 teachers working in public schools through easy sampling method in Van province was analyzed through Structural Equation Modeling. As a result of this analysis; it was determined that the age of the employees did not affect the organizational cynicism attitudes. It was determined that behavioral cynicism was mostly seen in female employees when they were compared with their male colleagues. The rate of acquiescent silence increases the three dimensions of organizational cynicism: cognitive cynicism, affective cynicism, and behavioral cynicism. It is seen that defensive silence stimulated affective cynicism among employees and did not have an impact on cognitive and behavioral cynicism in scope of the sample of this study. Furthermore pro-social silence has a significant effect on affective cynicism and has no significant effect on cognitive and behavioral cynicism.

**Key Words** : Acquiescent silence, affective cynicism, cognitive cynicism, defensive silence, organizational cynicism, organizational silence.

**Number of Pages** : 130

**Supervisor** : Assist. Prof. Gülsevım EVSEL

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                         | Sayfa |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ÖZET.....                                                                               | I     |
| ABSTRACT .....                                                                          | II    |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                       | III   |
| ÖNSÖZ .....                                                                             | VI    |
| GİRİŞ .....                                                                             | 1     |
| 1. BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE .....                                     | 3     |
| 1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı .....                                                   | 3     |
| 1.1.1. Örgütsel Sessizlik Boyutları .....                                               | 4     |
| 1.1.1.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) .....                              | 6     |
| 1.1.1.2. Savunmacı (Defensive) Sessizlik .....                                          | 7     |
| 1.1.1.3. Örgüt Yararına Sessizlik (Olumlu Sosyal Sessizlik – Prososyal Sessizlik) ..... | 10    |
| 1.1.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....                                               | 12    |
| 1.1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi .....                                                | 12    |
| 1.1.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi .....                                            | 15    |
| 1.1.2.3. Kendini Uyarlama Teorisi .....                                                 | 16    |
| 1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı .....                                                      | 17    |
| 1.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....                                                | 21    |
| 1.2.1.1. Bilişsel (İnanç) Sinizm.....                                                   | 22    |
| 1.2.1.2. Duyuşsal (Duygu) Sinizm.....                                                   | 24    |
| 1.2.1.3. Davranışsal Sinizm .....                                                       | 26    |
| 1.2.2. Örgütsel Sinizmin Teorileri .....                                                | 27    |
| 1.2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi .....                                                   | 27    |
| 1.2.2.2. Duygusal Olaylar Teorisi.....                                                  | 29    |
| 1.2.2.3. Sosyal Güdülenme Teorisi .....                                                 | 29    |

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3. Okul Örgütüne Sosyolojik Bir Bakış .....                                                     | 32 |
| 2. İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEM VE TEKNİKLERİ.....                                              | 34 |
| 2.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                     | 34 |
| 2.2. Araştırmanın Önemi .....                                                                     | 34 |
| 2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                            | 36 |
| 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....                                                      | 37 |
| 2.5. Araştırmanın Değişkenleri .....                                                              | 39 |
| 2.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                                                        | 39 |
| 2.7. Veri Toplama Süreci ve Araçları.....                                                         | 40 |
| 2.8. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....                                                      | 43 |
| 2.9. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliği.....                                                    | 43 |
| 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE TARTIŞMA .....                                                       | 45 |
| 3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına<br>İlişkin Teorik Bulgular..... | 45 |
| 3.1.1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....                                              | 45 |
| 3.1.1.1. Bireysel faktörler .....                                                                 | 51 |
| 3.1.1.2. Örgütsel faktörler .....                                                                 | 54 |
| 3.1.1.3. Yönetimsel faktörler.....                                                                | 58 |
| 3.1.1.4. Sosyo-Kültürel faktörler .....                                                           | 59 |
| 3.1.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....                                                        | 61 |
| 3.1.3. Örgütsel Sinizme Neden Olan Faktörler.....                                                 | 65 |
| 3.1.3.1. Örgütsel sinizme neden olan kişisel faktörler.....                                       | 66 |
| 3.1.3.2. Örgütsel sinizme neden olan örgütsel faktörler .....                                     | 75 |
| 3.1.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....                                                           | 83 |
| 3.1.4.1. Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları.....                                                | 84 |
| 3.1.4.2. Sinizmin örgütsel sonuçları.....                                                         | 86 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına İlişkin Saha Bulguları..... | 88  |
| 3.2.1. Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                     | 89  |
| 3.2.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                        | 90  |
| 3.2.3. Model ve Hipotez Testleri .....                                                        | 91  |
| 3.2.4. Tartışma .....                                                                         | 97  |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                       | 105 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                 | 108 |
| TABLolar DİZİNİ .....                                                                         | 120 |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                                                          | 121 |
| ANKET FORMU .....                                                                             | 122 |
| AÇIKLAYICI VE DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ.....                                                 | 124 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                                                      |     |
| ORJİNALLİK RAPORU                                                                             |     |



## ÖNSÖZ

Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm teorisinin oluşturulması açısından literatüre önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları literatüre ampirik katkı yapmakla birlikte, yöneticilere, politika yapıcılara ve uygulayıcılara da önemli referans bilgileri sağlamaktadır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin tüm aşamalarında bana desteğini esirgemeyen ve vakit ayıran danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gülsevrim EVSEL'e teşekkürü bir borç bilirim. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyoloji Bölüm Başkanı Doç. Dr. Suvat PARİN'e ve değerli jüri üyemiz Doç. Dr. Gökhan SAVAŞ'a teşekkür ederim. Araştırmaya değerli vakitlerini ayırarak anketleri cevaplayan tüm öğretmenlere teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca, öncesinde ve sonrasında bana her anlamda destek sağlayan kardeşlerim Tülay Deniz ERDOĞAN TANKER'e ve İsmail Tufan ERDOĞAN'a, canım annem Sevgi ERDOĞAN'a sonsuz sevgilerimle.

***Bu çalışma, canım babam Mustafa ERDOĞAN'a ithaftır.***

## GİRİŞ

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm, örgütler açısından olumsuz bir durumu ifade etmektedir. İş örgütlerinde çalışanlar, gelişmenin, rekabet üstünlüğü elde etmenin ve örgütün varlığını sürdürmenin ana kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, artık iş örgütleri açısından bir maliyet unsuru değil, önemli bir kaynaktır. Bu bağlamda çalışanları ve dolayısıyla iş örgütünü olumsuz etkileyebilecek örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm konularının araştırılması, birbirleriyle ilişkilerinin neden sonuç temelinde ortaya çıkartılması önemlilik arz etmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin çalışanlar arasında çok yaygın olduğu, yapılan farklı bilimsel araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (Dean vd., 1998; Nemeth, 1997).

Bu çalışmanın amacı, Van ilinde çalışan öğretmenler arasındaki örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkartmaktır. Bu çalışmada, literatürde yaygın olarak kabul edildiği şekliyle örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Aynı şekilde mevcut literatüre uygun olarak örgütsel sinizm bu çalışmada; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üç boyutta ele alınmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak örgütsel sessizliğin üç boyutunun örgütsel sinizmin üç boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların; literatüre, yöneticilere, politika yapıcılara ve uygulayıcılara önemli referanslar sağlayacağı umulmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. “Kavramsal ve Teorik Çerçeve” olarak başlıklandırılan birinci bölümde; örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm teorileri, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm boyutları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü “Araştırma Yöntem ve Teknikleri” olarak başlıklandırılmıştır. Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, modeli ve hipotezler, değişkenleri, evren ve örneklem, veri toplama süreci ve araçları, kullanılan istatistiksel yöntemler ile araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri verilmiştir.

Üçüncü bölüm, “Bulgular ve Tartışma” bölümüdür. Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin nedenleri, sonuçları ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin olarak elde edilen teorik bulgular ve saha bulguları verilmiştir. Toplanan veriler analiz edilerek tespit edilen hipotez sonuçları verilmiştir. Ayrıca analizler sonucunda ulaşılan bulgular mevcut literatür bulgularıyla karşılaştırılarak tartışma kısmına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan ölçek maddeleri Ek I’de, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ise Ek II’de verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde, “örgütsel sessizlik” ve “örgütsel sinizm” kavramlarına ilişkin tanımlamalara ve ilgili kuramlara yer verilmiştir. Tezin bu bölümüne geniş bir şekilde yer verilmesinin amacı, bu araştırmaya konu olan “örgütsel sessizlik” ve “örgütsel sinizm” kavramlarını ve bunları etkileyen faktörlere, literatürde yer aldığı şekilde burada yer vermek ve çalışmanın konusuna teorik ve kavramsal bir altyapı oluşturmasını sağlamaktır.

Bu tanımlamalar tezde özellikle literatür taraması ve araştırmanın bütünlüğüne ilişkin açıklayıcı ve tamamlayıcı unsur olarak kullanılmıştır. Tez daha çok istatistiksel bulgular sonucunda Van ili kapsamındaki devlet okullarında çalışan öğretmenlerin üzerindeki örgütsel sessizlik ve sinizm etkilerini ortaya çıkartmayı ve bu sınırlı bölge için öncü bir çalışma olmayı hedeflenmiştir.

Dolayısıyla, burada yer verilen kavram ve kuramlar tanımsal düzeyde bırakılmış, konunun daha iyi anlaşılması ve istatistiksel bulguların gerekliliğini vurgulamak amacıyla yer verilmiştir.

Aşağıda ilk olarak “örgütsel sessizlik kavramı” ile ilgili tanımlamalar yer almaktadır.

#### 1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik kavramı, bir örgütün mensuplarının potansiyel örgütsel sorunlar hakkındaki kaygı, duygu, düşünce ve sesli tepkilerini yöneticilerinden olumsuz geribildirim alma ve/veya dikkate alınmamak kaygısı ve korkusuyla saklı tutmaları veya dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik alanında önemli çalışmalar yapmış olan Pinder ve Harlos (2001) ise, örgütsel sessizlik kavramını, “aslında örgütte olumsuz olarak cereyan eden örgütsel uygulama ve işleyişleri değiştirebilme kapasite ve yeteneğine sahip olan işgörenlerin, örgütsel işleyiş ve uygulamaları “bilişsel” (cognitive), “duyuşsal” (affective) ve/veya “davranışsal” (behavioral) olarak değerlendirmeleri sonucunda, doğru bildiklerini ifade etmemeleri veya dile getirmemeleri” şeklinde tanımlamışlardır.

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı içerisine girmeleri, birden fazla neden sonuç ilişkisi ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenlerin başında; işten çıkarılma korkusu, çalışma arkadaşlarıyla bir çatışma içerisine girme korkusu, utanma ve/veya çekinme duygusu, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusu, veya birtakım baskıcı ahlaki nitelikteki kurum kültürü kural ve normları gelmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 53). Bazen sessizlik davranışı örgütün gizli bilgilerinin saklanması için gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda örgütte alınan kararları kabul ettiğini ifade etmek için de çalışanlar sessiz kalabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005: 348). Çalışanların sessiz kalmasının başka bir nedeni de yöneticilerin fikirlerini önemsemeyeceklerini ve eğer fikirlerini ifade ederlerse başlarına bir şey geleceğini düşünmeleridir. Aşırı düzeyde kontrol mekanizmasına sahip bir örgütte, çalışanların örgütle ilgili düşünceleri korku, sindirme vb. yollar ile yönetilmeye çalışılır. Bu durumda çalışanlar düşüncelerini ve bilgilerini paylaşmamayı seçebilirler. Bununla birlikte herkesin düşüncesine değer verilmesi ve herkesin bilgilerini rahatlıkla sunabileceği bir ortamın oluşturulması, örgüt için daha demokratik ve kaliteli bir iş çevresinin oluşmasına neden olabilir. Aksi durum çalışanların sessizlik davranışı göstermesine neden olacaktır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364).

### **1.1.1. Örgütsel Sessizlik Boyutları**

Literatürde genel olarak ele alındığı şekliyle, örgütlerde çalışanların sessiz kaldığı hususlar, insan grupları ve kişilere göre çok farklılık arz etmektedir. Örneğin, örgütteki bir çalışan iş süreçlerinin değiştirilmesi ve/veya geliştirilmesi gibi bir konuda sessiz kalmayı tercih ederken, örgütteki illegal uygulamalar gibi konularda sessiz kalmak istemeyebilir. Aynı şekilde örgüt içinde bir birey, işle veya örgütle ilgili sahip olduğu bilgi ve düşüncelerini üst düzey yöneticiler gibi bazı yöneticilerden saklama yoluna gidiyorken, iş arkadaşları gibi bazı kişilerden saklamak istemeyebilir. Örgütlerde sessiz kalınan husus ve kişiler değişiklik gösterildiği gibi sessiz kalma nedenleri de farklılaşmaktadır. Örgütte olan her şeyin kabul edilmesi manasında sessiz kalınabilirken, örgüt içinde başına gelebilecek sıkıntılardan kendini korumak için de sessiz kalınabilir.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Blackman ve Sadler-Smith (2009)'in sessizlik tipolojisi üç alt

boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; 1) sessiz olan ve sessiz olmayan, 2) bireysel olan ve kolektif olan ve gönüllü olan ve gönüllü olmayan boyutlarıdır. Knoll ve Dick (2013)'e göre; savunma amaçlı, örgüt yararına, kabul edilen ve son olarak fırsatçı sessizlik olmak üzere dört farklı örgütsel sessizlik boyutu vardır. Brinsfield (2013)'e göre örgütsel sessizlik; savunmacı sessizlik (defensive silence), yararsız sessizlik (ineffectual silence), utangaç sessizlik (diffident silence), serbest sessizlik (deviant silence) ve ilişkisel sessizlik (relational silence) olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. McGowan (2003)'un yaptığı sınıflandırmaya göre; seçici sessizlik, revizyoncu sessizlik ve mutlak sessizlik olmak üzere üç tip örgütsel sessizlik boyutu vardır. Türkçe literatürde ise daha çok Çakıcı (2007) ve Taşkiran (2011)'in çalışmalarıyla öne çıkan üç boyutlu bir sınıflandırma yapılmaktadır. Bu boyutlar; kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarıdır. Korumacı sessizlik boyutu bazı kaynaklarda pro-sosyal veya örgüt yararına sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmalarında yaptıkları tipoloji sınıflandırmasına göre; savunma amaçlı veya savunmacı sessizlik ile kabul edilen veya kabullenicî sessizlik olmak üzere iki tür örgütsel sessizlik boyutu vardır.

Dyne vd. (2003) ise Pinder ve Harlos'a (2001) ek olarak örgüt yararına sessizlik (pro-sosyal sessizlik) boyutunu eklemiştir.

Bu bağlamda Dyne vd. (2003)'ne göre üç sessizlik boyutu şunlardır: 1) kabullenicî (uysal, ılımlı, kabul edici-acquiescent) sessizlik, 2) savunmacı (defensive) ve 3) örgüt yararına (pro-sosyal –pro-social) sessizliktir. Görüldüğü gibi literatürde örgütsel sessizliğin boyutlandırılması farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yapılmaktadır.

Bu nedenle, bu çalışmada literatürde genel olarak üzerinde fikir birliğine varılan boyutlar olan kabullenicî sessizlik (acquiescent silence), örgüt yarına sessizlik (pro-sosyal - pro-social silence) ve savunmacı sessizlik (defensive silence) boyutları ele alınmıştır. Başka bir ifadeyle bu araştırmanın ele aldığı örgütsel sessizlik boyutları; kabullenicî sessizlik, örgüt yarına sessizlik (pro-sosyal sessizlik) ve savunmacı sessizlik boyutlarıdır. Pro-sosyal sessizlik bazı kaynaklarda olumlu sosyal sessizlik olarak da ifade edilmektedir.

### **1.1.1.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)**

Kabullenici sessizlik kavramı, bireylerin örgütsel sorun veya problemlere dahil olmak istememesi, düşünce ve fikirlerini dile getirmemesi ve kasıtlı olarak geride duruş sergilemesi şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366). Başka bir ifadeyle, kabul edilen veya kabullenici sessizlik, işgörenlerin isteyerek gönüllü bir şekilde kendilerini örgütsel işleyişin dışında tutmaları ve sessizlik davranışını sergilemeleridir. Bu sessizlik türünde işgören, örgütün kötüye giden durumunu görmek ve kötüye giden durumun düzeltilmesi için yapılması gerekenleri bilmekle beraber, harekete geçmekte ve fikirlerini dile getirmekte isteksiz davranmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1).

Kabullenici sessizlik davranışını gösteren çalışanlar, örgütteki sessizliğin farkında olmalarına rağmen, sessizlik davranışını gösteren çalışma arkadaşlarını değiştirme ve harekete geçirme taraftarı değildirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Bu davranışı gösteren çalışanlarda itaat duygusu gelişmiştir. Çünkü bu davranışı gösterenler, örgütsel değişimi sağlamak için fikirlerini dile getirmenin faydasız olacağını ve kişisel becerilerinin yetersiz olacağını savunurlar (Dyne vd., 2003: 1366).

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların içinde buldukları organizasyonel şartları duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak değerlendirdikten sonra, bu şartları değiştirme ve düzeltme yetki ve gücüne sahip olan karar verici pozisyonundaki kişilere karşı yazılı veya sözlü ifadeden kaçınması şeklinde tanımlanabildiği gibi, bu tanım biraz daha genişletilerek, çalışanların kasıtlı olarak sessiz kalmaları ve dışarıda kalmaları olarak da tanımlanabilir. Çalışanların bilerek sessiz kalmayı tercih ettikleri durumda, çalışanlar sorun olarak gördükleri durumu değiştirmek için gerekli olan mevcut alternatiflerin farkında oldukları halde fikir ve düşüncelerini dile getirme konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Bu durum örgütteki bireyler için, sorun olarak algıladıkları herhangi bir durumu olduğu gibi kabul ettikleri, sorunla ilgili olmadıkları, mevcut duruma boyun eğdikleri ve sorun olarak algıladıkları uygulamayı değiştirme noktasında herhangi bir gayret sarf etmeye ve fikirlerini dileye getirmeye istekli olmadıkları şeklinde yorumlanmaktadır. Bu da çalışanların olumlu bir fark yaratamayacaklarına olan inançlarından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar örgütsel bir uygulamayla ilgili fikir ve düşüncelerini

dile getirmeleri durumunda olumlu bir fark yaratamayacaklarına inandıkları zaman, örgütsel durumu boş verirler ve düşünce ve fikirlerini örgütsel paydaşlarla paylaşma hususunda isteksiz davranırlar.

Literatürde, çalışan itaatiyle de ilişkilendirilen yukarıda anlatılan isteyerek sessiz kalma davranışı kabullenici sessizlik kavramının bir parçasıdır. “Çalışanların itaati” kavramı, organizasyonel şartları sorgusuz ve sualsiz derinden kabul etmeyi, mevcut durum ve şartları sorgulamadan kabul etmeyi ve örgütü geliştirmek için gerekli olan alternatiflerle ilgili olarak sınırlı farkındalığını ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001: 349-350), itaatkâr çalışanların, içinde buldukları örgütsel şartları örgütsel koşulları normal olarak kabul ettiğini belirtir. Sonuç olarak, kabullenilmiş veya kabullenici sessizlik davranışı, anlamlı ve olumlu değişiklikler yapabilmeye olan inancın eksik ya da yok olmasından dolayı, bir boyun eğme duygusu temelinde kasıtlı bir pasif davranış içerisine girmeyi ve sahip olunan bilgiyi dışa vurmamayı işaret etmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Kısaca kabullenici sessizlik, kişinin sahip olduğu bilgi, fikir ya da görüşlerini esirgeyerek çekilmesi olarak tanımlanabilen pasif bir davranışı ifade etmektedir. Çalışanlar mevcut durumda çekimseldir ve konuşmak için çaba sarf etmeye ya da durumu değiştirmeye yönelik girişimde bulunmaya istekli değildirler. Çalışanlar konuşmanın anlamsız olduğunu ve bir fark yaratmayacağı inancına dayanarak fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaktadır. Benzer şekilde çalışanlar, kendi öz yeterliliklerini düşük görerek bilgi ve görüşlerini kendine saklamaktadır. Proaktif fikir ve önerilerinin herhangi bir katkı sağlamayacağı, boşuna olduğu ve bir fark yaratamayacaklarına inanmaları bilerek ve kasten pasif bir davranış göstererek uysal sessizlik davranışını sergilemelerine yol açmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366; Özgen ve Sürgevil, 2009: 311).

#### **1.1.1.2. Savunmacı (Defensive) Sessizlik**

Savunmacı sessizlik, ilgili literatürde yer aldığı şekliyle çalışanların sessiz kalması olarak açıklanmaktadır. Bu konuda en genel ve açıklayıcı tanımı Çakıcı (2007)'de bulmaktayız. Çakıcı (2007)'nin ifadesiyle savunmacı veya savunma amaçlı sessizlik “çalışanların kendilerini korumaya alma içgüdüleriyle örgütte sessiz kalması anlamına



gelmektedir.” Bu konuda daha ayrıntılı bilgi vermek gerekirse Çakıcı (2007) savunmacı sessizliği aşağıdaki gibi ele almaktadır:

Başka bir ifadeyle, işgörenlerin birtakım korku ve kaygılarından dolayı kendilerini savunma ve korumaya yönelik bir davranış içerisinde girmelerini ifade etmektedir. Savunmacı sessizlik türünde çalışanlar, kendilerini dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korumak için, sahip oldukları fikir, görüş ve bilgilerini dile getirmemektedirler. Savunmacı sessizlik davranışı sergileyen işgörenler, yaptıkları kişisel hatalarını açıklamayıp kendilerinde saklarlar, çalıştıkları kurumun büyüüp gelişmesi için yeni fikir ve öneriler dile getirmekten çekinirler ve en önemlisi aslında örgütsel sorunların farkında olmalarına rağmen bu konuda fikir beyan etmezler.

Morrison ve Milliken ise (2000: 1367) savunmacı sessizliğin korku temeline dayandığını, korkulardan dolayı ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Dyne vd. (2003: 1367), savunmacı sessizliğin, işgörenin örgütsel ve çevresel olayların farkında olmasını ve var olan seçenekleri değerlendirmesini gerektirdiğini ifade etmektedirler. Savunma amaçlı sessizlikte birey, sessizlik tutumunu kişisel bir strateji olarak geliştirerek, kendisini dış tehlikelere karşı korumak için bilgi, düşünce ve fikirlerini paylaşmamayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003: 1367).

Schlenker ve Weigold (1989: 30), savunma amaçlı sessizliğin, bireylerin dışarıdan gelecek tehditlerden kendilerini korumak için başvurdukları bilinçli ve proaktif bir davranış olduğunu ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle bu sessizlik türü, bireylerin herhangi bir örgütsel uygulamayla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini, korku temelinde kendilerini koruma amacıyla dile getirmekten kaçınması olarak tanımlanabilir (Schlenker ve Weigold, 1989: 30). Dyne vd. (2003: 1367) savunmacı sessizlik türü içerisinde çalışanların nasıl bir davranış gösterdiklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Kabullenici sessizliğe nazaran savunmacı sessizlikte çalışanlar daha fazla bir proaktif davranış içerisinde girerler. Başka bir ifadeyle, bu sessizlik türünde bireylerin farkındalıkları yüksektir ve farklı alternatifleri göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yaparlar. Bireyler, bilgi, düşünce ve fikirlerini dile getirmemeyi o an için kendileri açısından en iyi olabilecek bir bilinçli kişisel strateji olarak başvururlar. Kabullenici sessizlik örgütteki bireylerin pasif itaatini ifade ederken, savunmacı sessizlik ise her hangi bir konuda fikir ve düşüncelerini dile getirmenin veya örgütsel uygulamalar hakkında değişiklik önerilerinde bulunmanın

doğuracağı olumsuz sonuçlardan korkma ve bunun sonucunda da konuşma kaygı ve korkusunu ifade etmektedir. Kısacası savunmacı sessizlik bir çok araştırmacı tarafından, fikirlerini dile getirmenin kendileri için çeşitli riskler doğuracağı korkusu temelinde, bireylerin kendilerini koruma saikiyle çeşitli alternatifler hakkında sahip oldukları bilgiyi açığa vurmaları (saklamaları) olarak tanımlanmaktadır.

Kabullenici sessizlik, pasif bir geri çekilmeyi yansıtırken, konuşmaktan ya da değişim için öneride bulunmanın sonuçlarından korkmaya dayalı olan savunmacı sessizlik temelde birbirinden farklıdır. Morrison ve Milliken (2000) “korku”nun örgütsel sessizliği motive eden bir anahtar olduğunu vurgulamış ve benzer şekilde Pinder ve Harlos (2001) da kişinin konuşmasının sonuçlarından biri olarak korku duymasının ve bu korkuya dayalı olarak sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca savunmacı sessizlik, Edmondson (1999)’un psikolojik güvenlik duygusu ile de ilişkilidir. Kendini koruma ve aktif kaçınma güdeleri ile motive olan savunmacı sessizlik için susma etkisi (mum effect) açıklayıcı bir örnektir. İnsanların olumsuz geri bildirimde bulunma ve bilgi taşımaktan rahatsız olmasının yanı sıra kötü haber iletmeyi sevmediklerini gösteren bulgular “mum effect-susma etkisi” ile tutarlılık göstermektedir (Milliken vd., 2003: 1454). İlk olarak Tesser ve Rosen (1972) tarafından ifade edilen susma etkisi (mum effect), sosyal normların belirsizliği, kişisel tepkiler ve mesajı alacak kişilerin güçlü duygusal tepkisinden korkularak tatsız mesajlar hakkında susma eğilimi gösterilmesi ve kötü haber iletiminden kaçınılmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, kendini korumak için düzeltilmesi gereken problemler hakkındaki gerçekleri ihmal edebilmekte, problemlerden sorumlu tutulma korkusuyla hareket edebilmekte ve kendini koruma biçimi olarak kişisel hatalarını gizleme yoluna gidebilmektedir (Dyne vd., 2003: 1367). Araştırmalar, geri bildirim mesajının hem alıcı hem de ileten tarafından tehlikeli olarak algılanması durumunda, her iki tarafın da öz benlikleri ile davrandığını, olumsuz geri bildirim vermekten kaçınma ve gecikme ile olumsuz performansı azaltmak için geri bildirimleri çarpıtmaya yönelik bir eğilim gösterildiğini ortaya koymaktadır (Yariv, 2006: 533).

### 1.1.1.3. Örgüt Yararına Sessizlik (Olumlu Sosyal Sessizlik – Prososyal Sessizlik)

Bu sessizlik türü Türkçe literatürde örgüt yararına sessizlik, olumlu sosyal sessizlik veya prososyal sessizlik olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kavram, örgütsel vatandaşlık literatüründen faydalanan Dyne vd. (2003) tarafından ortaya atılmıştır. Bu araştırmacılara göre “örgüt yararına sessizlik” aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Çalışan davranışının olumlu sosyal formlarını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki çalışmalardan geliştirilen örgüt yararına sessizlik kavramı, bencillik veya işbirliğine dayanan güdülerle iş ile ilgili bilgileri başka kişi ve kuruluşların yararlanmaması için paylaşmaktan kaçınmayı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt yararına sessizlik; bireyin örgütüne olan sadakati ve işyerindeki arkadaşlarıyla daha iyi bir ekip kurma güdüsüyle, işle ilgili düşünce, fikir ve bilgilerini iş arkadaşları ve örgütünün zarar görmemesi için saklamasını ifade etmektedir.

Benzer şekilde Brinsfield (2009: 147)’e göre, örgüt yararına sessizlik, hem örgütü koruma amaçlı hem de iş arkadaşlarını koruma amaçlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu sessizlik türü iki şekilde ortaya çıkmaktadır: Birincisi işgörenin mensubu olduğu örgütü koruma güdüsüyle sessiz kalması; ikincisi ise örgüt mensubu başka bir çalışanı koruma güdüsüyle çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesidir (Brinsfield, 2009: 146).

Örgüt yararına sessizlik davranışı gösteren çalışanlarla ilgili olarak Dyne vd. (2003: 1368)’nin makalelerinde yer verdikleri açıklama aşağıdaki gibidir:

Örgüt yararına sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, mensubu oldukları örgüt hakkında olumsuz yorumlarda bulunmaktan çekinirler, örgütlerine ve iş arkadaşlarına ait sırları kimseyle paylaşmazlar ve genel olarak iş arkadaşları ve örgütlerinden sevgi ve övgüyle bahsederler. Bu tutuma sahip işgörenler, örgüt içinde algıladıkları olumsuzluklarla ilgili olarak şikayet etme yoluna gitmeden, örgütsel sıkıntı ve problemleri aşmayı tercih ederler. Örgüt yararına sessizlik; kabullenici sessizlikte olduğu gibi pasif bir davranışı ifade etmemektedir. Örgüt yararına sessizlik eylemi gerçekleştirilirken çalışanların farkında olması, farklı alternatifleri göz önünde tutması ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendilerine saklaması konusunda bilinçli karar vermelerine dayanması yönleriyle savunmacı sessizliğe benzemektedir.

Dyne vd. (2003: 1363-1367)’ne göre örgütsel vatandaşlık gibi bilinçli ve proaktif bir davranış olan örgüt yararına sessizlik, örgütlerde zorunlu olan bir davranış olarak

değil, isteğe bağlı bir davranış biçiminde meydana gelmektedir. Savunmacı sessizlikte olduğu gibi pro-sosyal sessizlik de bilgi, fikir ve görüşlerin saklı tutulması kararı, farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesine dayanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1363-1367). Savunmacı sessizliğin aksine, konuşma neticesinde ortaya çıkabilecek olumsuz kişisel sonuçlar yerine başkaları için endişelenmenin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, örgütün yararına olacak şekilde özel bilgileri korumak amacıyla işbirliği ve diğerleri odaklı davranış göstermesi örgüt yararına bir sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Dyne vd., 2003: 1363-1367).

Tablo 1’de örgütsel sessizliğin alt boyutları, her bir boyuttaki davranış tipine örnekler ve her bir boyutta çalışanları güdüleyen unsurlar verilmektedir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, kabullenici sessizlik serbest davranış, savunmacı sessizlik bireyin öz korumacı davranışı ve örgüt yararına sessizlik ise diğer merkezli davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle kabullenici sessizliğin güdüsü; fikirlerini dile getirdiği takdirde olumlu bir fark yaratamayacağına olan inançtır. Savunmacı sessizliğin güdüsü; korku temeline dayanan bireysel risk algısı ve duygusudur. İş arkadaşları ve mensubu olduğu örgütle iş birliği temeline dayanan dayanışma ve özveri duygusu ise örgüt yararına sessizliğin güdüsüdür.

**Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Boyutlarında Güdü ve Davranışlar**

| ÇALIŞAN GÜDÜSÜ                                                                                                    | DAVRANIŞ TİPİ                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SERBEST DAVRANIŞ</b><br>İtaat temelinde, fikirlerini dile getirmesi durumunda fark yaratamayacağına olan inanç | <b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b><br>ÖRNEK: - Fikirlerini itaat temelinde dile getirmemek, - Fark yaratamayacağına olan inancından ötürü duygu, düşünce ve fikirlerini kendisine saklamak.                       |
| <b>ÖZ-KORUMACI DAVRANIŞ</b><br>Korku temeline dayanan bireysel risk algısı ve duygusu                             | <b>SAVUNMACI SESSİZLİK</b><br>ÖRNEK:<br>- Sorunlar hakkında sahip olunan bilgi ve düşüncelerin korku temelinde dışa vurulmaması<br>- Çalışanın kendisini koruma amaçlı olarak gerçekleri görmezden gelmesi. |

|                                                                                           |                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DİĞERİ MERKEZLİ DAVRANIŞ</b><br>İşbirliği temeline dayanan dayanışma ve özveri duygusu | <b>ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</b><br>ÖRNEK:<br>- Saklı kalması gereken bilgilerin işbirliği temelinde dışa vurulmaması, -Özel nitelikli bilgilerin örgüt ve iş arkadaşları yararına saklanması. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Kaynak:** Dyne vd. (2003: 1363).

### 1.1.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma tutumu ve davranışını açıklayan koşul, durum ve faktörler, çeşitli teorilerle açıklanmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramını açıklayan teoriler içerisinde; “Sessizlik Sarmalı Teorisi”, “Fayda –Maliyet Analizi Teorisi” ve “Kendini Uyarlama Teorisi” öne çıkmaktadır. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır:

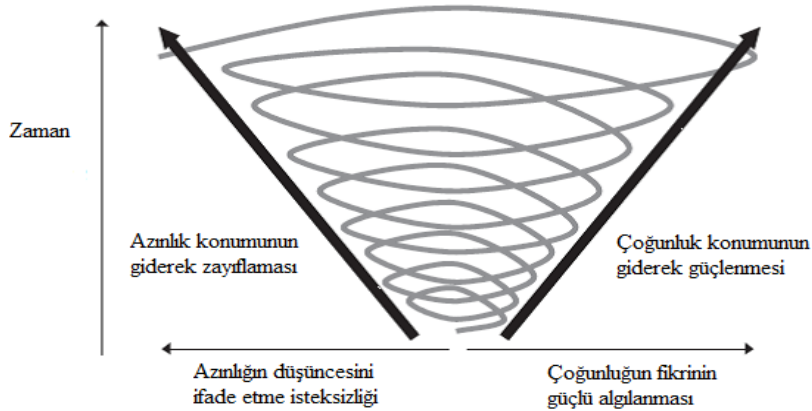
#### 1.1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

İnsanların gerçek düşüncelerini ifade ederken nasıl karar aldıklarını inceleyen sessizlik sarmalı teorisi, Noelle-Neumann (1974) tarafından ortaya atılmıştır ve daha sonraki çalışmalarında geliştirilmiştir. Bu teori, medya ve kişilerarası fikirler gibi dış güçlerin, insanların kişisel görüşlerini dile getirmesine etkisinin ne olacağını belirlemeye çalışmıştır (Bowen ve Blackman, 2003: 1395). Sessizlik sarmalı teorisi sosyal kontrol olarak kamuoyu anlayışına dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kamuoyu anlayışı, bireylerin eylemleri ve kararları arasındaki koordinasyonu sağlaması ve toplum içindeki uzlaşmanın korunabilmesi için olanak sağlayan bir mekanizmadır. Bireylerin yaşadığı toplumla aynı düşüncede olamama, onlar tarafından kabul görememe korkusu, diğer bir deyişle izolasyon korkusu, onların topluma karşı muhalif düşüncelerini engeller. Bu korku motivleri bireylerin sürekli belirli bir konuda mevcut ve gelecekteki durumlarla ilgili çevrelerini izlemelerine neden olmaktadır (Lee vd., 2014: 186)

Sessizlik Sarmalı teorisine göre, çalışanlar bir konuda tek başlarına fikirlerini ifade etmekten çekinirler. Örgütün çoğunluğunun aynı fikri savunması gerektiğini düşünürler. Tek başlarına fikirlerini ifade ettiklerinde onlara inanılmayacağını ve

önemsenmeyeceğini düşünürler ve kendi fikirlerini ifade etmek istemezler (Carroll vd., 1997: 453). Başka bir ifadeyle teoriye göre bireyler, bir örgütte ve/veya toplumsal bir birimde çoğunluğu oluşturmadıklarını düşüklerinde, kendilerine inanılmayacağı ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceği şeklinde bir algıya bürünüp, düşüncelerini dile getirmek için isteksiz davranmaktadırlar. Çalışanlar, kendi fikirlerinin hakim olan genel çevreyle uyumlu olduğunu düşündüklerinde ise fikirlerini ifade etmede daha istekli davranmaktadırlar (Lee vd., 2014: 186). Teoriye göre, çalışanlar fikirlerinden dolayı örgütten dışlanacaklarını düşünürlerse; bir sarmal oluşur ve sessiz kalma isteği artar. Çalışanlar dışlanmaktan korkacakları için, herkes tarafından kabul edilen düşüncelere yöneleceklerdir. Bu bağlamda çalışanlar yeni düşünceler üretmek yerine, örgütteki çoğunluğun düşüncelerine bağımlı bir hal alacaklardır (Bowen ve Blackman, 2003: 1396).

Çalışanlar, ifade edecekleri düşüncelerine iş arkadaşları tarafından destek görmedikçe, sessizlik davranışını sürdürmeye devam edeceklerdir (Bowen ve Blackman, 2003:1397). Çalışanlar eğer arkadaşlarından bir destek görmezler, bunun aksine bir dirençle karşılaşılırsa, büyük bir ihtimalle yalan söyleyecekler veya sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Aşağıda Şekil 1’de sessizlik sarmalı görülmektedir. Şekil 1 incelendiğinde; toplumsal veya grupsal çoğunluğun sahip olduğu fikirler azınlık tarafından güçlü olarak algılandıkça, azınlığın düşüncelerini ifade etme isteksizliği artmaktadır. Bununla beraber zaman için azınlığın sahip olduğu konum sürekli olarak zayıflarken, çoğunluğun konumu giderek güçlenmektedir.



**Şekil 1. Sessizlik Sarmalı**

**Kaynak:** Bowen ve Blackman (2003).

Sessizlik sarmalı, bir organizasyonun gelişmesi, büyümesi, yenilikçiliği, varlığını sürdürmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi için gerekli olan gruplar arası, grup içinde, örgüt içinde ve çalışanlar arasında fikirlerin dürüst, özgürce ve açıkça dile getirilmesini engelleyebilir. İnsanlar organizasyon içinde örgüt ikliminden, örgüt kültüründen ve örgütün sahip olduğu değer, ilke ve yaklaşımlardan hareket ederek sessiz kalma veya sessiz kalmama kararını verirler (Bowen ve Blackman, 2003: 1393–1397). Sessizlik Sarmalı teorisine göre, sessizlik sarmalı sürecini oluşturan dört temel varsayım bulunmaktadır. Daha sonra bu dört temel varsayımı açıklayan beşinci bir varsayım bulunmaktadır. Bu dört temel varsayım aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120):

1. Toplumun bir parçası olarak insanlar genel olarak bir dışlanma korkusuna sahiptirler.
2. Toplumda var olan genel uzlaşının dışına çıkan bireyler, toplum tarafından dışlanmayla tehdit edilir.
3. Yukarıdaki iki maddeden hareketle bireyin değerlendirmeleri ve gözlemleriyle ortaya çıkardığı sonuç, bireyin sahip olduğu görüşleri dile getirme ya da dile getirmeme konusundaki kamusal davranışı etkilemektedir.
4. İnsanlar, toplum geneli tarafından dışlanma korkusuyla, genel olarak toplumsal ortamı gözlemleyerek bir değerlendirme yapmaya çalışmaktadırlar.

Beşinci varsayım ise kamuoyunu açılmaya yönelik bir varsayımdır. Başka bir ifade ile bu varsayım toplumsal kamuoyunun oluşmasına, sürdürülmesine ve değişmesine ilişkin varsayımlarda bulunmaktadır. Toplumsal kamuoyu nezdinde, dışlanma ve izolasyon korkusuyla doğru bildiklerini dile getirmekten sakınan birey artık azınlık durumuna düşmüştür. Azınlığın en karakteristik özelliği, çoğunluğun fikir ve düşüncelerini baskın unsur olarak algılamalarıdır. Zaman ilerledikçe bu azınlık gruba yeni bireyler katılarak, grubun nicel büyümesi artmaktadır. Başka bir ifadeyle sessiz kalmayı tercih eden bu suskunlar grubu, içlerine başka grupları da katmaktadır. Böylece bir yandan sahip olduğu fikir ve düşünceleri ifade etmekten sakınan kişi sayısı artarken, toplumsal çoğunluğun sahip olduğu fikir ve düşüncelerin doğru

olduğu yönündeki kamu eş zamanlı olarak daha çok kabul görmekte ve paralel olarak artış göstermektedir.

### **1.1.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi**

Fayda maliyet analizi hem yatırım projeleri hem de tüketici satın alma davranışı açısından ele alınmaktadır. Fayda maliyet analizini tüketiciler açısından değerlendiren Andreasen (1998'den aktaran Ünlüönen ve Kızanlıklılı, 2018)'a göre, bireyler belirli bir konudaki tatminsizliklerini veya belirli bir konuda şikayette bulunma davranışının fayda maliyetini subjektif olarak değerlendirirler. Bu değerlendirme ve analiz sonucunda birey ya hareket geçer ya da geçmez. Başka bir ifadeyle bireyin belirli bir konuda harekete geçip geçmemesi veya belirli bir olaya tepki verip vermemesi fayda-maliyet analizi değerlendirmesi sonucunda belli olacaktır.

Andreasen (1998'den aktaran Ünlüönen ve Kızanlıklılı, 2018), fayda maliyet analizi kavramını ekonomik ve psikolojik faktörler olmak üzere iki boyutta değerlendirmektedir:

Ekonomik fayda ve maliyetler, Tüketicilerin mal ve/veya hizmetin değerini harekete geçmek için yeterli düzeyde görmemesi veya sorunun herkes tarafından normal algılanmasından dolayı tüketicinin bu durumu kabul etmesini ifade etmektedir. Örneğin tazminat talebinin söz konusu olduğu bir durumda tazminat için başvuru maliyeti, tazminattan elde edilebilecek getiriden yüksek olabilir. Psikolojik fayda ve maliyetler ise bireyde oluşabilecek şikayetçi olarak etkilenme korkusunu, sorundan dolayı suçlanma korkusunu, kendisine kaba ve hoş olmayan bir şekilde davranılacağı korkusunu, şikayeti ile ilgili olarak kendisini suçlu hissetmesi duygusunu ve sorunla ilgili olarak başka biriyle uğraşmayı sevmemeyi ifade etmektedir.

Ünlüönen ve Kızanlıklılı (2018) çalışmalarında, fayda maliyet analizinin kullanıldığı alanları açıklamışlardır. Bu açıklamaya göre, fayda maliyet analizi diğer kullanımlarının yanı sıra yatırım kararlarının verilmesi aşamasında birden çok yatırım projesinin rantabilite açısından karşılaştırılmasına imkan sağlayan yöntemlerden biri olarak kullanılmaktadır (Ünlüönen ve Kızanlıklılı, 2018). Ünlüönen ve Kızanlıklılı (2018)'nın ilgili çalışmasına dayanarak fayda maliyet analizinin nasıl bir yöntem olduğu aşağıdaki gibi açıklanabilir:



Burada fayda maliyet analizi kullanılarak, yatırım projesi için yapılması gereken harcamaların ve proje faaliyetlerine başladıktan sonra projeden elde edilecek faydalar mevcut (cari) değerine indirgenir ve bunun sonucunda bir fayda maliyet oranı hesaplanır. Bununla birlikte fayda maliyet analizi sadece ekonomik olay ve değerlendirmeler için başvurulan bir yöntem değildir. Aynı zamanda bireylerin kendileri ve çevreleri ile olan sosyal ilişkilerinde başvurduğu bir kavramdır.

Örgütsel sessizlik boyutu ile düşünüldüğünde, çalışanlar örgütsel konularda fikirlerini ve düşüncelerini ifade ederken bir fayda-maliyet analizi yaparlar. Başka bir ifadeyle, bireyler fikir ve düşüncelerini dile getirdiklerinde katlanacakları maliyetleri ve/veya elde edecekleri faydayı karşılaştırma yoluna giderek, konuşma veya konuşmama davranışı sergilerler. Çatışma korkusu, dışlanma, arkadaşları arasında itibar kaybına uğrama vb. durumlar konuşmanın olası olumsuz sonuçları olarak değerlendirilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540). Başka bir ifadeyle, bireyler belirli bir konuda sessiz kalma veya fikir ve düşüncelerini dile getirme kararını verirken fayda maliyet yapma ihtiyacı duyarlar. Birey belirli bir konuda fikir ve düşüncesini dile getirmesi karşılığında elde edeceği faydaya karşın, fikir ve düşüncesini dile getirmenin olası bedelini tartarak bir fayda maliyet analizi değerlendirmesi yapar. Birey fayda maliyet analizi yapmadan sergilediği bir davranış sonucunda doğrudan ve dolaylı olumsuz bedeller ödemek zorunda kalabilir (Çakıcı, 2007: 152). Doğrudan bedeller, gereksiz zaman ve enerji kaybı iken dolaylı bedeller ise azalan imaj, itibar kaybı, sayısı gittikçe artan muhalif kesimin yaratacağı risk ve çatışmalar, fikrine karşı çıkan kişilerin misillemede bulunma ihtimali ile fikri dikkate alınmadığında veya değerlendirilmeye alınmadığında ortaya çıkacak psikolojik sorunlardır (Çakıcı, 2007: 152). Bununla birlikte birey terfi edememe veya işini kaybetme gibi birtakım örgütsel olumsuz bedeller ödemekle karşı karşıya kalabilir (Çakıcı, 2007: 152).

### **1.1.2.3. Kendini Uyarılama Teorisi**

Kendini uyarılama, bireyler arası ilişkilerde bireyin kendisini ifade etme, kamusal alanda imaj oluşturma ve bu imajı ortamsal durumlara göre gözlemleme, ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle alakalı bir kavramdır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541). Çalışanlar, buldukları çevreye ve iş ortamına uyum sağlamak isterler.

Premeaux ve Bedeian (2003: 1541)'a göre, çalışanların kendini uyarlamaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Toplum önünde iyi bir imaj oluşturabilen, toplum içindeki davranışlarını değiştirme becerisine sahip olan ve çevredeki değişimleri algılayıp ona göre hareket edebilen çalışanların kendini uyarlama düzeyleri yüksektir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler kamuda olumlu bir imaj oluşturmak için, sosyal davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirme ve/veya topluma uyarlama yeteneğine sahip olan kişilerdir. Bununla birlikte kendini uyarlama düzeyi düşük olan çalışanlar ise; toplumu önemsemeyen kendi düşüncelerini ve değer yargılarını ifade eden çalışanlardır. Dahası kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere nazaran kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, içlerindeki tavırlarını, duygularını, düşüncelerini, yargılarını yansıtma eğilimindedirler ve daha açık bir şekilde konuşmaktadırlar ve kendilerini ifade etmektedirler.

Kısaca kendini uyarlama teorisine göre bireyler, gerek kişiler arası ilişkilere gerekse çevresel ve durumsal faktörlere paralel bir şekilde davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini buldukları ortama göre değiştirirler.

Bu bölümde, “Sessizlik Sarmalı Teorisi,” “Fayda –Maliyet Analizi Teorisi” ve “Kendini Uyarlama Teorisi” ele alınmıştır. Aşağıda Örgütsel Sessizliğin Boyutları ilgili alt başlıklar altında sunulmuştur.

## **1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı**

Sinizm, sinist ve buna bağlı olarak örgütsel sinizm kavramları, son yıllarda özellikle çalışan davranışına bağlı olarak örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların önemle üzerinde durdukları kavramlardır. Başka bireylerin ve/veya toplumsal örgütlerin sadece kendi çıkarlarını önemseydiği ve gözettiği şeklinde bir inanca sahip olan kişiye sinist veya sinik denilirken, bu durumu çeşitli teorilerle açıklamaya çalışan akıma ise sinizm denilmektedir (Erdost vd., 2007).

Çalışanlar ve aynı zamanda örgütler açısından birçok probleme neden olabilecek olan örgütsel sinizm kavramı Dean vd. (1998)'ne göre, çok basit olarak bireylerin örgütleriyle ilgili olarak hayal kırıklığı, öfke, ümitsizlik ve kızgınlık gibi olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olmasını ifade etmektedir. Son yıllarda yapılan araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin dünya yüzeyinde çok yaygın olduğuna işaret etmektedir.

Dean vd. (1998), sinizmin Asya, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örgüt üyeleri arasında – her yerde- yaygın olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma bulguları, Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlar arasındaki güvenin %70'ten %15'lere kadar düştüğünü, mevcut işgücünün yaklaşık olarak %43'lük bir kesiminin prensip olarak sinik tutumlara sahip olduğunu göstermektedir (Kanter ve Mirvis, 1991). Son zamanlarda yapılan bir çalışmanın bulgularına göre, işgücünün yaklaşık olarak %50 üzerindeki kesiminin kendilerini aslında sinist tutumlara sahip olarak tanımladığı, geri kalan kesimin de son dönemlerde meydana gelen şirket skandallarının örgütsel sinizme neden olduğunu dile getirmişlerdir (Brandes vd., 2000).

Andersson (1996), örgütsel sinizm kavramını, umutsuzluk ve/veya hayal kırıklığı sonucunda bir sosyal düzen, kurum, kişi, ideoloji ve gruba yönelik olarak bireyde ortaya çıkan negatif tutum ve davranış olarak tanımlamaktadır. Andersson (1996)'a göre, çalışmalarda örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan faktörler, örgütlerin üst yönetimi ve örgütün kendisidir. Andersson (1996)'ya göre örgütsel sinizm; a) örgütteki iş ve işlemlerin çıkarıcı üst yönetim tarafından ve örgütün çıkarları doğrultusunda yapıldığı, b) tepe yöneticilerin sadece örgütün çıkarları yönünde hareket ettiği ve c) bu çıkara dayalı hareket etme durumunun değişmeyeceği inancı sonucunda çalışmalarda oluşan bir davranış olarak ifade edilmektedir.

James (2005: 7) ise örgütsel sinizm kavramını, olumsuz inanç ve duygu gibi davranışlarla biçimlenen bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bir tutum ve çevresel faktörlerin etkisi sonucunda değişikliğe açık olabilen bireyin sosyal ve kişisel deneyimlerinin geçmişine bir cevap olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda dikkat çeken husus, örgütsel sinizmin birçok faktörle ilişkili ve bir hedefe yönelik tutumdan başka bir hedefe yönelik olarak genelleme yapılabilen ve bireyin deneyimleri toplamından oluşan öğrenilmiş bir inanç olduğu yönündedir (James, 2005: 7). Örgütsel sinizm kavramıyla bireyin beklentilerine odaklanan Kanter ve Mirvis (1989: 332)'e göre, bireyin gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içerisine girmesi ve bu beklentinin karşılanmaması durumunda oluşan hayal kırıklığı ve hüsrana sonucunda örgütsel sinizmin oluşmaktadır. Kanter ve Mirvis (1991: 61), örgütsel sinizm ile ilgili bir başka araştırmalarında çalışanların yanı sıra örgütlerin de sinik olabileceğini ifade etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre sinik olan

örgütler; çalışanlarıyla yukarıdan aşağıya dikey ve tek yönlü iletişim kuran, çalışanlarını aldatmaya yönelik ve sömürücü uygulamalar içinde olan, bencil politikaları somutlaştıran, çalışanlarına sinirli ve agresif bir şekilde davranan ve iki yüzlü politikaları güden yöneticileri destekleyen vb. özelliklere sahip örgütlerdir.

Naus (2007: 15-24), örgütsel sinizmle ilgili olarak 1977-2006 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmalardan hareketle örgütsel sinizmin tanımlarını derlemiştir. Naus (2007)'un derlediği örgütsel sinizmle ilgili yapılan tanımlar aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Çeşitli Araştırmacılar Tarafından Yapılan Örgütsel Sinizm Tanımları**

| Araştırmacılar           | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goldner vd. (1977)       | Goldner ve diğerleri örgütsel sinizm kavramını örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında tanımlamışlardır. Araştırmacılara göre örgütsel sinizm; bireylerin örgütsel eylem, karar ve yöntemlerde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan özgecilik davranışını sergilememesidir ya da reddetmesidir.                                                                                                                                                                          |
| Kanter ve Mirvis (1991)  | Örgütsel Sinizm, örgütsel uygulamaların merkezinde bencillik ve sahtekârlık gibi olumsuz durumların olduğu yönünde bireylerin sahip olduğu inançtır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Bateman vd. (1992)       | Örgütsel sinizm, otorite ve örgüte karşı güvensizlikten doğan olumsuz bir tutumdur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Wanous vd. (1994)        | Örgütün gelecek zamanlarda gitmeyi planladığı örgüt ile ilgili değişikliklerin başarılı olamayacağı, değişiklikleri uygulayacak olan üst düzey yöneticilerin yetersiz olduğu yönünde çalışanlarda gelişen inançtır.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Andersson (1996)         | Örgütsel sinizm, bir kişi, grup, ideoloji, sosyal yapı ve/veya örgüte karşı güvensizlik, hayal kırıklığı ve hüsrana gibi olumsuz duygular ile ortaya çıkan çalışan tutumudur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Reichers vd. (1997)      | Reichers ve diğerleri ise örgütsel sinizm kavramını, örgütsel değişim çabalarına karşı çalışanların gösterdiği direnç sonucunda gelişen bir kavram olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel değişimi uygulayacak olan üst düzey yöneticilere olan güvensizlik, çalışanların üst düzey yöneticileri değişim konusunda yetersiz ve tembel olarak değerlendirmesi ve değişimle ilgili çabaların başarı olasılığının düşük olduğu yönünde çalışanların sahip olduğu kötümser havadır. |
| Dean ve diğerleri (1998) | Örgütün bütünsellikten yoksun olduğu inancıyla çalışanlarda gelişen olumsuz bir tutumdur. Çalışanların geliştirdiği küçük düşürücü, eleştirel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | ve/veya olumsuz birtakım davranışları içermektedir.                                                                                                                                                                                                      |
| Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) | Örgütsel sinizmin oluşmasının en temel belirleyicilerinden biri çalışanların mensubu oldukları örgütün dürüstlükten yoksun yönünde sahip olduğu düşünce ve algıdır.                                                                                      |
| O'Leary (2003)                  | Örgütsel Sinizm kavramını örgütsel adalet ile ilişkilendiren O'Leary'e göre örgütsel sinizm, adaletsiz yönetim uygulamalarına karşı çalışanlarda oluşan derin hayal kırıklığı sonucunda gelişir.                                                         |
| Urbany (2005)                   | Örgütsel Sinizm, örgütün ortaya koyduğu olumlu uygulamalarla ilgili çalışanların olumsuz yorum ve duygularını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgütün değerli ve önemli olarak gördüğü uygulamaların aslında çalışanlar tarafından reddedilmesidir. |
| Valentine ve Elias (2005)       | Örgütsel sinizm, örgütün faaliyetlerini sürdürürken ahlaki değerleri hiçe saydığı ve yalnızca kendi amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet ettiği yönündeki inanç sonucunda çalışanlarda gelişen olumsuz bir tutumdur.                                       |
| Cole ve diğerleri (2006)        | Örgütsel sinizm, örgüt değerleri, güdeleri ve eylemlerinin çalışanlar tarafından eleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir çalışan tutumudur.                                                                                                             |

**Kaynak:** Naus (2007)

Yukarıdaki Tablo 2'de görüldüğü gibi, örgütsel sinizmle ilgili olarak yürütülen çalışmalarda, çok geniş bir yelpazede bireylerin mensubu oldukları örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumların nedenleri ve doğasına odaklanılmış ve bu vesile ile örgütsel sinizm birçok farklı açıdan tanımlanmıştır.

Ancak örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar Tokgöz ve Yılmaz (2008: 291)'a göre iki ayrı kulvarda ilerlemiştir: Bir tarafta kavram haline getirme, tanımlama ve ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılırken, diğer taraftan nedenlere ve sonuçlara odaklanılarak örgütsel sinizmin hangi koşullarda ortaya çıktığına, ortaya çıkışının farklı durumlarda değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291). Türkiye'de ise örgütsel sinizmle ilgili olarak yapılan çalışma ve araştırmaların, özellikle 2000'li yıllardan itibaren artış göstermeye başladığı görülmektedir. Ancak ilk başlarda yapılan araştırmaların örgütsel sinizmin belirleyicileri ve sonuçlarını tespit etmeye yönelik olmasından ziyade daha çok ölçek geliştirme ve uyarlama yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir.

Naus'un (2007) kronolojik örgütsel sinizm tanımlarına ek olarak, literatürde örgütsel sinizmin daha farklı şekillerde de tanımlandığı görülmektedir. Örneğin; Ferris vd.

(1998: 245) örgütsel sinizmi, “ben-merkezcilik, sömürü, kötüye kullanma, taraflılık ve işte adam kayırma algıları” olarak kabul etmişlerdir. Örgütsel sinizm kavramını “bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair çalışanların sahip olduğu inançlar kümesi” olarak tanımlayan Abraham (2000: 270)’a göre, bu olumsuz inançlar kümesi çalışanlarda güçlü olumsuz tepkilere ve itibar zedeleyici kritik davranışlara neden olmaktadır. Bommer vd. (2005: 257) örgütsel sinizm kavramını, örgütün adaletten yoksun olduğu inancı ve örgütsel güven eksikliği sonucunda oluşan, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal yönleri olan örgüte karşı geliştirilen eylemler ile ilgili karmaşık bir tutum olarak tanımlamışlardır. Bedeian (2007: 11)’a göre ise örgütsel sinizm “kişinin istihdam örgütünün motiflerini, eylemlerini ve değerlerini eleştirel değerlendirmesinden kaynaklanan bir yapıdır.”

### **1.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Örgütsel sinizmin en yaygın kabul görülen tanımı Dean vd. (1998) tarafından yapılan tanımdır: Buna göre örgütsel sinizm, bir bireyin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak değerlendirmeleri sonucunda mensubu olduğu örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumlarıdır. Literatürde yaygın olarak kullanılan ve kabul edilen bu tanım dikkate alındığında, bu tanımlamanın öncelikle, örgütsel sinizmi bir tutum olarak değerlendirdiği ve örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle Dean vd. (1998)’ne göre örgütsel sinizm, her biri örgütsel vatandaşlık, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi çalışanlarla ilgili birçok durumu olumsuz etkileyebilme özelliği ve gücüne sahip olabilen bilişsel (cognitive), duyuşsal (affective) ve davranışsal (behavioural) sinizm olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Literatürde bazı araştırmalarda bilişsel boyut “inanç boyutu” ve duyuşsal boyut da “duygu boyutu” olarak da adlandırılmaktadır. İlk boyut olan bilişsel boyut çalışanların sahip olduğu inançlarla ilgilidir. Başka bir ifadeyle örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, örgütün faaliyetlerini yürütürken dürüstlükten yoksun davrandığı yönünde örgüt bireylerinde oluşan inançtır. Böylece sinist tutuma sahip olan çalışanlar; dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar için kurban edildiğine, örgütsel politikaların tamamen örgütün çıkarları doğrultusunda belirlendiğine, örgütün faaliyetlerini dürüstlük, adalet ve samimiyetten uzak olarak yürüttüğüne ve örgüt

mensubu diğer bireylerin sergiledikleri davranışların aslında güvenilmez ve tutarsız olduğuna inanan çalışanlardır. Dean vd. (1998), sinist tutumlara sahip olan bireylerin, sadece mensubu oldukları örgüte ilişkin olarak inançlara sahip bireyler olmadıklarını aynı zamanda mensubu oldukları örgüte karşı birtakım duygulara sahip bireyler olarak değerlendirilmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyusal boyut, örgüte yönelik çalışanların duygusal tepkilerini kapsamaktadır. Bu boyutta çalışanlar kızgınlık, endişe, sıkıntı, öfke, saygısızlık, gerilim, küçümseme ve utanma gibi birtakım duygusal yönü olan tepkiler ortaya koymaktadır (Abraham, 2000). Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu ise daha çok ilk boyutta yer alan duygu ve inançlar sonucunda ortaya çıkan davranışsal boyuttur. Bu boyutta, örgütleriyle ilgili olarak birtakım olumsuz inanç ve duygulara sahip olan çalışanlar örgütlerini eleştirme, şikayet etme, örgütleriyle dalga geçme ve/veya örgütlerinden söz edildiğinde alaycı bir şekilde imalı bakışma gibi birtakım davranışlar içerisinde girebilirler (Dean vd., 1998).

Örgütsel sinizmin bu üç boyutu birbirleriyle ilgili, biri diğerinin devamı olabilen ve birbirlerini etkileyen boyutlardır. Başka bir ifadeyle örgütsel sinizmin üç boyutundan birinde, tüm boyutlarda veya bazılarında örgütsel sinizm tutumu çalışanlar tarafından sergilenebilir (Sağır ve Oğuz, 2012). Bu çalışmada da örgütsel sinizmin boyutları olarak Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın olarak kabul gören bilişsel, duyusal ve davranışsal sinizm şeklinde isimlendirilen üç boyutlu sınıflandırma esas alınmıştır. Bu boyutların ayrıntılarına aşağıda yer verilmektedir:

#### **1.2.1.1. Bilişsel (İnanç) Sinizm**

Örgütsel sinizmin ilk boyutu bilişsel boyuttur. Bilişsel boyut ile ifade edilen; gözlem, sezgi ve deneyim sonucu bilgi sahibi olan ve tutum ve davranışlarını bu bilgi doğrultusunda şekillendiren işgörenlerin sahip olduğu sinizmdir. Başka bir ifadeyle bilişsel boyut gözlem, sezgi ve deneyim sonucu elde ettiği bilgi doğrultusunda düşünen ve uygulama içerisine giren işgören sinizmini kast etmektedir (Naus, 2007). Örgütsel sinizm ile bilişsel boyut arasındaki ilişki bağlamında, örgütlerde sinik tutumlara sahip işgörenlerin örgütleriyle ilgili olarak aşağıdaki inanç, duygu ve düşüncelere sahip olabildikleri ifade edilmektedir (Brandes, 1997: 30; Dean vd., 1998: 345-346):

- Örgütsel uygulamalar samimiyet, dürüstlük ve hakkaniyet gibi ilkelerden yoksun bir şekilde yerine getirilmektedir.
- Örgütteki insanların davranışları güvenilmez ve tutarsızdır.
- Örgütün resmi beyanları çalışanlar tarafından ciddiye alınmamaktadır.
- Örgüt bünyesinde yer alan kişiler yalan ve hile gibi davranışları sergileyebilmektedirler.
- Örgütteki ilişkiler karşılıklı çıkar temelinde yürütülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar bireysel çıkar uğruna dürüstlük, samimiyet, doğruluk ve içtenlik gibi değer yargılarından vazgeçerek ahlaki olmayan olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler.

Sinizm kavramını psikolojik bir olgu olarak ele alan araştırmacılar ise, bireyin başkası hakkında sahip olduğu inançlara vurgu yapmışlardır. Bireyin başkaları hakkında sahip olabileceği inançlar ise başka bireylerin tembel, samimi olmadığı, yalan söyleyebildiği, bencil, hilebaz ve dengesiz olduğu yönündeki inançlardır (Barefoot vd., 1989: 48). Sonuç olarak psikolojik açıdan ele alındığında bilişsel sinizm, başkasına güvenilmeyeceği, insanların aslında gaddar olduğu ve bireylerin kendileri için bir istekte bulunurken istekte bulunmanın gerçek nedenlerini sakladıkları yönünde sahip olunan psikolojik bir inancı ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun; örgütün faaliyetlerini yürütürken dürüstlükten yoksun bir şekilde davrandığı şeklinde çalışanlarda oluşan bir inancı ifade ettiğini Dean vd. (1998)' de dile getirmektedirler. Dürüstlükten yoksun davranma inancı çalışanlarda gözlemleri sonucunda meydana gelir. Böylece örgütte bulunan sinik tutumlara sahip çalışanlar, örgütlerinin ortaya koyduğu uygulamaların aslında samimiyet, dürüstlük ve adalet gibi bazı ilkelerden yoksun olarak yürütüldüğüne inanmaktadırlar. Dahası dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi ilkelerin çoğu zaman örgütsel ve bireysel çıkarlara kurban edildiğine ve aslında bu ilkelerden yoksun olma durumunun bir standart haline geldiğine inanmaktadırlar. Bazı araştırmacılar (Erdost vd., 2007) ise sinik tutumlara sahip bireylerin, örgütün yürüttüğü faaliyetlerinin altında aslında saklanmış ve gizli birtakım nedenlerin olduğuna inanan bireyler olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Brandes (1997) ise bilişsel boyutun diğer bireylerin davranışlarının belli başlı doğruluk ilkelerinden yoksun olduğu yönünde gelişen



inanç sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedir. En açık ifadesiyle bilişsel boyutta sinik tutumlara sahip olan bireylere göre, mensubu oldukları örgütte adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi ilkelerden söz etmek mümkün değildir ve örgütsel faaliyetler bu ilkeler göz ardı edilerek yürütülmektedir. Bu nedenden dolayı sinik bireyler, mensubu oldukları örgütün aslında kendilerine ihanet ettiğini düşünen bireylerdir. Kalağan (2009)'a göre bilişsel boyutta sinik tutumlara sahip olan bireylerin; a) örgütlerindeki uygulamaların dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi temel insanı değerlerden yoksun olduğu, b) örgüt tarafından belirli bir durumla ilgili olarak yapılan resmi açıklamanın aslında gerçek durumu ifade etmediğini ve bu nedenle resmi açıklamalara güvenilmeyeceğini, c) örgütsel ilişkilerin bireysel çıkar temelinde yürütüldüğüne ve d) örgütteki işgörenlerin güvenilmez ve tutarsız olduğu yönünde inanç ve düşünceye sahip bireyler olduğunu ifade etmektedir.

#### **1.2.1.2. Duyuşsal (Duygu) Sinizm**

Duyuşsal boyut, literatürde örgütsel sinizmin ikinci boyutu olarak ifade edilmektedir. Sinik tutumlara sahip olan kişiler sadece mensubu oldukları örgütleriyle ilgili olarak olumsuz inançlara sahip olan bireyler değil, bunun yanı sıra örgütlerine karşı çeşitli duygulara sahip olan bireyler olarak da değerlendirilmektedirler (Dean vd., 1998: 346). Dolayısıyla duyuşsal boyuttaki örgütsel sinizm, bilişsel boyuttaki olumsuz inançlardan kaynaklanan birtakım duyguları içermektedir (Brandes ve Das, 2006: 237). Duyuşsal boyuttaki örgütsel sinizm öfke, utanç, sıkıntı ve saygısızlık benzeri bireylerin duygusal reaksiyonlarını yansıtmaktadır (Abraham, 2000: 269).

Izard (1977: 2012), bireylerin örgütsel sinizm tutumlarını kavramsallaştırırken dokuz temel duygunun önemli olduğunu ifade etmektedir: Bu temel duygular; acı – ıstırap, tiksinti – nefret, zevk – neşe, öfke – kızgınlık, dehşet – korku, küçümseme – hor görme, utanç – aşağılama, şaşkınlık- sürpriz ve heyecan – heyecan şeklindedir. Izard'a (1977) göre, örgütsel sinizmin önemli boyutlarından biri olan duyuşsal boyutu, bu dokuz temel duygudan bazılarıyla ilgili duyguları kapsamaktadır. Duyuşsal boyutta ifade edilen çalışanların mensubu oldukları örgütü düşündüklerinde tiksinti, acı ve utanç duygusunu hissetmeleri veya mensubu oldukları örgüte karşı kızgınlık ve küçümseme gibi duyguları hissetmeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Daha açık bir ifadeyle duyuşsal sinizm boyutunun,

çalışanların örgütleriyle alakalı olarak sahip oldukları nefret ve kızma gibi her türlü olumsuz duyguyu ifade ettiği söylenebilir (Brandes, 1997: 31). Andersson (1996), duyuşsal sinizm boyutunu, çevresinde cereyan eden olaylardan etkilenmesi sonucunda bir bireyin çevresel nesnelere karşı geliştirdiği güvensizlik, hayal kırıklığı ve küçümseme tutumu olarak tanımlamaktadır. Bu boyutta çalışanların örgütleriyle alakalı olarak sahip olabildiği duygular aşağıdaki gibi özetlenebilir (Brandes ve Das, 2006; Abraham, 2000; Izard, 1977):

- Örgüte karşı öfke duymak,
- Örgütten nefret etmek,
- Örgütü düşündüğünde utanç hissetmek,
- Örgüte karşı saygısız davranmak,
- Örgütü ve/veya örgütteki diğer bireyleri küçümsemek,
- Örgüte ve/veya örgütsel nesnelere kızgınlık duymak,
- Örgütüyle alakalı olarak sıkıntılar yaşamak,
- Çalışanın kendini örgütten üstün görerek bir kendini beğenmişlik duygusuna sahip olmak,
- Örgüte güvenmemek,
- Örgütle alakalı olarak hayal kırıklığına uğramak vb.

Duyuşsal öğeler, bireyler tarafından negatif veya pozitif bir şekilde algılanan duygusal algılardan oluşmaktadır (Duman ve Yakar, 2017: 202). Örneğin bir birey, çok zor bir işi başarıyla tamamladığında kendisiyle gurur duyabilmektedir. Bunun tersi durumunda bir bireye istemediği bir iş verildiğinde ise birey endişe duyabilir. Çalışanlar örgütsel yaşamları boyunca birtakım tecrübeler yaşarlar. Çalışanların yaşadıkları bu tecrübeler işle ve örgütle ilgili olarak sahip oldukları düşünce, inanç ve duyguların çerçevesini oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004). Dolayısıyla tecrübeler sonucunda sinik bireyde; bilişsel boyutta yer alan düşünce ve inanç gibi tutumların yanı sıra, örgüte karşı sübjektif birtakım yargılar sonucunda mensubu olduğu örgütü hor görme, öfke ve saygısızlık benzeri duyuşsal veya duygusal reaksiyonlar gelişebilmektedir. Çalışanlar örgütün adaletli, dürüst, samimi ve saygılı olması gibi birtakım beklentiler içerisine girerler. Naus (2007)'a göre çalışanların bu beklentisi karşılanmadığı zaman, çalışanlarda hayal kırıklığı, sinirlenme, örgüte

güvenmeme, örgütü küçümseme ve örgüte kızma gibi duyuşsal tepkiler gelişmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda çalışanlar, mensubu oldukları örgütü dürüstlük, adalet, samimiyet ve saygı gibi konularda kendi standartlarına göre değerlendirip yargılayabilmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda eğer çalışan kendi standartlarına göre örgütü daha zayıf ve kusurlu olarak görürse, kendisini daha üstün olarak hissetmesi sonucunda gizli bir haz ve zevk duyabilir. Özetlenecek olursa, sinik bireyler örgüt hakkında birtakım inançlara sahip olmakla birlikte (bilişsel boyut) aynı zamanda sahip oldukları inançlarla ilgili olarak bazı duygular (duyuşsal boyut) da yaşayabilmektedirler.

### **1.2.1.3. Davranışsal Sinizm**

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu davranışsal boyuttur. İlk iki boyuttan biri olan bilişsel boyut, bireylerin örgütleriyle alakalı olarak birtakım düşünce ve inançlara sahip olmasıdır. Diğer boyut olan duyuşsal boyut ise birinci boyuttaki inançlarla şekillenen duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Üçüncü boyut ise sinik tutuma sahip bireylerin sergilediği davranışlarla ilgilidir. Davranışsal sinizm boyutuna göre bireyler, örgütlerine karşı örgütü ve/veya örgütteki bireyleri küçük düşürücü ve aşağılayıcı gibi birtakım olumsuz davranışlar içerisine girebilirler (Dean vd., 1998: 346). Zaman zaman çalışanların örgütleriyle ilgili olarak şikayet etme, eleştirme ve hatta örgütüyle alay etme vb. davranışlar içerisine girdiği çok yaygın olarak bilinmektedir. Davranışsal boyuttaki sinik davranışlar, sözlü olabildiği gibi sözlü olmayan birtakım davranışlar ile de kendisini gösterebilmektedir. Örneğin, mensubu oldukları örgütün ismi geçtiğinde çalışanların anlamlı bir şekilde sırıtmaları, birbirleriyle anlamlı bakışmaları ve örgütlerini küçümser bir şekilde gülümsemeleri sinik davranışların en bariz örnekleri olarak verilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 240). Başka bir ifadeyle davranışsal boyutta sinik tutuma sahip olan çalışanlar; örgütün görev tanımlarını yeniden yazma, örgütün amaçlarıyla alay etme ve alaycı birtakım yorumda bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler (Brandes, 1997: 34-35). Sinik tutuma sahip bireyler, mensubu oldukları örgütün bahsi geçtiğinde, örgütün arkasında durmazlar; hatta aksine kendileri de örgütü kötülerler.

Son zamanlara kadar örgütsel sinizm alanında çalışan araştırmacıların, daha çok bilişsel ve duyuşsal boyuta odaklandıkları, davranışsal sinizm boyutunun ise

yeterince incelemedikleri görülmektedir. Davranışsal sinizm boyutunun önemli bir örgütsel sinizm boyutu olarak ele alınmasında Dean vd. (1998)'nin yaptıkları çalışma temel taşı niteliğinde olmuştur. Dean vd. (1998), örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutun en basit anlamıyla, çalışanların mensubu oldukları örgüte karşı birtakım kötileyici, küçük düşürücü, aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar içerisine girmesini ifade ettiğini belirtmektedirler.

Davranışsal boyutta aynı zamanda örgüt içerisinde yapılması düşünülen değişim süreçlerine karşı da olumsuz birtakım tutum ve davranışlar içerisine girebilirler (Özgener vd., 2008). Davranışsal sinizm çalışanlar üzerinde psiko-sosyal olarak birtakım olumsuz sonuçlara neden olur. Naus (2007)'a göre davranışsal sinizm sonucunda çalışanlar psikolojik olarak örgütle olan bağlarını koparma davranışı içerisine girebilir, örgüte yabancılaşabilir ve bireysel düzeyde öz saygısının azalmasına neden olabilir.

### **1.2.2. Örgütsel Sinizmin Teorileri**

Örgütsel sinizm kavramının kapsamı, nedenleri, sonuçları ve temelleri literatürde birçok teori ile açıklanmaktadır. Bu teorilerin en önemlileri olarak sosyal değişim teorisi, duygusal olaylar teorisi ile sosyal güdülenme teorisi öne çıkmaktadır. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır:

#### **1.2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisine (social exchange theory) göre örgütsel alanlar; örgütlerle çalışmalar arasında karşılıklı ve uzun vadeli sosyal işlemlerin gerçekleştiği arenalardır. Sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmakta olan temel teorilerden biri olan sosyal değişim teorisi, ilk olarak Blau (1964) tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori esasında istihdam ve çalışma ilişkilerini anlamlandırmanın temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde insan ilişkilerinin gerekli olduğunu ifade eden Blau (1964), bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bir birey örgütsel alanda kendisine iyi davranıldığını düşündüğü zaman, kendisi de örgüte iyi davranarak örgüte zarar verici davranış ve tutumlardan kaçınma yoluna gider (Mimaroglu, 2008: 36). Sosyal

değişim teorisi öncelikle birey ile örgüt arasındaki karşılıklı güvene dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle teoriye göre, çalışanların yapmakla yükümlü oldukları görevleri etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için örgütteki diğer kişilere ve örgüte karşı güven duyması gerekmektedir. Sosyal ilişkiler arenası olan örgütlerde çalışanlar ile örgüt ve/veya çalışanlar ile diğer örgüt bireyleri arasında karşılıklı güven tesis edildiğinde, çalışanların örgütsel sinizm tutumunu sergilemesi asgari düzeye inecektir. Böyle olması durumunda örgütsel sinizmin örgüte verdiği zararlar ile örgüt üzerindeki olumsuz sonuçları da minimuma inecektir. Aksi durumda çalışanlarda bir örgütsel sinizm tutumu gelişecektir. Başka bir ifadeyle, bireyin örgütteki istihdam ve çalışma ilişkileriyle ilgili olarak sosyal değişim ihlalinin olması durumunda, çalışanlar tepkisel olarak örgütsel sinizm tutumu sergileyeceklerdir. Zira örgütsel sinizmin, örgütteki bireylere verilmiş belirli sözlerin yerine getirilmemesi veya çalışan beklentilerinin yerine getirilmemesi durumunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örgütsel sinizmin teorik temellerinin sosyal değişim teorisi ile açıklanmaya çalışıldığı birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627) .

Ödül elde etme beklentisine dayalı bir ilişkiyi tanımlayan sosyal değişim teorisinde karşılıklı tüm ilişkiler, genel anlamıyla çalışanların sosyal performanslarının karşılıklı değişimi olarak değerlendirilmektedir. Teoriye göre işgörenler arasında meydana gelen sosyal değişimler karşılıklı bağlılık göstermekte ve bireysel çıkarlara dayanmaktadır. İşgörenlerin arkadaşlık ilişkileri geliştirme, onur, saygı görme ve ödüllendirilme beklentisi içerisinde birtakım sosyal ilişkiler geliştirmesi ve söz konusu ilişkileri sürdürmesi sosyal değişim teorisinin temel varsayımını oluşturmaktadır (Akman, 2013). Daha net bir ifadeyle sosyal değişim teorisi, çalışanların yapmakla yükümlü oldukları işleri beklenildiği şekilde yerine getirmesi için örgüte ve diğer çalışanlara güvenmesi gerektiğini varsaymaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) de örgütsel sinizmin, sosyal değişim teorisinin ihlal edilmesinin bir yansıması olduğunu dile getirmektedirler. Özetlemek gerekirse sosyal değişim kuramı, çalışanların bağlılığını ve vatandaşlık davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Bu kurama göre sinizm, çalışanlara verilen belirli sözlerin ve/ veya genel beklentilerin ihlalleri sonucunda ya da gözlemlenen diğer ihlal tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (James, 2005: 14).

### **1.2.2.2. Duygusal Olaylar Teorisi**

Sinizmin örgütlerde oluşumunu ve gelişimini açıklamaya çalışan bir diğer teori de duygusal olaylar teorisidir. Duygusal olaylar kuramı, yani duyguların insan davranışlarına etkileri kuramı, Weiss ve Crapanzano (1996: 10) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, hayal kırıklığı ve hüsrana gibi işte gelişen duygusal durumların iş tutumu üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Örneğin yöneticinin taraflı tutumu hayal kırıklığına neden olmaktadır önermesi bu kuram için söylenebilir. Çalışanların geçmiş zamanlarda yaşadığı veya mevcut durumda karşı karşıya kaldığı birtakım duygusal olayların, işgörenlerin örgütlerini adaletli veya adaletsiz olarak algılamalarında ya da sinist davranışlar sergilemelerinde etkili olduğu araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Başka bir ifadeyle teoriye göre, örgütteki bireylerin bugün sergiledikleri örgütsel davranışlar ve olaylara verdikleri duygusal tepkiler, geçmiş zamanlarda yaşadıkları olaylar ve etkilendikleri duygusal deneyimleri sonucunda şekillenmektedir. Zira normal insan davranışının şekillenmesinde olduğu gibi, örgütsel yaşamdaki davranışın şekillenmesinde de kişisel özelliklerin yanı sıra örgütsel özellikler ve kişinin örgütsel yaşamı boyunca karşı karşıya kaldığı duygusal durumlar da etkili olabilmektedir. Özetlenecek olursa duygusal olaylar kuramına göre, çalışanın sinik davranış ve tutumlar sergileyip sergilememesinde ve örgütünü adaletli bir örgüt veya adaletsiz bir örgüt olarak algılama düzeyinde, bireyin o gün karşı karşıya kaldığı veya geçmiş zamanlarda yaşadığı duygusal olaylar etkili olmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 10).

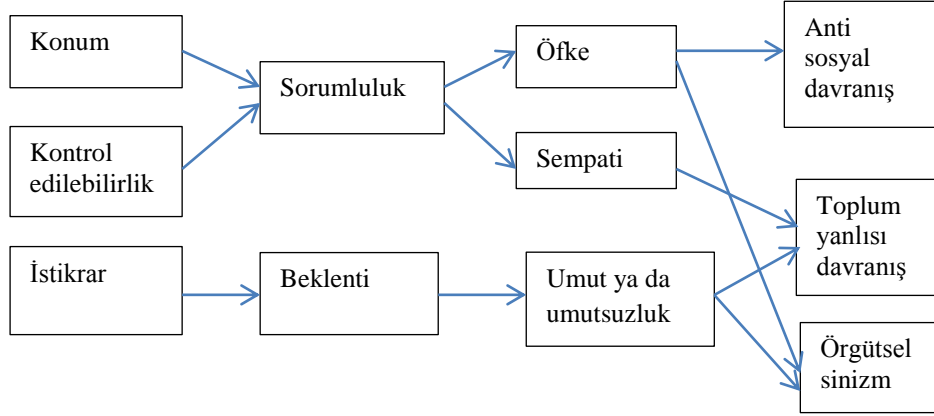
### **1.2.2.3. Sosyal Güdülenme Teorisi**

1985 yılında Weiner (1985) tarafından geliştirilen sosyal güdülenme teorisi, çalışanların niçin sinik tutum ve davranışlar sergiledikleri konusunda çeşitli önermeler ortaya atmakta ve bu önermelerin test edildiği teorik bir çerçeve oluşturmaktadır. Teori öncelikle olayların sonuçlarının nedenlerini araştırmakta, daha sonra olaylar birtakım nedensel boyutlarla değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle sosyal güdülenme teorisi, örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilecek örgütsel olay ve faktörleri tanımlama girişiminde bulunmaktan ziyade, olay ve faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı, nasıl algılandığı ve bu yorum ve

alguların örgütsel sinizmin oluşmasında oynadığı rolü ele almaktadır (Eaton, 2000: 12). Daha net bir ifadeyle algı ve yorumlama sonucunda örgütsel olaylar çalışanlar tarafından çeşitli açılardan değerlendirilmeye tabii tutulmaktadır. Değerlendirme sonucunda çalışanlar olayla ilgili olarak sorumluluk kararları vermekte ve gelecekte meydana gelebilecek benzer olaylarla ilgili olarak çeşitli beklentiler geliştirmektedirler. Eaton (2000: 13)'a göre çalışanların verdikleri sorumluluk kararları ve beklentileri, çalışanların sonraki davranışını etkileyerek sempati ve öfke gibi duyguların oluşmasına neden olabilecektir. Sosyal güdülenme teorisi; konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel faktörle açıklanmaktadır (Eaton, 2000: 13-14).

Weiner (1985)'in sosyal güdülenme teorisini rehber olarak alan Eaton (2000: 19-21), aşağıda Şekil 3'teki modeli geliştirmiştir. Eaton (2000: 19-21)'in geliştirdiği bu modelde konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar faktörleri ile sorumluluk kararları ve beklentiler arasındaki ilişkiler ve beklenti ile sorumlulukların neden olabilecekleri olumlu ve olumsuz davranışlar arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Model Eaton (2000: 19-21) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Modele göre kontrol edilebilirlik ve konum faktörleri sorumluluk kararlarını (değerlendirmelerini) etkilemektedir. Sorumluluk değerlendirmeleri sonucunda ya sempati gibi olumlu duygular ya da öfke gibi olumsuz duygular gelişebilir. Olumsuz bir duygu olan öfke, örgütsel sinizm ve anti sosyal davranışlar gibi olumsuz sonuçlar doğururken, olumlu bir duygu olan sempati ise toplum yanlısı olumlu davranışlara neden olabilmektedir. İstikrar faktörü ise çalışan beklentilerini etkilemektedir. Beklentilerin sonucunda hem umut gibi olumlu bir durum hem de umutsuzluk gibi olumsuz bir durum ortaya çıkabilir. Modele göre umutsuzluk örgütsel sinizme neden olurken, umut ise toplum yanlısı olumlu davranışlara neden olmaktadır. Örneğin, işgören işten çıkarmalarda örgütü sorumlu tutarsa örgüte karşı öfke duyabilir veya beklentisi karşılanmadığı umutsuzluğa kapılabilir. Ters durumda eğer işgören, işten çıkarmalarda örgütü sorumlu olarak görmezse, örgüte karşı sempati duyabilir ve umutsuzluğa kapılmayabilir.



**Şekil 3. Sosyal Güdülenme Teorisine Göre Örgütsel Sinizm Modeli**

**Kaynak:** Eaton (2000)

Daha genel bir ifadeyle Şekil 3'teki modele göre bireyler örgütsel olaylara duygusal bir tepki verdikten sonra, bu duygusal tepkinin sonucunda toplum yanlısı davranışlar ya da anti sosyal davranışlar ile örgütsel sinizm davranışları sergileyebilirler. Örneğin işgörenler işten çıkarmalardan dolayı örgütlerine öfke duyarlarsa, bu durumda örgütlerine karşı sözlü olarak kötüleme, sabotaj ve örgütsel bağlılıklarında azalma gibi örgüte zarar verici anti sosyal ve sinist davranışlar sergileyebilirler. Zira Şekil 3'teki model işgörenlerin yaşadıkları olumsuz olaylardan sonra örgütlerine karşı hissettikleri duygularla ile aynı olaylardan sonra sergiledikleri davranış ve tutumlar arasındaki ilişkiyi açıklayan bir modeldir. Özetlenecek olursa modele göre, işgörenlerin örgütlerine karşı anti sosyal ve sinist davranışlar sergilemeleri doğrudan öfke ve umutsuzluk gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Eaton, 2000: 14-20).

Buradaki kavramsal ve teorik çerçevede kapsamında, “örgütsel sessizlik kavramı” sessizlik teorileri hakkında literatür taraması bilgisi verilerek anlatılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, “Sessizlik Sarmalı Teorisi,” “Fayda-Maliyet Analizi Teorisi” ve “Kendini Uyarlama Teorisi” üzerinden sessizlik teorileri anlatılmak istenmiştir. Bu çalışmanın devamında ele alınacak olan sessizlik boyutları da bu bölümde yer verilen diğer bir konu olmuştur. “Kabullenici,” “savunmacı” ve “örgüt yararına” sessizlik boyutları, bu çalışmadaki teorik çerçevenin altında bulunması gereken ve araştırma amacı ile ilişkili önemli bilgilerdir.

Örgütsel sinizm kavramı ve boyutları, bu başlık altında ele alınan diğer bir konu olmuştur. Bu konu, örgütsel sinizmin literatürde yer alan “bilişsel,” “duyuşsal” ve



“davranışsal” boyutlarıyla açıklanmıştır. Bu açıklamalara ilaveten, örgütsel sinizm teorileri, “sosyal değişim,” “sosyal güdülenme” ve “duygusal olaylar” başlıkları altında verilmiş ve bu teorilerin, çalışmanın ilerleyen tartışmaları için önemli kuramsal çerçeveyi oluşturdukları varsayılmıştır.

### **1.3. Okul Örgütüne Sosyolojik Bakış**

Sosyoloji Bilimi'nin örgütsel yapılarla ilgili çalışmalar yaptığı bilinmektedir. Örneğin, Şenol (2011)'a göre, örgütleri sistematik olarak anlamaya yönelik çalışmalar, 20. yüzyılın başlarından itibaren yoğunlaşmıştır. Sosyologlar, önceleri örgütlerin yapı ve işleyişlerini ele almışlar, sonrasında ise yapılan genellemelerin deney ve bilgiye dayalı olarak test etmişler, geliştirmişlerdir (Şenol, 2011).

Sosyolojik bakışa göre farklı örgüt tanımlamaları yapılmaktadır. Sosyolojik açıdan değerlendirildiğinde; örgütler belli amaçlara ulaşmak için biraraya gelmiş insanların karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilir (Aytaç, 2004). Şenol (2011)'a göre, örgütler ve örgütleşmenin tüm toplumsal alana yayılması ile yaşamın akışı düzene girerken diğer taraftan da mekanik, öngörülebilir, denetlenebilir bir hal almaktadır. Bu nedenle örgütler, farklı disiplinlerin ortak konusunu oluşturmaktadır. Sosyoloji de birtakım varsayımlardan çok var olan gerçekleri ortaya koymaya çalışan bir alan olduğu için doğrudan örgütler konusuyla ilgilenmektedir (Şenol, 2011).

Bu çalışmada, eğitim kurumları olan okulların birer örgüt oldukları varsayılmıştır. Aytaç (2004) bu varsayımı desteklemektedir: Toplumsal yaşamda önemli rol oynayan örgütler, pek çok çeşitiyle içinde bulunulan kurumlardır; hastaneler, üniversiteler, devlet kuruluşları, okullar, hapisaneler vb. Modern toplum aslında örgüt ya da kurumların kompleksidir. İnsanlar tüm zamanlarını örgütlerde çalışarak ya da hizmet alarak geçirmektedirler (Aytaç, 2004: 190).

Örgütlerin anlaşılması ve açıklanması için değişik kuramlar ortaya atılmış ve örgütler değişik açılardan analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütlere ilişkin ilk kuramsal yaklaşımlar önceleri iki yönde ilerlemiştir; yönetsel köken ve sosyolojik köken. Yönetsel köken Taylor (1911'den aktaran Marshall, 1999'dan aktaran Aytaç,

2004)'un öncülüğünü yaptığı “Bilimsel Yönetim” anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Sosyolojik köken ise Max Weber'in “İdeal Tip Bürokrasi” olarak da adlandırılan “Yasal-Rasyonel Bürokrasi” modeline dayanmaktadır.

Günümüzün örgütleri önemli ölçüde Taylor, Fayol, Weber vb. kuramcıların çizdikleri ilkeler üzerine temellenmiş modern örgütlerdir (Aytaç, 2004). Bu bağlamda çalışmanın örnekleme olan öğretmenler de modern bir örgüt olarak kabul edilen okullarda çalışarak topluma yarar sağlamaktadırlar. Hem öğrenen, hem öğreten bir örgüt olan okul, sistematik problem çözme özelliğine sahiptir. Öğretmenin okul içinde öğrenen ve öğreten görevini yerine getirebilmesi için destekleyici, geliştirici, fırsat eşitliği sunulan, demokratik bir ortamda çalışması gerekmektedir. Öğretmenler, fikirlerini korku algısı oluşturmadan, dışlanma ya da önemsenmeme gibi olumsuz düşüncelerin etkisinden uzak, dile getirebilmelidir. Fikirlerinin önemsenmeyeceğine olan inanç ya da korku algısı öğretmenin okul örgütünde sessiz kalarak sinist tutumlar sergilemesine yol açacaktır.

Bu bağlamda bu çalışma, öğretmenin okul örgütünde neden örgütsel sessizliği tercih ettiği ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin hangi boyutlarını etkilediğini ya da etkilemediğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda, bu tezin ikinci bölümü olan “Araştırma Yöntem ve Teknikleri” hakkında bilgiler verilmektedir. Bu bilgiler, araştırma amacı, yöntemi ve sonuca ulaşmada kullanılan tekniklerin tümünü içermesi açısından önem arz etmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Bu bölüm, “Araştırma Yöntem ve Teknikleri” araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, değişkenleri, evren ve örnekleme, veri toplama süreci ve araçları, kullanılan istatistiksel yöntemler ve kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği dikkate alınarak oluşturulmuştur.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde olumlu veya olumsuz herhangi bir etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel sinizm; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu bağlamda Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak örgütsel sessizliği üç boyutunun, örgütsel sinizmin üç boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda cevabı aranan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenler arasında örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyi nedir?
2. Örgütsel sessizlik örgütsel sinizmi artırıyor mu? Bu bağlamda örgütsel sessizliğin üç boyutu, örgütsel sinizmin üç boyutu üzerinde etkili midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaş ve cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

#### 2.2. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin örgütsel olgularla ilgili olarak işgörenlerin düşünce, kaygı ve fikirlerine ihtiyaçları vardır. Ancak işgörenler, mensubu oldukları örgütteki önemli sorunlar hakkında çoğunlukla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu durum örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Muhalefet etme pek tolere edilmeyen bir durum olduğundan dolayı, çalışanlar çeşitli nedenlerle örgütsel problemler hakkındaki duygu ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmaktadırlar (Nemeth, 1997).

Olumsuz bireysel ve örgütsel faktörlerin neden olduğu bir diğer işgören davranış ve tutumu da örgütsel sinizm hususudur. Örgütsel sinizm bir kişi, grup, ideoloji, sosyal düzen ve kuruma karşı, hayal kırıklığı ve umutsuzluk sonucunda çalışanların geliştirdiği olumsuz davranış ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996). Son dönemlerde yapılan araştırma sonuçları sinizmin çok yaygın olduğuna işaret etmektedir.

İkisi de olumsuz işletme koşullarını ifade eden örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları birbiriyle ilişkili, biri diğerinin nedeni veya sonucu olabilen önemli örgütsel olgulardır. Bu iki kavram arasındaki neden-sonuç ilişkisinin ortaya çıkartılması örgütlere önemli bir referans sağlayacaktır. Mevcut literatürde doğrudan örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ölçen iki çalışmaya rastlanmıştır. Bunlardan biri, Kalay vd. (2014) tarafından yapılan çalışma, diğeri ise Demirtaş vd. (2016) tarafından yapılan çalışmadır. Ancak bu çalışma yöntem olarak söz konusu iki çalışmadan farklıdır. Kalay vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm olguları alt boyutlarıyla birlikte değil tek boyutta analiz edilmiştir. Benzer şekilde Demirtaş vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada, bu çalışmada kullanılan farklı ölçekler kullanılmıştır. Türkiye'nin farklı illerinde öğretmenler üzerinde yapılan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm araştırmaları, daha çok bu iki olgunun düzeyini veya bu iki olguyu çeşitli demografik değişkenler açısından inceleyen araştırmalardır (örn. Nartgün ve Kartal, 2013; Demirtaş vd., 2016; Karabağ Köse, 2014; Erdoğan, 2018; Argon ve Ekinci, 2016; Çiçek Sağlam ve Yüksel, 2015; Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018). Bu çalışma, Van ilinde öğretmenler üzerinde örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya çıkartmaya çalışan ilk çalışmadır.

Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyle ilgili olarak mevcut durumda yapılan ulusal ve uluslararası bilimsel çalışma sayısının sınırlı düzeyde olması, bu tez çalışmanın yapılması konusunda belirleyici olmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının çeşitli demografik değişkenler (yaş, cinsiyet) açısından incelenmesi ve sonuçlarının ortaya konulmasının yanı sıra Van'da icra edilen bu meslek çalışanları arasında örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme neden olup olmadığının ortaya çıkartılması, kurum yöneticilerine, politika uygulayıcılarına

ve yapıcılara önemli veriler sağlayacaktır. Özellikle Van ili ve mevcut literatür dahilinde benzer konuda yapılmış çalışma sayısının göreceli olarak yetersiz düzeyde olması, çalışmayı literatüre yapacağı teorik ve ampirik bulgular açısından son derece önemli kılmaktadır.

Van ilinin sosyo-kültürel yapısının, aile yaşamında, çalışma hayatında, eğitim ve sağlık alanlarında dikkat çekici şekilde şekillendiği düşünülmektedir. Gelenek ve göreneklerine bağlılık aile ilişkilerinde olduğu gibi toplumsal her alanda da kendini hissettirmektedir. Gençlerin her durumda yaşlılara saygı göstermesi yalnızca aile içi ilişkilerde değil çalışma ortamında da önemli ölçüde etkilidir. Bu gelenekselci tutumun Van'da çalışan öğretmenlerin sessizlik davranışlarına yansıdığı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma, Van'ın sosyo-kültürel yapısının etkisinde olan öğretmenlerin, okul örgütünde sessizlik ve sinist tutumlarının ortaya çıkartılması açısından önem arz etmektedir.

### **2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek olduğundan, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını etkileyebilecek diğer bağımsız değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.
- Bu çalışmada, Van Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenleri temsil edecek sayıda (314) anket görüşmesi yapıldığından, yalnızca nicel araştırma yöntemi (Yapısal Eşitlik Modellemesi) kullanılmıştır. Nitel bulgulara yer verilmemiştir.
- Örgütsel sessizliğin yalnızca öğretmenlik mesleğindeki sinizm üzerindeki etkisi araştırılmış olup, diğer meslekler bu kapsama dahil edilmemiştir.
- Anket uygulaması Van ilindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenlerle sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın temsil edebilirliğinin bölgesel düzeyde kabul edilmek üzere, genişletilerek

Türkiye'yi temsil eder nitelikte bir örnekleme yeniden ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın sorunsalı, amacı ve teorik modelinden hareketle, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

*H1: Kabullenici sessizlik, a) bilişsel sinizm, b) duyuşsal sinizm ve c) davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

*H2: Savunmacı sessizlik, a) bilişsel sinizm, b) duyuşsal sinizm ve c) davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

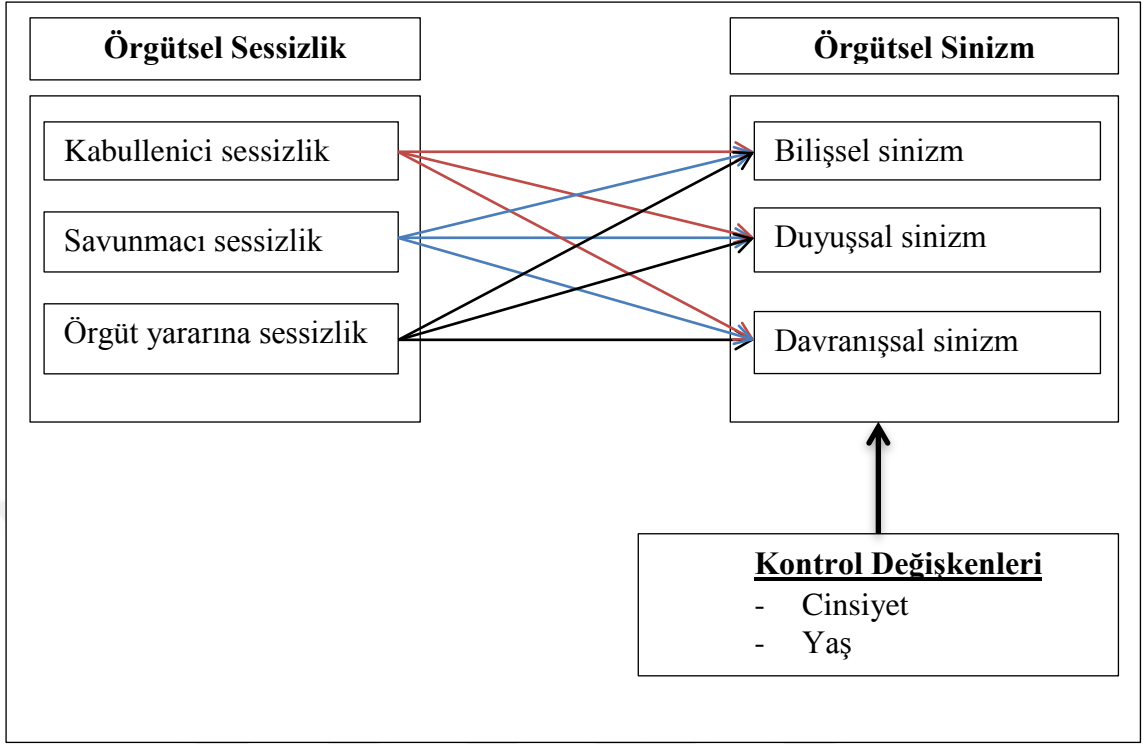
*H3: Örgüt yararına sessizlik, a) bilişsel sinizm, b) duyuşsal sinizm ve c) davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumlarının çalışanların demografik özellikleri açısından incelenmesi için ise aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H4: Çalışanların cinsiyeti, a) bilişsel sinizm, b) duyuşsal sinizm ve c) davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir.*

*H5: Çalışanların yaşı, a) bilişsel sinizm, b) duyuşsal sinizm ve c) davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir.*

Araştırmanın teorik modeli aşağıdaki Şekil 4'de verilmiştir.



**Şekil 4. Teorik Model**

Başka bir ifadeyle yukarıda yer alan H1;

- Kabullenici sessizlik, yani bireylerin içinde yer aldıkları örgütler içerisinde geri duruş sergileme davranışları, inanç boyutları (bilişsel sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- Kabullenici sessizlik, yani bireylerin içinde yer aldıkları örgütler içerisinde geri duruş sergileme davranışları, duygu boyutları (duyuşsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- Kabullenici sessizlik, yani bireylerin içinde yer aldıkları örgütler içerisinde geri duruş sergileme davranışları, davranış boyutları (davranışsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Başka bir ifadeyle H2;

- Savunmacı sessizlik, yani bireylerin kendilerini koruma amaçlı davranışları, inanç boyutları (bilişsel sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

- Savunmacı sessizlik, yani bireylerin kendilerini koruma amaçlı davranışları, duygu boyutları (duyuşsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- Savunmacı sessizlik, yani bireylerin kendilerini koruma amaçlı davranışları, davranış boyutları (davranışsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Başka bir ifadeyle H3;

- Örgüt yararına sessizlik, yani bireylerin iş arkadaşlarını ve kurumlarını korumak amaçlı davranışları, inanç boyutları (bilişsel sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- Örgüt yararına sessizlik, yani bireylerin iş arkadaşlarını ve kurumlarını korumak amaçlı davranışları, duygu boyutları (duyuşsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- Örgüt yararına sessizlik, yani bireylerin iş arkadaşlarını ve kurumlarını korumak amaçlı davranışları, davranış boyutları (davranışsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Çalışanların cinsiyeti inanç boyutları (bilişsel sinizm), duygu boyutları (duyuşsal sinizm) ve davranış boyutları (davranışsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H5: Çalışanların yaşı, inanç boyutları (bilişsel sinizm), duygu boyutları (duyuşsal sinizm) ve davranış boyutları (davranışsal sinizm) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## **2.5. Araştırmanın Değişkenleri**

Araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm değişkenleridir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik değişkenleridir. Ayrıca, katılımcıların demografik bilgileriyle ilgili olan yaş ve cinsiyet değişkenleri ise araştırmada kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

## **2.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evreni Van İli'nde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenlerdir. Bu çalışmanın özellikle Van'da yapılmasının



birden çok sebebi vardır. Öncelikle Van'ın büyükşehir statüsünde olması önemli bir etkidir. Farklı yerleşim yerlerinden göç alan bir bölge olması, öğretmen sayısının fazla olması, bu anlamda örnekleme kolay ulaşılabilirliği gibi nedenlerle bu araştırma Van'da çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırma öncesi süreçte araştırmacının mesleğinin öğretmenlik olması sonucu yapmış olduğu gözlemler doğrultusunda Van ilindeki öğretmenler arasında sessiz kalma ve sinist tutumlar sergileme düzeyinin artan seviyelerde ilerlemesi sonucuna ulaşması, bu araştırmanın yapılmasına yol açmıştır.

Bunların yanı sıra, Van'daki eğitim ortamının farklı kültürleri barındırması, Van'ın yerel halkının öğretmenlerle ilgili olumlu tutum içinde olmaları, veli ve yöneticilerin eğitim ve öğretimi destekleyici tutum sergilemeleri, farklı kültürel özelliklerdeki öğretmenlerin okul örgütü içinde birbirlerini destekleyici, motive edici tutum içinde olmaları, ve daha önce böyle bir çalışmanın yapılmamış olması bu çalışmanın Van'da yapılması için özel bir tercih sebebi olmuştur. Van ilini kapsayan bu türde bir çalışmanın daha önce yapılmamış olmasının Van'ın yerel özelliklerine ilişkin caydırıcı bir sebebi olduğu düşünülmektedir.

Van ilinde 2016 verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 15000 öğretmen çalışmaktadır (MEB, 2016). Araştırmanın örnekleme; evreni temsil edecek sayıda (yaklaşık 1/50), kolayda örnekleme yöntemiyle veri almak için ulaşılan Van İli'nde çalışan öğretmenlerdir. Araştırma kapsamında, devlet okullarında çalışan toplam 314 öğretmenden anket yoluyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Verilerin toplanması için yapılan yüz yüze görüşmelerde kâğıda basılı olarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 5 farklı ilkokulda çalışan toplam 52 öğretmen, 6 farklı ortaokulda çalışan toplam 72 öğretmen ve 10 farklı lisede çalışan toplam 190 öğretmenden veri alınmıştır.

## **2.7. Veri Toplama Süreci ve Araçları**

Araştırma kapsamında veriler, Van İli'nde devlet okullarında çalışan öğretmenlerden anket yoluyla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm ve bağımsız

değişkeni olan örgütsel sessizlik yapılarına ilişkin önermeler yer almaktadır. Katılımcılardan anket formunda belirtilen önermelere katılım düzeylerini 0 ile 10 arasında (0=hiç katılmıyorum, 10 = tamamen katılıyorum) Likert tipi bir değer ile kodlamaları istenmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 15 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Her alt boyut 5 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin alt boyutları, alt boyutlarındaki maddeler ve anket formunda kullanılan soru kodları aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri**

| Madde kodu | Alt Boyut ve Maddeler                                                                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <b>Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu</b>                                                                                                    |
| AS1        | Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.                                          |
| AS2        | Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.                                                           |
| AS3        | Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.                                                                          |
| AS4        | Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.                    |
| AS5        | Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. |
|            | <b>Savunmacı Sessizlik Alt Boyutu</b>                                                                                                      |
| DS1        | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.                                         |
| DS2        | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.                                                      |
| DS3        | Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.                                                 |
| DS4        | Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.                  |
| DS5        | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.                         |
|            | <b>Örgüt Yararına (olumlu sosyal) sessizlik Alt Boyutu</b>                                                                                 |

|     |                                                                                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| PS1 | Bu kurumla olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım. |
| PS2 | Bu kuruma yararlı olmak amacıyla kurumla ilgili özel bilgileri saklarım.                 |
| PS3 | Bu kurumla ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.   |
| PS4 | Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.                             |
| PS5 | Bu kurumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.      |

Örgütsel sinizm ölçeği Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilmiş, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından geçerlik ve güvenilirliği test edilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel sinizmi bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç alt boyuta ve toplam 13 madde ile ölçmektedir. Bilişsel sinizm alt boyutu 5 madde, duyuşsal sinizm boyutu alt boyutu 4 madde ve davranışsal sinizm alt boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları, alt boyutlarındaki maddeler ve anket formunda kullanılan soru kodları aşağıdaki Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri**

| Madde kodu                                                 | Alt boyut ve maddeler                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bilişsel Sinizm Alt boyutu</b>                          |                                                                                                                           |
| CC1                                                        | Çalıştığım kurumun politika ve amaçları ile uygulamaları arasında çok az benzerlik vardır.                                |
| CC2                                                        | Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. |
| CC3                                                        | Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.                                              |
| CC4                                                        | Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.                    |
| CC5                                                        | Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.                    |
| <b>Duyuşsal Sinizm Alt Boyutu</b>                          |                                                                                                                           |
| AC1                                                        | Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.                                                                           |
| AC2                                                        | Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.                                                                               |
| AC3                                                        | Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.                                                                                |
| AC4                                                        | Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe kaplar.                                                                     |
| <b>Örgüt yararına (olumlu sosyal) sessizlik Alt Boyutu</b> |                                                                                                                           |

|     |                                                                                                  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BC1 | Başkalarıyla, çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.                   |
| BC2 | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.                     |
| BC3 | Çalıştığım kurumun ismi geçtiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. |
| BC4 | Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırim.                |

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında ölçeklerle ilgili analiz ve açıklamalarda sadece ölçek maddelerinin kodları kullanılacaktır. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan anket formu çalışmanın ekinde (Ek I) verilmiştir.

## 2.8. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Uygun istatistiki yöntemler kullanılarak araştırma kapsamında toplanan veriler analiz edilmiştir. Bu bağlamda demografik bulgular, ölçeklerle ilgili tanımlayıcı bulgular ve ölçeklerin açıklayıcı faktör yapısıyla ilgili analizler IBM SPSS version 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi geliştirmek amacıyla, IBM SPSS Amos 21.0.0 programı kullanılmıştır. Bu modelin kullanılmasının nedeni özellikle ölçek uyarlamada başvurulan bir yöntem olmasından ileri gelmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin en çok bu modelleme aracılığı ile doğrulanabileceği varsayılmıştır.

## 2.9. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliği

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliğini iki aşamada test edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak IBM SPSS Version 22 programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra IBM SPSS Amos 21.0.0 programı kullanılarak ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce her bir ölçekte bulunan soruların tek tek ve grup olarak faktör analizine uygunluğu ile ilgili analizler yapılmıştır. Alt boyutlarda bulunan her bir sorunun faktör analizine uygunluğu kovaryans matrisi (covariance matrix) değeri ile test edilmiştir. Alt boyutlarda bulunan soru gruplarının faktör analizine uygunluğu ise KMO ve Barlett testi ile kontrol edilmiştir. Her bir sorunun (tek tek) faktör analizine uygun olabilmesi için kovaryans matris değerinin 0.50 değerinden büyük olması gerekir. Soru grubunun faktör analizine uygun olabilmesi içinse Barlett P değerinin 0.05

değerinden küçük ve KMO değerinin ise 0.50 değerinden büyük olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları Ek II’de verilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın “Kavramsal ve Teorik Çerçeve” başlığı altında örgütsel sessizlik teorileri ve sessizlik boyutları ile örgütsel sinizm teorileri ve örgütsel sinizm boyutları ele alınmıştır. Bu bölümde farklı olarak, örgütsel sessizliğe ve örgütsel sinizme neden olan faktörler ile bu iki önemli durumun sonuçları teorik ve ampirik bulgular ile desteklenerek açıklanmaktadır. Bulgular ve Tartışma Bölümü, aşağıdaki iki alt bölümden oluşturulmuştur:

1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına İlişkin Teorik Bulgular
2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına İlişkin Saha Bulguları

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin teorik bulgularına ve saha bulgularına ayrı ayrı yer verilmesinin sebebi, bu iki bölüm arasında ilişkiler bulunmasıdır. Bu ilişkiler “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına İlişkin Saha Bulguları” Bölümü’nün sonunda tartışılmaktadır. Sessizlik ve sinizmin neden ve sonuçlarına ilişkin teorik bulgulara, saha bulguları ile aralarında kurulan söz konusu ilişkilerin teorik altyapısı olması amacıyla aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

#### **3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına İlişkin Teorik Bulgular**

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin neden ve sonuçlarına ilişkin olarak literatür taraması yoluyla ulaşılan teorik bulgular, izleyen başlıkta ele alınarak tartışılmaktadır:

##### **3.1.1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler**

Çalışanların, iş süreçlerini, örgütü, örgütsel işleyişi ve işletme fonksiyonlarını geliştirmek ve iyileştirmek için fikir, duygu, düşünce ve bilgilerini bilinçli bir şekilde dile getirmemelerine ve sessiz kalmalarına neden olan ve sessizlik davranışının

gelişmesine neden olan koşullar araştırıldığında, birçok faktörün etkili olduğu tespit edilmiştir. Literatürde çalışanların bilgi, duygu, düşünce ve fikirlerini dile getirmeme kararına veya sessizlik davranışına neden olan faktörler olarak, kişisel ve çevresel faktörlerin yanı sıra algılanan risk, algılanan örgütsel destek, yönetim desteği, örgütsel normlar, kültürel güç mesafesi, yönetimin açıklığı ve iş gören katılımı, işyerinde kişiler arası ilişkiler iklimi ve sessizlik iklimi gibi örgütsel düzeydeki faktörlerden söz edilmektedir (Çakıcı, 2007: 154). Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına, süreklileşmesine ve gelişmesine neden olabilecek çeşitli dinamikler, Morrison ve Milliken (2000) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- 1) Örgütün üst yönetim kademeleriyle ilgili faktörler: Örgütün üst yönetim kademelerinde ve/veya yönetim kurullarında uzun süreden beri değişmeyen üyelerin olması, üst yönetim üyelerinin alt yönetim kademelerinde bulunan veya operasyonel faaliyetlerde çalışan işgörenlerden demografik olarak büyük farklılık göstermesi ve örgütte yüksek güç mesafesinin var olmasıdır.
- 2) Yönetimsel inançlarla ilgili faktörler: Yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin; diğer çalışanların yalnızca kendi bireysel çıkarlarını önemsedikleri ve düşündükleri, örgüt için en iyisinin her zaman sadece yönetim tarafından bilindiği, birlik ve beraberlik ile tek sesli olmanın en doğru yöntem ve yol olduğu ve aslında muhalefet etmenin ve muhalefet eden bireylerin var olmasının örgüte zarar verdiği yönünde inançlara sahip olmasıdır.
- 3) Yönetim kademelerinde bulunan bireylerin olumsuz geri besleme korku ve kaygısıyla ilgili faktörler: Üst kademe yöneticilerin alt kademelerde bulunan çalışanlardan gelebilecek iş ve örgütle ilgili eleştirel duygu ve düşüncelerden korkmasıdır.
- 4) Örgüt stratejileri ve çevreyle ilgili faktörler: Örgütün bir düşük maliyet stratejisine sahip olması, çevrede düşük kaynak koşullarının var olması, örgütsel kademeler arasında dikey farklılaşmanın yüksek olması ve örgüt dışından örgüte transfer edilen üst düzey yöneticilerin olmasıdır.
- 5) Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili faktörler: Karar alma bakımından örgütün merkezi bir yapıda olması, biçimsel bir örgüt yapısının olması, iletişim kanallarının yukarıdan aşağıya doğru dikey olarak yapılandırılması ve alt

kademelerden üst kademelere doğru bilgi akışını kolaylaştıracak resmi bir iletişim kanalının yapılandırılmamış olmasıdır.

- 6) Yönetim uygulamalarıyla ilgili faktörler: Üst yönetim diğer işgörenlerden gelebilecek duygu, düşünce, fikir ve bilgileri reddetme davranışı içerisine girmesi ve diğer çalışanların fikirlerini ifade etmelerine muhalif muamelesi yapma eğilimi sergilenmesidir.
- 7) Çalışanlar arası etkileşimi etkileyen faktörler: İşgörenler arasındaki demografik benzerliklerin derecesi, işgücü devir hızı veya durağanlığı ve çalışanların iş süreçlerinde sergilediği dayanışmayla ilgili faktörlerdir.

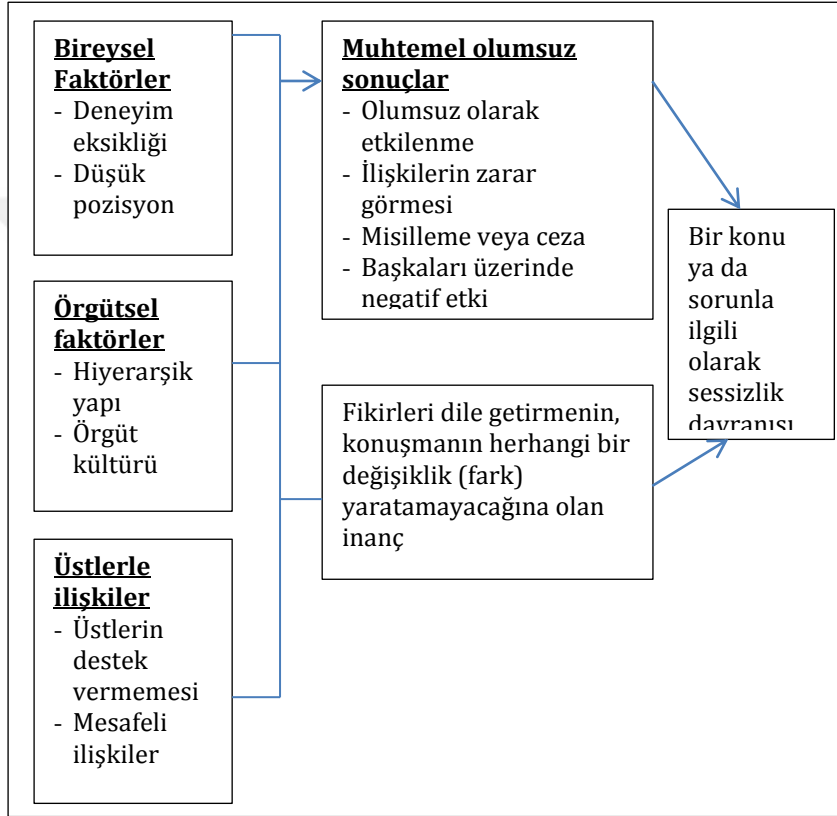
(Morrison ve Milliken, 2000).

Bunların dışında birbiriyle ilişkili olan adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu, çalışanların sessiz kalmalarının güçlü bağlamsal nedenleri olarak değerlendirilmektedir. Adaletsizlik kültürünün hakim olduğu örgütler; genellikle yoğun denetim koşullarının, çatışmaların bastırıldığı, insan ilişkilerine nazaran iş ilişkilerinin önemsendiği ve öne çıktığı, karar alma süreçlerinin yüksek düzeyde merkezileştiği, rekabete yönelik bireyciliğin hakim olduğu, otoriter bir yönetim stilinin ve hem çalışanlar arasında hem de çalışanlar ile yönetim kademeleri arasındaki iletişim kanallarının zayıf olduğu örgütler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen diğer bir kavram ise örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromudur. Sağır kulak sendromu, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını ve tepkilerini açık bir biçimde dile getirmelerinin cesaretlendirilmediği ortamların olduğu koşullarda gelişmekte ve daha sonra örgütsel bir norm şeklini almaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 345-346; Çakıcı, 2007: 157).

Örgütsel sessizlik kavramı, bir örgütün karşı karşıya kalabileceği birtakım önem arz eden sorunlar, durumlar ya da olaylara ilişkin olarak, işgörenlerin fikir beyan etmemeleri ve sessiz kalmalarıyla ilgili topluca başvurulan kolektif bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Donaghey vd. (2011: 53), örgütsel sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerin; işgörenler tarafından fikirlerini dile getirmenin boş, anlamsız ve tehlikeli olduğu yerler olarak algılandığını ifade etmektedirler. Bir örgütün başarılı olmasında kritik bir öneme sahip olan değişim, yaratıcılık ve örgütsel öğrenme gibi kavramların, ancak işgörenlerin katkısı ve



uyumuyla gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55). Dolayısıyla örgüt mensubu bireylerin sessizlik davranışı sergilemelerine neden olan örgütsel faktörlerin bilinmesi ve bu faktörlerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Aşağıdaki Şekil 5'te sessizliğe neden olan faktörlerle ilgili olarak Milliken vd. (2003: 1467) tarafından oluşturulan bir model yer almaktadır.



**Şekil 5. Sessiz Kalmayı Tercih Etmeye Neden Olan Faktörler**

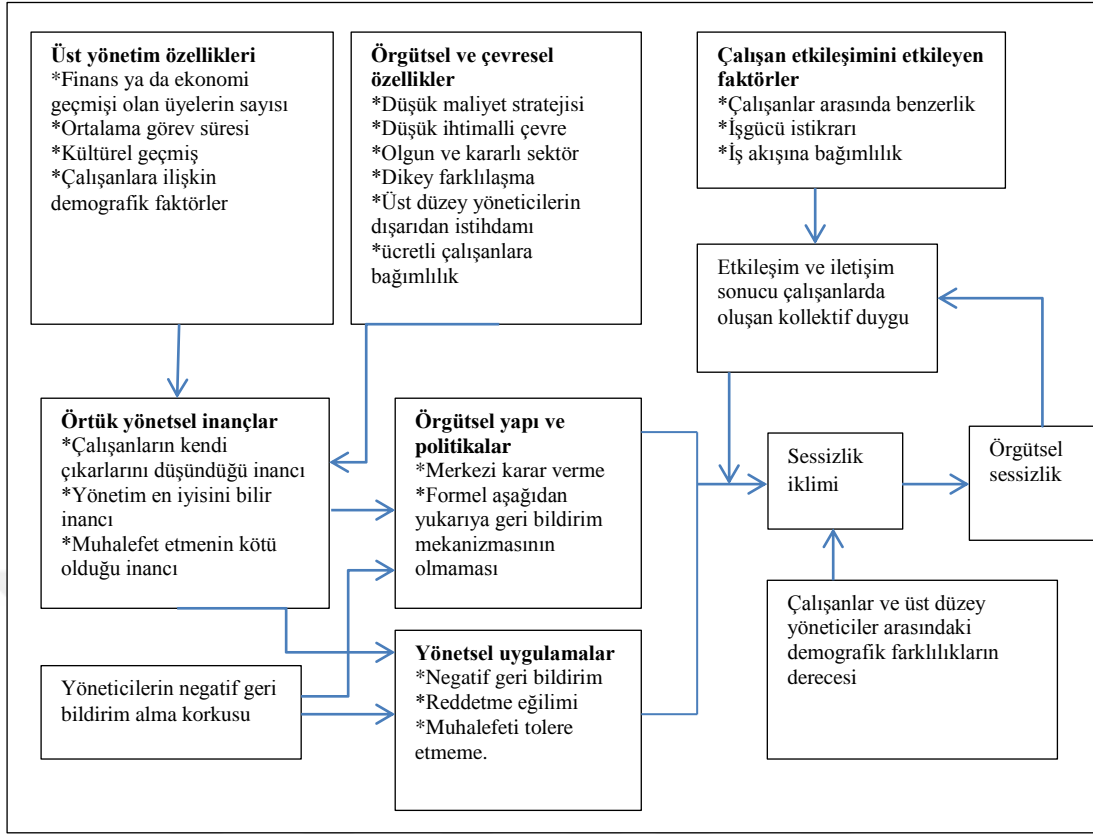
**Kaynak:** Milliken vd. (2003: 1467).

Şekil 5'te görüldüğü gibi, örgütsel sessizlik bireysel ve örgütsel faktörler ile çalışanların üstleriyle olan ilişkilerinden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Modele göre bireysel, örgütsel ve üst yönetimden kaynaklanan faktörler çalışanlar üzerinde şu olumsuz sonuçlara neden olmaktadır: Olumsuz biri olarak etiketlenme korkusu, iş arkadaşları ve/veya yöneticileriyle olan ilişkilerinin zarar görme korkusu, karşı misilleme veya ceza alma korkusu ve başkaları üzerinde olumsuz bir etki bırakma korkusu. Bu olumsuz sonuçlar, çalışanlarda fikirleri dile getirmenin, konuşmanın

herhangi bir değişiklik (fark) yaratamayacağına olan inançla birleşmesi durumunda, çalışanlar örgütsel sessizlik davranışı sergileyeceklerdir.

Morrison ve Milliken (2000: 709) ise örgütsel sessizliğe yol açan dinamikleri Şekil 6'daki gibi özetlemiştir. Araştırmalarında önermelerle ifade ettikleri ve Şekil 6'da yer alan bu dinamikler şu şekilde özetlenebilir (Morrison ve Milliken (2000: 709):

- Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, ekonomik ve finansal geçmişe sahip kişilerin hâkim olduğu üst yönetim ekibinin olduğu örgütlerde daha yaygın olacaktır.
- Üst yönetim ekibi üyelerinin ortalama görev süresinin uzun olması, yönetim ekibinin homojen fonksiyonel geçmişi ile sessizliğe katkıda bulunan inançlar arasındaki ilişkiyi güçlendirecektir.
- Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan inançlar, yüksek güç mesafesi ve üst yönetim ekibinde kolektivist kültürlerden gelen bireylerin çoğunlukta olduğu örgütlerde yaygın olacaktır.
- Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan inançlar, üst yönetim ve alt kademe çalışanlar arasındaki farklılıklar (ırk, cinsiyet, etnik köken vb.) fazla olduğunda daha yaygın olacaktır.
- Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan inançlar, maliyet kontrolü odaklı stratejisi olan ve değişken olmayan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerde daha yaygın olacaktır.
- Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan inançlar, olgun ve istikrarlı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde daha yaygın olacaktır.



**Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Belirleyicileri**

**Kaynak:** Morrison ve Milliken (2000: 709).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizliğin gelişimi için iki önemli örgütsel faktör temel oluşturmaktadır. Bu faktörler örgütsel yapılar ve politikalar ve ile yönetim uygulamaları ve davranışlarını kapsamaktadır. Yapısal özellikler ve yönetim uygulamaları; çalışanın sesini teşvik ettiği ya da cesaretlendirdiği ölçüde, sosyal olarak yapılandırıldığı anlayışıyla çalışanları etkileyebilmektedir. Örgütlerin, merkezi bir karar alma yapısını benimsemesiyle birlikte çalışanların düşünceleri, endişelerini ve özellikle örgütle ilgili olumsuz görüşlerini toplu halde ifade etmeleri yönetim açısından hoş karşılanmayabilmektedir. Böylece örgüt içinde çalışanların çoğu sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ayrıca, formel olmayan yönetim davranışı ve uygulamaları da örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Yöneticiler, çalışanların görüş ve endişelerini basitçe görmezden gelebilmekte, olumsuz geri bildirimleri reddedebilmekte ve istenmeyen mesajları alırken rahatsızlık duyabilmektedirler.

Görüldüğü gibi örgütsel sessizliğe neden olan farklı dinamikler söz konusudur. Bireysel davranış şekline toplumsal yapıya kadar pek çok faktörü içine alan geniş bir yelpazeden oluşan bu dinamikler örgütsel faktörler, yönetsel faktörler, bireysel faktörler ile sosyo-kültürel faktörler olarak gruplandırılabilir (Demiralay, 2014: 108-122). Bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında yer almaktadır:

### **3.1.1.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemesi, olaylara ve bireysel özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bazı konuları iş arkadaşlarıyla paylaşmak isteyen bir işgören, aynı konuyu yöneticiyle paylaşmayarak, yöneticisine karşı sessizlik davranışı sergileyebilir. Bu durum birçok farklı faktörden kaynaklanabilir. Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, tercihler ve daha önce yaşadığı deneyimleri bu nedenlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda bakıldığında, cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim gibi birtakım demografik değişkenlerin, işgörenlerin sessizlik davranışı içerisine girmelerinde etkili olduğu çeşitli araştırmalarda dile getirilmiştir (Özgen ve Sürgevil, 2009; Çakıcı, 2008; Milliken vd., 2003).

Yaş, sessizlikte önemli olan faktörlerden biridir. Çalışma yaşamı boyunca birey davranışları yaş ilerledikçe değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle çalışanların uyum düzeyi bağlamında yaşın ilerlemesiyle birlikte bir artış olduğu ifade edilmektedir. Uyum düzeyindeki artış ya da uyumlu olma adına çalışanların daha fazla sessizlik davranışı göstermesine neden olabilir. Bununla birlikte, rekabet, kendini ispatlama, öne çıkarak sıyrılma vb. dürtüler genç yaşta daha baskın olacağı için bireyler sessizlik davranışı sergileyebilirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, 315-316). Çakıcı (2008) ise, yaşın ilerlemesi beraber işgörenlerin daha az tepkisel davranacağını ve bunun sonucunda daha çok sessizlik davranışını sergileyeceğini ifade etmektedir. Bir başka görüşe göre, özellikle görece olarak yaşı daha büyük ve üst yönetim kademelerinde bulunan daha deneyimli çalışanların, daha genç ve alt kademelerde bulunan deneyimsiz çalışanlara kıyasla, sessizlik davranışı göstermemenin olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmeleri olasıdır. Başka bir ifadeyle yaş ilerledikçe çalışma hayatına ilişkin bazı alışkanlıklar kazanılmakta ve bu nedenle iş değiştirmek yerine daha gerçekçi beklentiler gelişmekte ve sorumluluk

alma isteği artmaktadır. Yapılan araştırmalarda (Milliken vd., 2003; akıcı, 2008), yaş ilerledikçe sessizleşme nedenlerinin etkisinin azaldığı belirlenmiştir.

Yaşın yanı sıra sessizlik davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülen diğer demografik değişkenlerden biri de cinsiyet değişkenidir (Karabağ Köse, 2014). Özellikle Türkiye'nin toplumsal ve kültürel dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, erkek işğörenlere kıyasla kadın işğörenlere yüklenen sorumluluk ve beklentilerin çok daha fazla olduğu görölmektedir. Kadınların oransal olarak erkeklere nazaran ekonomik bağımsızlıklarını elde edememeleri, toplumda erkin daha çok erkeklerde toplanması, kadınlara yüklenen annelik rolü ve Türk toplumunun ataerkil yapısı gibi faktörler, kadınların daha çok sessizlik davranışı göstermesine neden olan faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramıyla ilişkili bir diğer değişken eğitimidir. Eğitim bireyin bağlı bulunduğu toplum ile ilişkisini düzenleyen, dış dünya ile daha iyi iletişim kurmasını sağlayan, hem kendisinin hem de başkalarının hak ve hukukunu savunma niteliği ve becerisi kazandıran bir değişkendir. Başka bir ifadeyle eğitim, bireylere daha üst düzeyde iletişim kurma ve gücünü ifade edebilme niteliği ve becerisi kazandıran bir olgudur. Dolayısıyla, sessizlik davranışı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki bağlamında düşünüldüğünde, sessizlik davranışı, eğitim düzeyinin düşük olmasından dolayı bireyin sahip olduğu bilgiyi ifade edememesi, belirli bir konu hakkında düşüncelerini dile getirememesi veya herhangi bir bilgiye sahip olmamasından dolayı ortaya çıkabilmektedir (Demiralay, 2014: 120).

Son olarak deneyim değişkeni de, sessizlik davranışı ve tutumu üzerinde etkiye sahip olabilecek bir diğer unsur olarak değerlendirilmektedir. İş yaşamında deneyimin artmasıyla birlikte kişi birçok nitelik kazanabilmektedir. Başka bir ifadeyle çalışma yaşamıyla geçen süre arttıa, birey gerek kişiler arası ilişkiler bakımından gerekse mesleki anlamda kazandığı bilgi ve beceri bakımından birçok alanda deneyim kazanmaktadır. Yaş değişkeninde olduğu gibi deneyim süresinin artması sonucu uyum yeteneğinin artabilmesi, bireylerin daha fazla sessizlik davranışı sergilemesine neden olabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim değişkenlerinin yanı sıra iletişim kaygısı, öz saygı ve kontrol odaklılık değişkenleri de sessizlik davranışı üzerinde etkilidir (Pinder ve Harlos, 2001). Pinder ve Harlos (2001) bu kişisel özellikleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Öz saygı, bireyin kendisiyle ilgili olarak geliştirdiği ve sürdürdüğü değerlendirmesidir. Başka bir ifadeyle bireyin kendisine yüklediği değere işaret eden öz saygı kavramı irdelendiğinde, öz saygısı yüksek olan kişilerin yeteneklerinin varlığına inandıkları ve risk almayı sevdikleri, bu kişilerin aksine, kendine güveni az olan kişilerin belli durumlarda görüş ve düşüncelerini belirtme riskini almak istemedikleri, çoğunlukla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bireylerin sergiledikleri eylemlerin sonuçlarını yaptıklarıyla veya kontrolü dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığına ilişkin yargıları kontrol odaklılık olarak tanımlanmaktadır. Günlük hayatta, bazı bireyler, olayları kontrol altında tutabildiklerini ve duruma hâkim olduklarını düşünürken, bazıları da bunun aksine kontrol altında tutamadıklarını belirtmektedirler. Başka bir ifadeyle bazı bireyler; yaşamları boyunca karşılaştıkları her türlü olayla ilgili başarı ya da başarısızlık durumlarının kendilerinin kontrolü altında olduğuna inanırken, bazı bireyler ise kendi yaşamlarında şans ve kaderin asıl belirleyici olduğuna inanmaktadırlar.

Çalışma grubu ile yüksek seviyede özdeşleşmiş olan ve grubun başarısını/başarısızlığını, kendi başarı/başarısızlığı olarak gören bireylerde iş ile ilgili bir sorunla karşılaşıldığında çalışma grubu içinde sessiz kalma çok sıklıkla karşılan bir durum olmamaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 317). İletişim kaygısı yüksek olan bireyler, iletişim sonucu bazı olumsuzlukların ortaya çıkabileceğini düşünerek iletişimden kaçınma veya iletişim kurmama eğilimi gösterebilirler. Başka bir ifadeyle, dış kontrol odaklı, kendine güven konusunda eksik olan ve başkalarıyla iletişim kurmaktan korkan kişiler, mevcut koşul ve durumları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olacaklarından dolayı, daha fazla sessizlik davranışı sergileyeceklerdir (Çakıcı, 2007).

Çalışanların sessiz kalmayı neden ve nasıl tercih ettikleri, bireysel tercihlerin nasıl kolektif bir halde örgütsel sessizlik olgusuna yol açtığı araştırmacılar açısından üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Çalışanların, açıkça konuşmaları sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumları değerlendirmeleri ve geçmiş deneyimleri çerçevesinde sessiz kalmayı tercih ettikleri yaygın bir görüştür.

Bireyler, kötü haber taşıyıcısı olma ile ilgili rahatsızlıklarından dolayı olumsuz bilgiyi iletme konusunda genel bir isteksizlik duymaktadır. Örgütlerde, çalışanların potansiyel sorunlar ve iş ile ilgili konular hakkında üstlerine bilgi iletmekten özellikle rahatsız olduklarına dair pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre astlar, olumsuz bilgiyi üstlerine aktarırken sorunu minimize etmekte ve bilgiyi tahribata uğratmaktadırlar. Diğer bir deyişle ast ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişkiler, sessizlik etkisini artırmaktadır (Milliken vd., 2003: 1454-1455).

Sessizliğin sosyal bir boyutu vardır ve bu sosyal boyutun duygusal ve bilişsel elemanları bulunmaktadır. Kısacası çalışanları sessiz kalmaya teşvik eden bazı dinamikler mevcuttur. Çalışanlar, bir örgüte katıldıklarında, hangi konularda güvende olduğunu ya da hangi konularda sessiz kalması gerektiğini yalnızca deneyimleri ile değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşarak ve gözlemleyerek öğrenmektedir. Sosyal dinamiklerin diğer bir kanıtı da çalışanların kararlarının birbiriyle ilişkili olabilmesidir. Çalışanların çoğu, belirli bir konuda bilgiyi saklama kararlarında tek başına olmadıklarını hissetmektedir. Araştırmalar, özellikle insanların kendi hedeflerine ulaşmada başkalarının işbirliği ve güvenine ihtiyacı bağlamında koordineli eylemin önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Milliken vd., 2003: 1468-1471).

### **3.1.1.2. Örgütsel Faktörler**

Bireyler yalnızca kişisel özelliklerinden dolayı değil, aynı zamanda örgütün yönetim stili, çalışma ortamı, örgütsel normlar, örgütsel iklim ve zamanla örgütte edindikleri deneyimler gibi faktörlerden dolayı da örgüt içindeki sorun ve olaylar karşısında sessiz kalma ve doğru bildiklerini dile getirmeme davranışı içerisine girebilirler (Özgen ve Sürgevil, 2009). Literatür incelendiğinde, sessizlik davranışının gelişip yaygınlaşmasına neden olabilecek çeşitli örgüt kaynaklı faktörler arasında; hiyerarşik yapı, örgütsel iklim, örgütsel adalet, örgütün hiyerarşik yapısı ve sağır kulak sendromu sayılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütün hiyerarşik yapısı, en üst kademe yönetim ile en alt kademe yönetim arasındaki yönetim basamaklarını (kademe sayısını) ifade etmektedir. Hiyerarşik kademe sayısının çok olması başka bir ifadeyle örgütün dikey bir hiyerarşik yapıya

sahip olması, üst kademelerde bulunan yöneticilerle açık iletişimi ve bunun sonucu olarak eleştirel olmayı kendiliğinden sınırlı hale getirmektedir. Hiyerarşik kademe sayısının çok olduğu dikey örgütsel yapılarda iletişim genellikle yukarıdan aşağıya dikey olarak sağlandığından, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim sınırlanmakta ve dolayısıyla astların iletişimi çoğu zaman ilk yönetici ile sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla çalışanların karşı karşıya kaldığı sorunlar, etik dışı davranışlar, performanslarıyla ilgili değerlendirmeleri, örgütsel iyileştirmeyle ilgili önerileri, yönetim sorunlarıyla ilgili şikayet ve önerileri ve çalışma koşullarıyla ilgili düşünceleri, dikey hiyerarşik yapıya sahip bu tip örgütlerde, rahat bir şekilde dile getirilmeyen ve üst yöneticilere bildirilmeyen hususlar arasında kalmaktadır. Hiyerarşik kademe sayısının çok olması bilginin doğru bir şekilde üst kademelere ulaşmasını da olumsuz olarak etkilemektedir. Zira çalışanlar, üstlerine güvenmedikleri durumlarda ve açık bir şekilde fikirlerini dile getirmekten zararlı çıkabileceklerini düşünüyorlarsa, sahip oldukları bilgiyi olduğu gibi değil de algıları doğrultusunda süzerek verme eğilimi içerisine girebilirler. Bilginin üst kademelere çarpıtılarak ve filtrelenerek ulaşması, örgütsel karar alma süreçlerini olumsuz etkilemektedir (Çakıcı, 2008). Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının tanımlanmış olması, üst yönetimin şeffaflığı ve yöneticiye duyulan güven sessiz kalma davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların yöneticiye güven duymasında; davranışlardaki istikrar ve bütünlük, yetki devri ve paylaşım, iletişimde açıklık ve çalışanlarla ilgilenilmesi büyük rol oynamaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 319-320).

Genel olarak örgüt iklimi ve spesifik olarak örgüt içerisinde hakim olan sessizlik iklimi, örgütsel sessizliğe neden olabilecek bir diğer örgütsel faktör olarak değerlendirilmektedir. Sessizlik iklimi bir bakıma örgüt içerisinde çalışanların duygu ve düşüncelerini dile getirmeme atmosferinin yaratılmasıdır. Başka bir ifadeyle sessizlik iklimi, çalışanların görev ve sorumluluk alanları kapsamındaki faaliyetlerini yürütürken karşılaştıkları problemlerle ilgili olarak kendi tanımlı rol alanı içinde hareket etmeleri, farklı roller üstlenmemelerini, farklı birimler, departmanlar ve bireyler ile etkileşime geçmeden çözüm aramalarını kapsayan bir örgütsel atmosferin olmasını ifade etmektedir. Gözdağı, korku gibi yönetsel uygulamalarla oluşturulan böyle bir örgütsel atmosfer, sessizliği arttırıcı normların oluşmasını daha da



kolaylaştırmakta, sessiz olmayı temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlayarak örgütsel sessizliğin artmasına zemin hazırlamaktadır.

Morrison ve Milliken'e (2000) göre; merkezi karar verme ve yukarı doğru ve aşağı doğru geri bildirim mekanizmalarının eksikliği, alt ve orta kademe çalışanların kendi aralarındaki etkileşim ve iletişimin olmaması sessizlik iklimine yol açmaktadır. Örgütte var olacak sessizlik iklimi, örgüt mensuplarının hissettiklerini ve işle ilgili problemler hakkında doğru bildiklerini dile getirmekten alıkoyacak birtakım savunmacı norm ve davranış kalıplarının geliştirmelerine neden olacaktır. Böyle bir durum, zamanla örgüt mensuplarının doğru bildiklerini dile getirmediği ve işle ilgili önemli konularda sahip oldukları doğru bilgiyi paylaşmaktan çekindikleri bir ortamın oluşmasına neden olarak, örgüt içerisinde bir sessizlik kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 442-443).

Sessizlik iklimi; örgütsel bağlamda iki ortak inançla karakterize ederek açıklamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bunlardan ilki, örgütlerdeki problemler hakkında açıkça konuşmanın faydasız olduğu ve bir çabaya değmeyeceğidir. Diğeri ise kişinin düşünce ve endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olacağıdır. Örgütsel politikaların desen ve yapıları, demografik özellikler, toplu karar verme ve iletişim süreçlerini içeren bu yapılar, konuşma ile ilgili korkuları olan ve/veya hayal kırıklığına uğramış çalışanları ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:346). Dolayısıyla çalışanlarda toplu bir niyet oluşma sürecinin başlaması, paralel olarak çalışanlar arasında iletişimin azalma eğilimine girmesini ve sessizlik ikliminin oluşma hızını arttıracaktır. Zira çalışanlar kendi aralarındaki sosyal etkileşim sonucunda, örgütsel konularla ilgili algı ve tecrübelerini paylaşarak örgütsel ortamla ilgili ortak bir anlayış oluşturmaktadırlar. Örneğin, üst kademelerde bulunan yöneticiler, astlardan gelebilecek uyarı ve fikirleri dikkate almadıklarında, çalışanlar arasında fikirlerini dile getirmenin riskli olduğu ve fikirleri dile getirmenin olumlu bir fark yaratmayacağı ve boş olduğu şeklinde ortak bir inancın oluşmasına neden olabilir. Bu tarz yönetsel uygulama ve davranışların yaygınlık ve belirgin derecesi, çalışanların sessiz kalma konusunda ortak niyet oluşturma derecesini etkilemektedir (Çakıcı, 2007: 156).

Örgütsel iklimler, literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Özgen ve Sürgevil (2009: 319), örgütsel sessizliği, liderlik tipleri tarafından şekillendirilen üç farklı örgüt iklimi açısından aşağıdaki gibi değerlendirmektedir:

- Otoriter iklime sahip örgütlerde, yöneticilerin statü ve güç odaklı olması, astlarından sadakat ve bağlılık beklemesi sessizlik davranışını artıracaktır.
- Besleyici iş iklimine sahip örgütlerde, yöneticiler tarafından belirlenen hedeflere ulaşmada astların ödüllendirilmesi söz konusudur. Astların ödüllendirilmesine rağmen merkezi karar verme süreci işlemektedir. Merkezi karar verme beraberinde adaletsizlik kültürünü barındırmaktadır.
- Katılımcı iklime sahip örgütlerde; yöneticiler grup kararlarını, takım ruhunu, destekleyici ilişkileri ve yüksek hedefleri benimsemektedir. Yapılan araştırmalara göre, çalışanların kararlara katılımı ve katılımcı iklim düşük güç mesafesine sahip kültürlerde sessizliği teşvik etmektedir.

Belirli örgütsel yapılar, sessizliği etkileyen örgütsel faktörler bağlamında incelendiğinde, hiyerarşik yapı ve sessizlik ikliminin yanı sıra iki kavram daha önem kazanmaktadır. Bunlardan biri adaletsizlik kültürü, diğeri ise sağır kulak sendromu kavramıdır. Adaletsizlik kültürünün gelişip yerleşmesine birçok faktörün etki ettiği ifade edilmektedir. Bu faktörlerin başında yoğun denetim ve gözetim mekanizmalarının tesis edilmesi gelir. Ayrıca belirli bir düzeye kadar olmasının faydalı olarak değerlendirildiği örgütsel çatışmaların bastırılması, insan ilişkilerinden ziyade iş ilişkilerinin ön plana çıkartılması ve daha değerli tutulması, yüksek düzeyde merkezileşmiş bir örgüt yapısının olması, rekabete dönük bireyciliğin olması, otokratik ve otoriter bir yönetim tarzının olması ve örgüt içi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının zayıf olması gibi unsurlar gelmektedir (Çakıcı, 2007: 93). Adil olmayan istihdam ilişkileri içinde, çalışan ve kötü muamele gören çalışanlar arasındaki ortak anlamları yansıtmak için geliştirilen bir adaletsizlik kültürü, bazı örgütlerde yaygın olarak görülmektedir. Harlos (2001)'un çalışmalarında, sessizlik ile adaletsizlik kültürünün hem yapısal hem de süreçsel ilişkileri saptanmıştır. Yapısal ilişkiler belirsiz hiyerarşik yapıyı, yüksek merkezileşme ve düşük kurumsal yapıyı göstermektedir. Süreçsel ilişkiler ise otoriter

yönetim tarzını, zayıf iletişim, kötü yürütülen performans değerlendirmelerini ve gelişigüzel karar vermeyi içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001:346). Örgütlerde bir karar verilirken kullanılan işlem ve yöntemlerin adil olması, örgütün etik, istikrarlı ve ön yargıdan uzak bir yapıya sahip olması çalışanların sessiz kalma nedenlerini zayıflatmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318).

Son faktör sağır kulak sendromudur. Sağır kulak sendromu; çalışanların taciz ve haksızlık gibi şikâyetleri çerçevesinde, hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açıkça ifade edemediği ortamlarda gelişen bir durumu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:346). Bir tür örgütsel hareketsizliği ifade eden sağır kulak sendromu, örgüt içerisinde verimin düşmesi ve yüksek oranda işgücü devri gibi hususlara neden olabilir. Bu durum örgüt için yüksek maliyetlerin oluşmasına neden olur. Sağır kulak sendromu aslında bireylerin iş ve/veya örgütle ilgili hoşnutsuzluklarını açık bir şekilde dile getirmelerini engelleyen örgütsel bir norm olarak ortaya çıkmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sağır kulak sendromunun bir norm haline geldiği böylesi örgüt ortamlarında, bir bireyin herhangi bir konuya müdahale etmesi, konuyla ilgili fikir, duygu ve düşüncelerini dile getirmesi “başına iş açmak” olarak yorumlanmaktadır. Nitekim Türkiye’deki örgütler açısından değerlendirildiğinde; bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışmaması veya bir çalışanın üzerine vazife olmayan bir işe müdahale etmesi durumunun cezalandırılması kültürünün yaygın olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2008: 94). Harlos (2001), yapılan araştırmalarda sağır kulak sendromunun yaşandığı örgütlerde verimliliğin azalması ve adaletsizlik algılarının şiddetlenmesi gibi önemli sonuçlar ortaya çıktığını belirtmektedir.

### **3.1.1.3. Yönetimsel Faktörler**

Morrison ve Milliken (2000: 708), örgütsel sessizlik olgusunun yöneticilerin tutum ve davranışları sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, daha önceki kısımlarda sıkça ifade edilen örgütsel sessizliğin iki önemli nedeni olan yönetimden olumsuz geri bildirim alma kaygı ve korkusu ile örgüt yönetiminin sahip olduğu örtük inançlar, önemli yönetimsel faktörler olarak görülmektedir. Söz konusu bu iki yönetimsel faktörü ele alan Morrison ve Milliken (2000), özellikle yöneticilerin sahip olduğu inançların oynadığı role vurgu yapmıştır. Dolayısıyla bir örgütte sessizlik ikliminin oluşumunda, çalışanların yöneticilerden

negatif geri bildirim alma korkusunun yanı sıra, yöneticilerin sahip olduğu görünmeyen ve gizli inançların da önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde baskın olacak olan eğilim konuşmayı tercih etmek değil, sessiz kalmayı tercih etmek olacaktır. Başka bir ifadeyle, örgütsel olay ve sorunlarla ilgili fikirleri dile getirmenin tehlikeli olabileceği yönünde çalışanlarda oluşacak paylaşılan yargı sessizlik iklimini ifade etmektedir. Yöneticiler, negatif geri bildirimde bulunmaları durumunda aslında geri bildirim aldıkları kaynakları yok saymaktalar, kaynağa güvenmemekteler ve geribildirimde bulunan çalışanlara tepki gösterebilmektedirler. Yöneticilerin takınacakları bu tutum, bireylerin kendileri veya mensubu oldukları örgütle ilgili hususlarda varsa, farklı veya muhalif sayılabilecek görüşlerini dile getirmelerinin önüne geçebilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 160).

Örgütsel sessizliğe neden olabilecek en önemli yönetsel unsurlardan biri, yöneticilik tarzı ile yöneticinin yönetimindeki insanlar hakkında sahip olduğu örtük inançlardır. Bu bakış açısı McGregor'un X ve Y kuramı ile açıklanmaktadır. McGregor'a göre X tipi ve Y tipi yönetici vardır. Y tipi yönetici; çalışanların tembel olmadıkları, sorumluluktan kaçmadıkları, yaratıcı oldukları ve kendi kendilerini kontrol edebildikleri şeklinde örtük inançlara sahiptir. Bunun aksine X tipi yönetici-çalışanların çalışmaktan hoşlanmadıkları, tembel oldukları, sorumluluk almaktan kaçtıkları ve sıkı bir şekilde kontrol edilmeleri gerektiği yönünde örtük inançlara sahiptir. Dolayısıyla, X tipi yönetici çalışanlar hakkında olumsuz örtük inançlara sahip olan yöneticidir. Yöneticinin sahip olabileceği bir diğer örtük inanç, her zaman en doğru ve en iyisinin yöneticiler tarafından bilindiği şeklindeki inançtır. Dolayısıyla yöneticilerin sahip olacakları örtük düşünce ve inançlar, çalışanların sessizlik davranışını, başka bir ifadeyle örgütsel sessizliği etkileyecektir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 161).

#### **3.1.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Kültürel faktörler, çalışanların çevrelerini algılamalarını, beklentilerini ve bireysel davranışlarını etkilemektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 320). Toplumsal düzeyde örgütsel sessizlikle ilişkilerinde en önemli kavramlardan biri güç mesafesi kavramıdır. Güç mesafesi kavramı; bir toplumdaki bireylerin, kurumlar ve

örgütlerdeki bireylerin ellerinde bulundurduğu gücün bireyler arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum kültürel bir değer olarak toplumdan topluma ve devletten devlete farklılık göstermektedir. Bazı toplumların güç mesafesi yüksek iken bazı toplumların güç mesafesi düşüktür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenme derecesi yüksek olacağından işgörenlerin, hem yöneticileri hem de meslektaşlarına karşı fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde dile getirme ihtimali düşük olacaktır. Çünkü böylesi toplumlarda diğer insanlar ile bir çatışma içerisine girme davranışından kaçınma ve daha çok yöneticilerden aldıkları emri yargılamadan itaat etme kültürü baskın olmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumsal kültürlerde bireyler, yöneticilerin sahip olduğu aşırı gücü ve bu gücü kullanmalarının meşru olduğu yönünde bir inanca sahip olabilmektedirler (Çakıcı, 2007: 155).

Bir toplumun sosyal sisteminde güç dağılımındaki farklılıkların ve eşitsizliklerin bireyler tarafından kabul ya da reddedilme derecesini ifade eden güç mesafesi kavramı yönetsel anlamda birçok örgütsel sonucu etkilemektedir (Demiralay, 2014:122). Özellikle güç ve otorite kullanımı, liderlik ve karar alma gibi hususlarda güç mesafesinin yüksek olması, örgütteki bireylerin üstlere olan bağlılığını arttırabilir ve daha merkezi bir örgüt yapısının oluşmasına neden olur. Kültürel boyutlar çerçevesinde; düşük kültürel güç mesafesine sahip insanlarla, daha yüksek kültürel güç mesafesine sahip ülkelerden gelen insanlar arasında hiyerarşik eşitsizlikleri algılama açısından fark bulunmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 319). Daha yüksek kültürel güç mesafesine sahip olanların çatışmaları önlemek amacıyla üstlerine görüş ve endişelerini iletme olasılıkları düşüktür. Bu nedenle, örgütlerin bulunduğu ülkelerin kültürlerinde güç mesafesi derecesine bağlı olarak ülke genelinde örgütsel sessizliğin önemli ve sistematik çeşitliliği olabilmektedir (Huang vd, 2005: 459-460). Özgen ve Sürgevil (2009: 320-321) farklı ülkelerden aşağıdaki gibi örgütsel sessizlik örnekleri vermektedir:

Örneğin; yüksek güç mesafesine sahip kültürlerden Fransa'da, üstler ve astlar arasındaki sınırlar oldukça belirgin ve ilişkilerde güven eksikliği söz konusudur. Örgütsel sorunlar ya da örgütsel amaçların çalışanları ilgilendirmediği bakış açısına sahip olan Çinli yöneticiler ise örgütsel problemleri bir sır gibi değerlendirmektedir.

Japon işletmelerinde ise bir karar alınacağı zaman, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınarak, işletmede çalışan soslillği sağlanmaktadır.

### 3.1.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

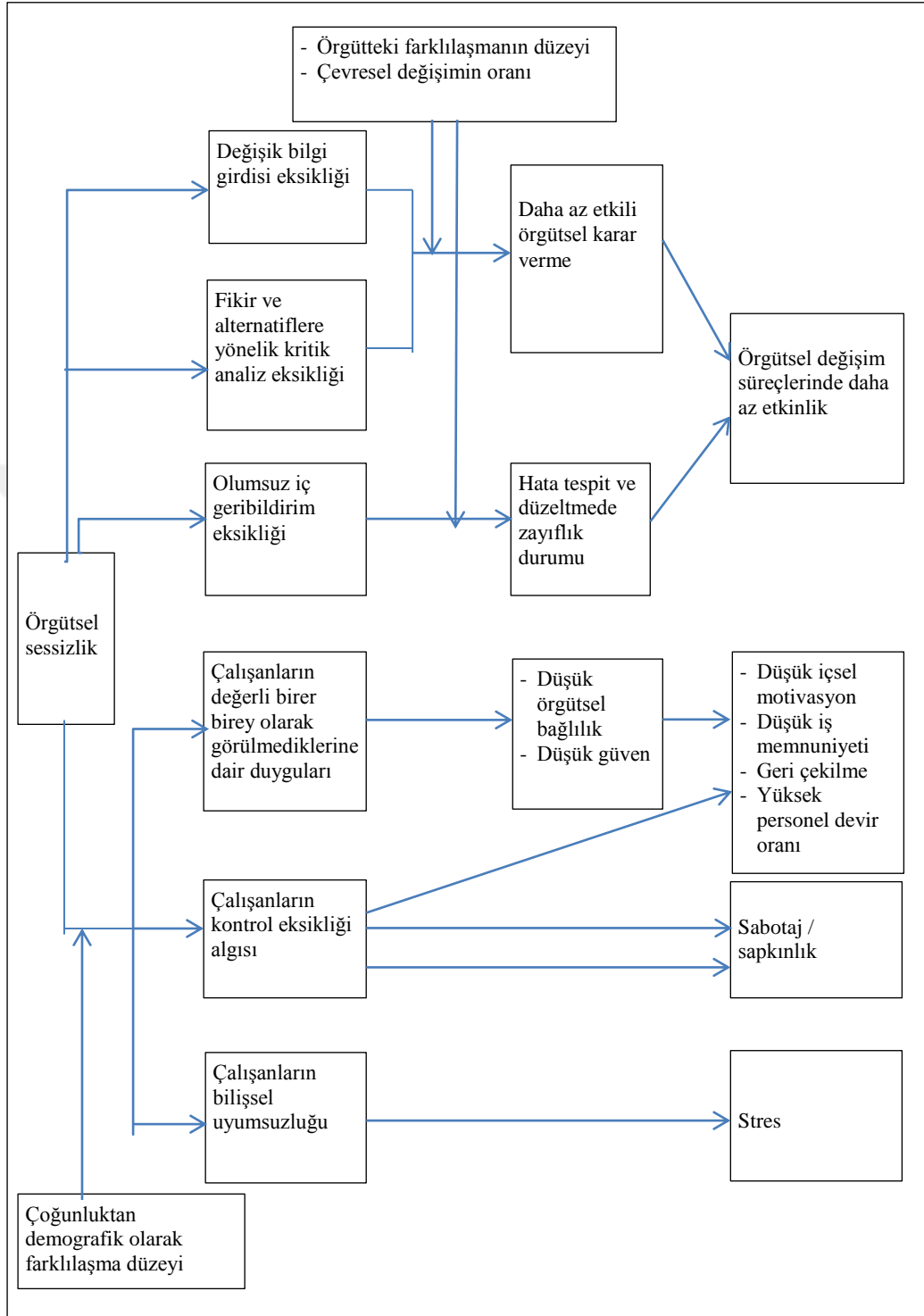
Örgütsel sessizliğin örgütsel etki ve bu etkilere bağılı olarak gelişen örgütsel sonuçları, Morrison ve Milliken (2000) tarafından aşağıda yer alan Şekil 7'deki gibi özetlenmektedir. Şekil 7 incelendiğinde örgütsel sessizliğin olumsuz etkileri ve sonuçları genel olarak iki başlıkta ele alınabilir. Bunlar aşağıda "Örgütsel Sessizliğin Karar Alma ve Değişim Süreçleri Üzerindeki Etkileri" ve "Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Tutumları, Davranışları ve Algıları Üzerindeki Etkisi" başlıkları altında açıklanmaktadır:

#### a. Örgütsel Sessizliğin Karar Alma ve Değişim Süreçleri Üzerindeki Etkileri:

Aşağıdaki Şekil 7 incelendiğinde, örgütsel sessizliğin "Karar Alma ve Değişim Süreçleri Üzerinde" şu etkilere sahip olduğu görülmektedir: Bilgi girdisinin eksik olması ve farklı fikir ve alternatiflerin yeterince analiz edilememesi, etkili örgütsel kararların alınmasını engellemektedir. Örgüt içinde iç geribildirim yetersiz olması, örgütteki hataların tespit edilmesini ve düzeltilmesini olumsuz etkilemektedir. Çalışanların değerli birer birey olarak görülmedikleri yönündeki inançları, onların performansını, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel güvenlerini olumsuz etkilemektedir. Çalışanların birbirlerinden demografik olarak farklılaşma düzeyi, çalışanda kontrol eksikliği ve bilişsel uyumsuzluğa neden olacaktır. Etkili olmayan örgütsel kararlar ile hata tespit ve düzeltme durumunun zayıf olması, örgütsel değişim süreçlerini olumsuz etkileyecektir. Çalışanlarda kontrol algısının eksik olması, sabotaj, iş memnuniyetsizliği, düşük içsel motivasyona ve işten ayrılmaya neden olabilmektedir. Çalışanların bilişsel uyumsuzluğu ise çalışanlarda stresin oluşmasına neden olmaktadır. Bu sonuçlar örgüt içerisinde farklı fikirleri dile getirmenin ve çalışanların karar alma süreçlerine katılmasının önemini göstermektedir. Farklı bakış açılarının dile getirilebildiği, tüm çalışanların karar alma süreçlerine katıldığı ve farklı alternatiflerin değerlendirilmeye alındığı örgütlerde daha etkili kararlar alınabilmektedir. Yenilik ve inovasyon kavramları, hem mikro düzeyde örgütün büyümesi ve varlığını sürdürmesi açısından, hem de makro düzeyde ekonomik

büyüme ve refah düzeyinin artması açısından son derece önemlidir. Birçok çalışmada (örn. Nemeth, 1997), inovasyonla ilgili süreçlerin etkili bir şekilde işleyebilmesi açısından, örgüt içinde farklı duygu, düşünce ve fikirlerin dile getirilmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte, örgüt içinde farklı fikirleri dile getirmenin ve bilgi üretmenin önemli olmasının yanı sıra, sınırsız bilgi üretmeninde birtakım olumsuz sonuçları olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Aşırı düzeyde bir bilgi üretimi karar alma süreçlerini zorlaştırarak olumsuz etkiler yaratabilir. Üzerinde durulması gerekli olan konu, çalışanların bilerek doğru bildiklerini dile getirmeme şeklinde kolektif bir davranış içerisinde olup olmadıklarıdır (Çakıcı, 2008: 102).





**Şekil 7. Örgütsel Sessizliğin Etki ve Sonuçları**

**Kaynak:** Morrison ve Milliken (2000: 718)



b. Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Algıları, Tutumları ve Davranışları Üzerindeki Etkisi:

Örgütlerin, mensuplarının duygu, düşünce, fikir ve görüşlerini dile getirmelerini engelleme veya sınırlamaya çalışmaları, sadece karar alma süreçlerini ve örgütsel değişim çabalarını olumsuz olarak etkilememekte, aynı zamanda, çalışanların birtakım istenmeyen olumsuz tepki ve davranışlar içerisine girmelerine olmaktadır. Zira örgütsel sessizlik, çalışanlar üzerinde üç farklı yıkıcı etki yaratabilmektedir. Bu yıkıcı etkiler, çalışanların kendilerini değersiz görmeleri, kontrol eksikliği algısı ve bilişsel uyumsuzluktur. Yukarıdaki Sekil 7’de görüldüğü gibi, çalışanların kendilerini değersiz olarak hissetmeleri, kontrol eksikliği ve bilişsel uyumsuzluğun, çalışanlarda düşük örgütsel bağlılığa ve örgütsel güvene, sabotaj davranışlar sergilemeye, strese, motivasyon eksikliğine, iş memnuniyetsizliğine ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin genel olarak aşağıdaki hususlarda olduğu görülmektedir (Ryan ve Oestreich, 1991; Morrison ve Milliken, 2000):

- Örgütsel büyüme ve gelişmeye olumlu katkı yapabilecek farklı fikirlerin ve alternatiflerin detaylı bir analizini zorlaştırması,
- Örgütsel değişim süreçlerini ve inovasyon yapma yeteneğini zayıflatması,
- Örgütün iş süreçlerinde hata algılama ve bu hataları düzeltebilme yeteneğini zayıflatması,
- Örgütsel güvensizliğe neden olması,
- Çalışanların içsel motivasyonlarında düşüşe neden olması,
- Yüksek işgücü devrine neden olması,
- Farklı çözüm yollarının ortaya çıkması için gerekli olan negatif dahili geri besleme mekanizmalarını ortadan kaldırması,
- Çalışanlar arasında kontrol eksikliği algısının oluşmasına neden olması,
- Örgütsel bağlılığı düşürmesi,
- İş memnuniyetsizliğine neden olması,
- Çalışanlar arasında yöneticiler tarafından dikkate alınmadıkları yönünde bir algının oluşmasına neden olması,

- Bilgisel girdilerde çeşitliliği azaltması,
- Örgütsel karar yapılarının kalitesini düşürmesi,
- Çalışanların bilişsel çelişki yaşama düzeylerini arttırması,
- Örgütteki stres, sabotaj vb. hususları arttırması

(Ryan ve Oestreich, 1991; Morrison ve Milliken, 2000)

Yukarıda sayılan olumsuz sonuçların yanı sıra Ashforth ve Anand (2003: 15), çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili fikir ve görüşlerini dile getirmemeleri şeklinde bir sessizlik davranışı sergilemeleri durumunda, örgütsel süreçlerle ilgili erken sinyaller alınmayacağından dolayı, bu durumun bir örgütsel bozulmaya (organizational corruption) neden olacağını ifade etmektedirler. Ryan ve Oestreich (1991), örgütsel sessizliğin aynı zamanda çalışanlar arasında bir değişime direnç (challenge to organizational change) davranışının gelişmesine neden olacağını dile getirmektedirler. Sonuç olarak geri bildirim olmamasına ve bilgi paylaşımını kısıtlamasına bağlı olarak örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlerin etkinliğini birçok açıdan olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 164).

### **3.1.3. Örgütsel Sinizme Neden Olan Faktörler**

Literatür incelendiğinde, örgütlerde sinizmin oluşmasına etki eden bazıları dolaylı ve bazıları da doğrudan olmak üzere birçok faktörün olduğundan söz edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Birtakım araştırmacılar örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında bireylerin kişilik özelliklerine vurgu yaparken, birtakım yazarlar ise kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel ve bireysel faktörlere de vurgu yapmaktadır. Örneğin Andersson (1996), kişilik ve bireysel özelliklerin yanı sıra işyeriyle ilgili faktörlere de vurgu yapmaktadır. Andersson (1996)'na göre denetim odaklılık, olumsuz duygular, özsaygı, hakkaniyet hassasiyeti, grup normları, iş etiği ve demografik özellikler gibi faktörler; örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına etki eden durumsal ve kişisel faktörlerdir. Bunların yanı sıra Andersson (1996), örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasına etki eden işyeriyle ilgili faktörleri ise; iş ortamına ilişkin faktörler, örgütsel faktörler ve işin kendisi olmak üzere üç grup altında toplamaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Andersson, 1996):

- 1) İş ortamıyla ilgili faktörler: Üst yönetim kademesine verilen maaşların çok yüksek olması, adaletli olmayan örgütsel uygulamalar ve karar mekanizmalarının olması, katı bir işten çıkarma politikasının uygulanması ve örgütün sosyal sorumluluk konularında yeterince hassas davranmaması konularıdır.
- 2) Örgütsel faktörler: Örgüt içerisinde iletişim kanalları ve mekanizmalarının zayıf olması ve yetersiz bir iletişimin olması, örgütün çalışanlarına kaba bir şekilde davranması, çalışanların duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri için gerekli olan sistemlerin ve kültürün olmaması ve sesli ifadenin sınırlandırılması, yöneticilerin sahip olduğu yönetsel becerisizlik ve yönetim tekniklerinin uygun olmayan bir biçimde kullanılması konularıdır.
- 3) İşin kendisinden ve rol tanımlarından kaynaklanan faktörler: Çalışanlara aşırı bir iş yükünün yüklenmesi, rol çatışması ile rol belirsizliği konularıdır.

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizme yol açabilecek birçok sebep belirtilmiştir. Örgüt liderleri ancak bu sebepleri ve etkilerini anladıkları zaman düzeltici önlemler alabileceklerdir. Bu nedenle örgütsel sinizmin sebeplerinin tespiti çok önemlidir. Bu çalışmada örgütsel sinizme neden olan faktörler, literatürde yaygın olarak kullanıldığı şekliyle, kişisel ve örgütsel sebepler olarak iki grup altında incelenmiştir:

### **3.1.3.1. Örgütsel Sinizme Neden Olan Kişisel Faktörler**

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmin oluşmasına etki eden kişisel özelliklerin araştırıldığı çalışmalar olmakla birlikte, göreceli olarak bu çalışmaların yeterli düzeyde yapılmadığı görülmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Bazı çalışmalarda (Çakıcı, 2008; Andersson ve Bateman, 1997; Fero, 2005; Lambert, 1991; Akman, 2013; Şimşek, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) örgütsel sinizmin oluşmasına etkisi olduğu tespit edilen kişisel özellikler olarak eğitim durumu, hizmet süresi, yaş, cinsiyet, gelir düzeyi ile hiyerarşi değişkenleri öne çıkmaktadır. Ancak birçok çalışmada kişisel özelliklerin örgütsel sinizme olan etkileri doğrudan araştırılmamakta, bunun yerine aracı değişken olarak veya kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dahil edilmektedir (Görmen, 2012: 111).

Aşağıda literatürde yaygın olarak geçen, örgütsel sinizm üzerinde etkisi olabilecek sosyo-demografik kişisel değişkenler incelenmiştir:

#### **a. Yaş**

Bireyin içerisinde bulunduğu yaş döneminin; bireyin işle ilgili tutumunu, algısını, beklenti ve isteklerini etkilediği konusu bilimsel olarak araştırılmış ve ispatlanmış bir husustur. İş yaşamının başlangıcında olan bireyler ile iş yaşamının ortasında veya sonlarında olan bireylerin işle ilgili tutumlarının farklılık gösterdiği bilinmektedir. Çalışma yaşamının başlangıcında olan bireylerde aldığı eğitime ve kişisel özelliklerine uygun düşecek bir işte çalışma isteği daha yüksek olmaktadır (Çakıcı, 2008). Dolayısıyla bu bireyler iş arama ve işe yerleşmeyle ilgili problemleri daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Çakıcı (2008: 107), bireysel yetenek ve kapasitenin kullanılabilirdiği, sosyal ve bireylerarası ilişkiler bağlamında tatmin edici bir işe yerleşmenin gençler açısından daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte bu beklentilerle iş arayan ve işe yerleşen daha genç yaştaki bireylerin bu beklentileri karşılanmadığı zaman, bireylerde örgütsel sinizm gibi olumsuz tutum ve davranışlar oluşabilir. Yaş değişkeni ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaların bulguları karışıklık arz etmektedir. Bazı araştırmalarda yaşın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmişken, bazı araştırmalarda ise yaş ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Efiltili vd., 2008: 12; Erdost vd., 2007: 519; James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302). Andersson ve Bateman (1997), yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan 207 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel sinizme neden olan faktörler ile sinizmin çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri araştırmışlardır. Analizler sonucunda yaş değişkeni örgütsel sinizmin oluşması arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Fero (2005), üç firma ve toplamda 252 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, yaşın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Yaşın örgütsel sinizm üzerinde etkili olmadığı bulgusunu tespit eden çalışmaların yanısıra, anlamlı bir etki tespit eden araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Kanter ve Mirvis (1991: 56) yaptıkları çalışma sonucunda; 18-25 yaş aralığında bulunan bireylerin, 55 yaş ve üstünde bulunan bireylere göre daha fazla sinik tutum ve

davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Başka bir ifadeyle bu çalışma, yaşın örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmıştır. Kanter ve Mirvis (1991: 55) bu bulgunun nedenini daha genç yaştaki çalışanların para gibi mali başarı beklentisi içerisinde daha fazla girmeleri olarak açıklamışlardır.

Bireylerin istek, tutum, algı ve beklentilerinin içerisinde buldukları yaş dönemine göre farklılık gösterebilmektedir. Yaş ile iş hayatı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda; ilk kez iş hayatına katılıyor olma ve/veya çalışma veya iş hayatını ilk kez tanıyor olmaktan dolayı gençlerin daha yaşlı bireylere nazaran daha fazla sıkıntı yaşadıkları belirtilmektedir. Yüksek düzeyde beklentilerle çalışma hayatına katılan gençlerin beklentileri karşılanmazsa, diğer yaş gruplarındaki çalışanlara nazaran daha fazla hayal kırıklığı yaşayarak mensubu oldukları örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde gireceklerdir. Dolayısıyla, hayal kırıklığı ve beklentilerinin karşılanmaması durumu da gençlerin daha fazla örgütsel sinizm tutumu sergilemelerine neden olacaktır (Kalağan, 2009).

Benzer bir değerlendirme Eren (2012) tarafından yapılmaktadır. Eren (2012)'e göre, iş kariyerlerinin daha illeri aşamalarında olan çalışanlar mesleki seçim, eğilim ve tercihlerini tamamladıklarından dolayı, kariyerinin başında bulunan gençlere nazaran işten ayrılma niyetleri daha düşüktür. Kariyerinin başında olan gençler, yaşlı işçörenlere nazaran daha sabırsız, hareketli ve beklentileri daha yoğundur. Dolayısıyla, genç çalışanlar grubunun örgütten ve iş ortamından beklentileri bazen son derece yüksek olabilmektedir. Genç çalışanlarla ilgili literatürde dile getirilen diğer bir husus da sosyal faaliyetlerle ilgilidir. Bilindiği gibi iş hayatının yoğun temposu çalışanları birtakım sosyal faaliyetlerden alıkoymaktadır. Başka bir ifadeyle yoğun iş temposu sosyal faaliyetler için zaman ayırmayı zorlaştırmaktadır. Bu durumun gençler üzerindeki olumsuz etkisi daha fazla olmaktadır. Yoğun iş temposundan dolayı sosyal faaliyetlerden geri kalma durumu, örgütsel bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma oranlarını yükseltebilmektedir (Atanur Baskan ve Gün, 2017: 364).

## b. Cinsiyet

Kadınlar ile erkeklerin işle ilgili konularda genel olarak benzer tepkiler verdiklerini ortaya koyan çalışmaların yanı sıra, genel olarak farklı iş tutumları sergilediklerini savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, cinsiyet değişkeninin çalışanların işle ilgili birçok farklı alandaki tutumları üzerinde belirleyici olduğu hususu bilimsel araştırmalarca ortaya konulmuştur. Kadın ve erkek çalışanlar çalıştıkları kurumlardaki örgütsel iş koşullarını birbirinden farklı olarak değerlendirmekle birlikte, aynı zamanda iş hayatında farklı beklentiler içerisine de girebilmektedirler. Kadınlar iş ortamındaki sosyal ilişkiye daha çok önem verirken, erkekler maaş, gelişme ve özerklik gibi işle ilgili şeylere daha çok önem vermektedir (Lambert, 1991: 341). Örgütsel sinizm ile cinsiyet arasındaki ilişkiyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları karışıklık arz etmektedir. Bazı araştırma sonuçları örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarken. Bazı araştırma sonuçları ise anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Örneğin Akman (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları, cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur. Şimşek (2005)'e göre kadınların istihdama katılma ve istihdamda kalma süreleri her geçen gün arttığından ve erkeklere yaklaştığından dolayı cinsiyet sinizm tutumu üzerinde etkili bir değişken değildir. Dahası işletmelerin her geçen gün artan oranda kreş hizmetleri sunmaya başlaması, teknolojik gelişmeler ve pratik çözümler sonucunda ev işleri yükünün her geçen gün azalması, yaşam maliyetlerinin her geçen gün yükselmesi ve son olarak işletmelerin kadınların istihdama katılması ve kadın sorunlarının çözümüyle yakından ilgilenmeye başlaması, kadınların istihdama katılma ve istihdamda uzun süre kalma kararlarını etkilemektedir. Şimşek (2005)'e göre bu faktörlerin yanı sıra, kadınların aldığı eğitimin seviyesindeki artış, kadınların daha uzun süre istihdamda kalma kararlarını olumlu olarak etkileyen bir diğer faktördür. Bernerth vd. (2007), 117 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel değişim sinizmi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyetin örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Güzeller ve Kalağan (2008), örgütsel sinizm ölçeğini eğitim kurumlarında çalışan 330 öğretmen üzerinde test ettikleri

çalışmalarında, örgütsel sinizm düzeyi ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmamışlardır.

Cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını savunan çalışmaların yanı sıra, bazı araştırma bulguları ise anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedirler. Bu yöndeki araştırma bulgularının bazıları erkeklerin sinizm düzeyinin yüksek olduğunu iddia ederken, bazı çalışma bulguları da kadınların erkeklere nazaran daha fazla sinist tutumlar içerisine girdiklerini iddia etmektedirler. Örneğin 1991 yılında yapılan bir çalışma bulguları, kadınlara nazaran erkek çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Kanter ve Mirvis, 1991). Lobnikar ve Pagon (2004: 7) ise, Kanter ve Mirvis (1991)'ın bulgularının aksine kadın işgörenlerin erkek işgörelere nazaran örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Söz konusu araştırmacılar, bu bulgularını organizasyonlarda aslında erkeklere nazaran kadınların daha fazla sömürüldükleri ve kurban edildikleri durumuyla açıklamışlardır. Benzer şekilde ulusal literatürde de cinsiyetin çalışanların örgütsel sinizm tutumları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Erdost vd., 2007). Kaya ve Abdioğlu (2010)'na göre, başta erkek egemen mesleklerde olmak üzere birçok iş kolunda, erkeklere nazaran kadınlar beceri ve yeteneklerini geliştirememekte, geliştirebilenler ise literatürde “cam tavan etkisi”<sup>1</sup> olarak adlandırılan engellerle karşılaşarak hak ettikleri terfi ve kariyer hedeflerine ulaşamamaktadırlar.

### **c. Eğitim Düzeyi**

İşgörenlerin çalışma yaşamından beklentileri ile çalışma yaşamına olan bakışları çoğu zaman eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, sahip oldukları eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların yaptıkları ve/veya yapmak istedikleri işe ve iş hayatına yükledikleri anlam ve beklentileri farklılık göstermektedir. Literatür incelendiğinde, eğitim düzeyi değişkeninin çalışanların örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olan değişkenlerden biri olduğu yönünde

---

<sup>1</sup> Cam tavan; “kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engellerdir” (Aksu vd., 2013: 134).

bulgular bulunmaktadır. Bazı araştırma bulgularına göre, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm tutumunda artış olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283; Fero, 2005: 36). Bu yönde bulgular ortaya koyan araştırmacılardan olan Tokgöz ve Yılmaz'a (2008) göre, ilköğretim mezunu olan işgörenleri ile lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olan işgörenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Başka bir ifadeyle lisans veya lisansüstü mezunu işgörenlerin sahip oldukları örgütsel sinizm düzeyi, ilköğretim mezunu işgörelere nazaran daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde Güzeller ve Kalağan'ın (2008) araştırma bulgularına göre, ön lisans mezunu öğretmenlere nazaran lisans veya doktora derecesine sahip olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Söz konusu araştırmacılar araştırmalarının bu sonucunu; eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin akademik olarak daha nitelikli olduğunu, bireysel özellikler bağlamında ise daha sorgulayıcı olduklarını ve bu durumun örgütsel sinizme neden olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Yine yüksek eğitim düzeyine sahip olan bir işgörenin, düşük eğitim düzeyine sahip olan bir işgörelere nazaran daha sinist olacağını ifade eden Fero'ya (2005: 63) göre bu durum; yüksek eğitim düzeyindeki işgörenlerin çalıştıkları örgütlerdeki mevcut durumu olduğu gibi kabul etmeye karşı gösterdikleri dirençten kaynaklanmaktadır. Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel (2009), 300 otel işletmesinden aldıkları verilerle yaptıkları analizler sonucunda, örgütsel sinizm tutumunun çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaştığını, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel sinizm düzeyinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Bu yöndeki diğer araştırma bulgusu Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıdır. Kanter ve Mirvis'e (1991: 58) göre, düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin örgütsel koşulları daha kolay kabulleneceklerinden ötürü örgütsel sinizm düzeyleri düşük olacaktır, bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek kişilerin daha yüksek bir beklenti içerisine girecekleri için örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olacaktır.

Yukarıda belirtilen pozitif ilişkinin yanısıra bazı araştırma bulgularına göre ise, örgütsel sinizm düzeyiyle eğitim düzeyi arasında negatif bir korelasyon vardır. Bu yöndeki araştırma bulgularına göre eğitim düzeyi düştükçe örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır. Örgütsel sinizme ilişkin ölçekleri bir tekstil işletmesinde test eden Erdost vd. (2007), eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların (hayata karşı daha



olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları nedeniyle) daha sinik olduklarını tespit etmişlerdir. Benzer bir bulgu Lobnikar ve Pagon (2004) tarafından yapılan polis sinizminin araştırıldığı çalışma sonucunda ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırma bulgularına göre, eğitim düzeyi ile sinizm düzeyi arasında negatif bir korelasyon vardır. Eğitim düzeyiyle örgütsel sinizm düzeyi arasında pozitif veya negatif ilişki olduğunu tespit eden araştırma bulgularının yanı sıra, bazı araştırma bulgularına göre ise bu iki yapı arasında gerçekte anlamlı bir ilişki yoktur (Andersson ve Bateman,1997: 460; Efiltili vd., 2008: 12; James, 2005: 97). Başka bir ifadeyle, bu araştırma bulgularına göre eğitim düzeyinin yüksek veya düşük olması çalışanların örgütsel sinizm tutumunu olumlu ya da olumsuz etkilememektedir.

#### **d. Gelir Düzeyi**

Çalışanların çalıştıkları örgütten aldıkları ücret düzeyi, bu ücretin olması gereken ücretle karşılaştırıldığında normal bir düzeyde olup olmaması ve/veya alınan ücretin kişinin ihtiyaçlarını giderme derecesi gibi hususlar işgörenlerin örgüt ve işe karşı geliştirdikleri tutumlarını etkilemektedir. Örgüt tarafından işgörelere ödenen ücret miktarı, birtakım davranışsal ve tutumsal etkilerin yanı sıra, işgörenlerin duygu ve düşünceleri üzerinde de bazı etkilere neden olacaktır. Çalıştıkları örgütte yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti alamayan işgörenler, örgüte karşı olan güvenlerini kaybedecek ve birtakım olumsuz tutum, duygu ve düşünceler geliştireceklerdir.

Bu konuda yapılan araştırma bulguları, daha çok gelir düzeyi düşük olan işgörenlerin daha fazla örgütsel sinizm tutumuna sahip oldukları yönündedir. Örneğin, Fero (2005: 34) ile Kanter ve Mirvis (1991: 56) yaptıkları araştırma sonucunda, gelir düzeyinin örgütsel sinizm tutumunu etkilediğini, dolayısıyla düşük gelire sahip işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olacağını ortaya çıkartmışlardır. Delken (2004: 22) tarafından yapılan araştırma bulguları tersi yönde bir bulguya işaret etmektedir. Delken (2004: 22), örgüt tarafından işgörelere ödenen ücretleri; saat başı ücret, parça başı ücret ve sabit ücret olmak üzere üç grup altında sınıflandırdıktan sonra, sabit düzeyde bir ücret ödenen çalışanların örgütsel sinizm tutumuna daha duyarlı olduklarını tespit etmiştir. Delken (2004) ayrıca, gelir düzeyi ile harcama arasındaki ilişkiye vurgu yaparak, yüksek gelir düzeyine sahip olan işgörenlerin gelirlerine bağlı olarak daha çok harcama yapacakları için daha çok

hayal kırıklığına uğrayacaklarını ve dolayısıyla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olacağını ifade etmektedir.

#### **e. Hizmet Süresi**

Bir kişinin belirli bir işte geçirdiği çalışma süresi, hizmet süresi olarak ifade edilmektedir. James (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre, hizmet süresiyle örgütsel sinizm düzeyi arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde anlamlı olan bir ilişki vardır. Benzer şekilde O'Connell vd. (1986) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, hizmet süresiyle örgütsel sinizm arasındaki ilişki hizmet süresi aralıklarına göre değişmektedir. Başka bir ifadeyle, söz konusu araştırmacılar, hizmet süresi 15 yıldan çok olan ve 9 yıldan az olan çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeylerinin daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgu, çalışanların işe ilk giriş yılları veya emekliliklerine yakın dönemlerine nazaran kariyerlerinin ortasında daha fazla sinik olabileceklerini göstermektedir. Polislik mesleği üzerinde yapılan bir başka araştırma bulguları ise, aynı pozisyonda olmak şartıyla daha uzun süreli hizmet süresine sahip olan polislerin, hizmet süresi daha kısa olan polislere nazaran daha fazla örgütsel sinizm tutumuna sahip olduklarını göstermiştir (Lobnikar ve Pagon, 2004: 7).

Birtakım çalışma bulgularına ise örgütsel sinizmle çalışma süresi arasında negatif bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, bu yöndeki çalışma bulgularına göre, çalışanların hizmet süreleri arttıkça örgütsel sinizm eğiliminde bir düşüş olmaktadır. Çalışma süresinin artmasıyla birlikte, yaş ve yeterlilik gibi faktörlerden dolayı bireyin mevcut işinden ayrılıp başka işlere girişme ve/veya başka işlerde çalışma düşüncesinde doğal olarak azalma olacaktır. Bu durumda mevcut işine devam etme yönünde bir baskı oluşturacağından dolayı, bireyin örgüte karşı olan olumsuz duygu ve düşüncelerini de düşürecektir.

Hizmet süresi ve örgütsel sinizm arasında pozitif veya negatif korelasyon olduğunu tespit eden araştırmaların yanı sıra, bazı araştırma sonuçlarına göre de bu iki yapı arasında herhangi bir anlamlı korelasyon yoktur. Örneğin Erdost vd. (2007: 519), Bommer vd. (2005), Bernerth vd. (2007: 317) ve Efiltili vd. (2008: 12) yaptıkları

araştırmalar sonucunda bu iki yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonun olmadığını tespit etmişlerdir.

#### **f. Hiyerarşi**

Hiyerarşi, bir örgütsel yapı içindeki basamak sayısını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle alt-üst ilişkileri bağlamında dikey olarak basamak sayısı arttırılan ve bu şekilde yapılandırılan örgütsel yapılar, hiyerarşik örgütler olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerdeki hiyerarşik yapı birçok başka alanı olduğu gibi, örgütte oluşabilecek örgütsel sinizmi de etkilemektedir. Örgütsel sinizmi yönetim düzeyleri açasından değerlendiren araştırmacılara göre, bireylerin örgüt içindeki statüsü (üst hiyerarşi) yükseldikçe, örgütsel sinizm tutumu geliştirme düzeyinde düşüş meydana gelmektedir. Örneğin, Kanter ve Mirvis (1989: 330)'e göre, örgüt içinde hiyerarşik açından üst düzeylerde bulunan çalışanların, hiyerarşinin daha alt kademelerinde bulunan çalışanlara nazaran daha düşük düzeyde örgütsel sinizm tutumu geliştirmektedirler. Söz konusu araştırmacılar bu durumun nedenini, sorumluluk düzeyi ve memnuniyet ilişkisiyle açağlamışlardır. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeydeki bir sorumluluk işgörenin memnuniyet, örgütsel bağlılık ve işi sahiplenme düzeyini arttıracağından dolayı, daha az örgütsel sinizm oluşmasına neden olacaktır (Delken, 2004: 23).

#### **g. Kişisel Özellikler**

İnsanlar sinik olmaya karar vermezler; insanları sinikler ve sinik olmayanlar şeklinde ikiye ayırmak doğru değildir. İnsanlar, kişilik özelliklerine göre genel olarak sinizmin değerlen derecelerine sahiptirler. Bu durumda örgütte çalışanların kişilik özelliklerine göre sözleşme ihlallerine bağlı olarak sinizmi yaşama durumları ve bu durumdan gördükleri zarar da değerşecektir. Kendine saygısı az olan, kontrol için dışarıya bağımlı olan, eşitlik hassasiyeti fazla olan, yüksek derecede olumsuz etkiye sahip, aşırı düzeyde Makyavelci ya da zayıf bir işi ahlakı olan çalışanlar sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak sinik tutumlar benimsemeye daha eğilimlidirler (Sur, 2010: 28-29).

### 3.1.3.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizme neden olan birçok örgütsel faktör mevcuttur. Bu faktörlerin başında örgütsel adalet, örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlalleri, iş yükü, çalışma süresi ve liderlik gibi faktörler gelmektedir (Eaton, 2000; James, 2005). Bu faktörlerin yanı sıra örgüt kültürü de sinizmi etkileyen önemli bir faktör olabilir. Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizme neden olabilecek örgütsel faktörlerin; örgütsel adalet, örgütsel politikalar, psikolojik sözleşme ihlali ve rol çatışması şeklinde ele alındığı görülmektedir (Bernierth vd., 2007; Bommer vd., 2005; Altıntaş, 2007; Mimaroglu, 2008; Andersson, 1996; Abraham, 2000). Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

#### a. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış literatüründe birçok unsurun belirleyicisi veya sonucu olarak ön plana çıkan bir kavramdır (Kalay, 2016: 148). Örgütsel verimlilik ve gelişmeyle ilgili birçok unsuru olduğu gibi, örgütsel sinizmi de etkileme özelliğine sahip önemli bir kavram olarak bilinmektedir. Mevcut durumdaki bilimsel araştırmaların ortaya koyduğu verilere göre, çalışanların örgüt içerisindeki adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm davranışı sergileme düzeyi artmaktadır (Bernierth vd., 2007: 317; James, 2005: 97). Literatürde örgütsel adalet kavramı birçok alt boyuttan oluşan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Literatürde en çok kabul gören örgütsel adalet boyutları; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel olmak üzere üç tanedir (Kalay, 2016: 148). Temelleri, Adams'ın eşitlik teorisine (Kalay, 2016: 148) dayanan dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel sonuçların dağıtılmasıyla ilgili adalet algılarını ifade etmektedir. Çalışanlar, yaptıkları için harcadıkları emek, eğitim, deneyim, performans, işin zorluğu vb. girdiler karşılığında aldıkları maaş, terfi vb. örgütsel sonuçları karşılaştırarak bir adalet algısına sahip olurlar. Başka bir ifadeyle çalışanlar iş için harcadıkları girdilerle bu girdiler karşılığında elde ettikleri örgütsel sonuçları karşılaştırarak örgütün ne derece adaletli olduğuyula ilgili bir algıya varırlar. Eğer çalışanlar harcadıkları girdilerle elde ettikleri sonuçlar arasında bir eşitsizlik olduğu kanısına varırlarsa, örgütlerinin adil olmadığı yönünde bir algıya sahip olacaklardır. Bu, çalışanlar açısından olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Bu olumsuz durum ya da

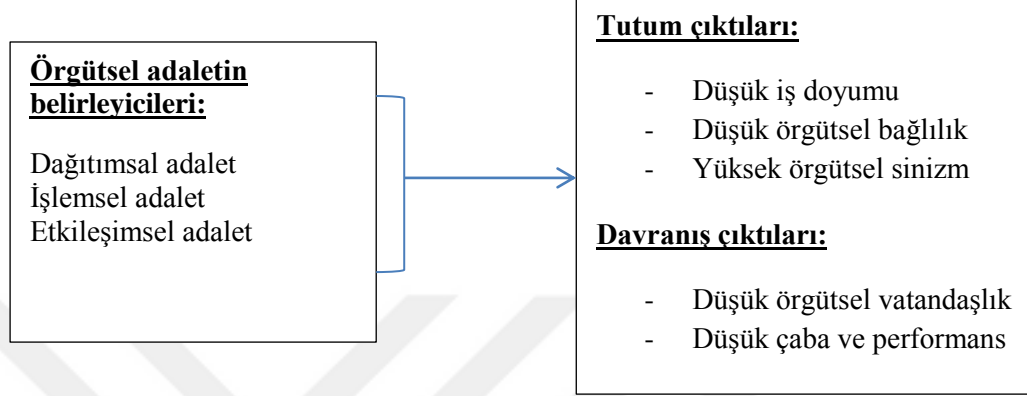
örgütün adaletli olmadığı algısı çalışanlarda; huzursuzluk, mutsuzluk ve suçluluk gibi olumsuz duyguların oluşmasına neden olacaktır.

Yukarıda ifade edildiği gibi, dağıtımsal adalet algısının düzeyi, çalışanların duygu dünyasını olumlu ve/veya olumsuz etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, dağıtımsal adaletin çalışan duygusu üzerinde yarattığı etkilerin, örgütsel sinizmin duygu ya da duyusal boyutuyla ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu işlemsel adalet boyutudur. İşlemsel adalet, örgütsel sonuçların dağıtılmasıyla ilgili karar süreçlerinin ne derece adil yapıldığıyla ilgilidir. Daha genel bir ifadeyle işlemsel adalet; karar alma süreçlerinde çalışanlara söz hakkı tanınması, çalışanların görüş ve fikirlerinin alınması ve karar alma süreçlerindeki uygulama ve politikaların yöneticiler tarafından uygulanması şekliyle ilgili çalışanların sahip olduğu adalet algısını ifade etmektedir (Söyük, 2007: 11). Bu algı düzeyi, işgörenin örgütüne karşı geliştirdiği tutumu olumlu veya olumsuz etkileme özelliğine sahip olduğunda dolayı, örgütsel sinizm düzeyini de etkileyecektir. İşlemsel adaletin olmadığı bir kuruma ve kurumun yönetimine karşı, çalışanların sergilediği olumsuz davranış ve tutumların düzeyi artacaktır. Başka bir ifadeyle, örgütlerinin işlemsel açıdan adaletsiz olduğu algısına sahip olan çalışanlarda, örgütlerinde işlemlerin tutarsız, haksız, rastgele ve şüpheli yapıldığı yönünde sinist birtakım davranışlar gelişebilir. Bu durumda işgören örgütüne yabancılaşabilir.

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu etkileşimsel adalet boyutudur. Etkileşimsel adalet, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki iletişim şekli ve süreçleriyle ilgili olarak çalışanlarda oluşan adalet algısını ifade etmektedir. İşgörenler, yöneticilerin bütün çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurmaları gerektiği beklentisi içerisindedirler. Daha genel bir ifadeyle çalışanlar, yöneticilerin kendileriyle iletişim kurma şekli ve süreçlerinde adalet aramaktadırlar. Etkileşimsel olarak yöneticilerinin adaletli davranmadığı algısına sahip olacak çalışanlarda, yöneticilerine karşı tepki verme eğilimi oluşacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 79). Bu durum, çalışanlarda birtakım sinik tutumların gelişmesine neden olabilecektir (James, 2005: 37).

Örgütsel adalet algısının tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi Şekil 8’de ifade edildiği gibi örgütsel adalet; örgütsel sinizm, iş doyumu, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını gibi birçok çalışanla ilgili unsuru etkileme özelliğine sahiptir.



**Şekil 8. Örgütsel Adalet ile Tutum ve Davranış Çıktıları Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Kickul (2001).

Fitzgerald (2002), bir imalat firmasında çalışan 316 işgörenden aldığı verilerle, örgütsel adalet algısıyla örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, Bommer vd. (2005) ve James (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumları yükselmektedir. Türk alan yazınında da Kutanis ve Çetinel (2010) örgütsel adaletsizlik algısı ile sinizm ilişkisini irdelemek amacıyla bir devlet üniversitesinde görev yapan 20 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olduğunu tespit etmişlerdir.

## **b. Örgütsel Politikalar**

Örgütsel politika, örgütte karar verme süreçleri üzerinde etkili olan, bireysel çıkar temeline dayanan ve örgüt tarafından onaylanmamış davranışlar bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Altıntaş, 2007: 153). Örgütsel politikalar işgörenlerin davranış ve kararlara yönelik tutumlarıdır. Örgütlerdeki çalışanlar, bireysel çıkar temeline dayalı

sabotaj, sorumlu olmadıkları hususlarda övgüde bulunmak ve hainlik gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Bireyler hainlik, sabotaj ve sorumlu olmadıkları şeyler için övgü yapmak gibi davranışlarda bulunmak suretiyle kişisel çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu durumda, örgütsel sinizm ve örgütsel politikalar arasında bir neden-sonuç ilişkisinin var olduğu söylenebilir (James, 2005: 35-36). İki kavramın da hem ortak hem de farklı tarafları bulunmaktadır. Örgütsel sinizmde olduğu gibi, örgütsel politika algısı da örgüt için olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Her iki kavramda, bireysel çıkar ve dürüst davranmama temeline dayanmaktadır. Örgütsel bir politika algılayan çalışanlar, örgütsel sinizmde olduğu örgütü mensubu diğer çalışanların isteklerini sorgulama davranışı içerisine girerler. Bununla birlikte, örgütsel politikalar her zaman çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmayabilir. Birtakım araştırma sonuçlarına göre, bazı işgörenler politik bir ortamda bulunmaktan aslında memnun olurlar, bu nedenle bir düzeye kadarki politik ortamların faydası vardır ve normal çevrelerde olduğu gibi bu ortamlarda da çalışanlar başarılı olabilirler (Görmen, 2012: 119). Örgütsel sinizmde işgören, kişisel çıkarlarına dayalı davranışlarını yöneticilerine ve iş arkadaşlarına dayandırarak, örgütünü belirli çıkarlarına aykırı faaliyet gösterdiği savıyla suçlamaktadır. Buna karşın, örgütsel politika algısı ise daha çok azalan güven ve grup içi eksik dayanışma oranıyla ilgilidir. Araştırmalar, algılanan örgütsel politikaların örgütlerdeki kişisel yatırımları riskli hale getirerek ve kişiler arası güveni etkilediğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle politik algının dürüstlük algısını etkilediği ve olumsuz duyguların oluşmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm kavramının çalışanlarda oluşan olumsuz duygular şeklindeki tanımı dikkate alındığında, örgütsel politikaların sinizmle yakından ilişkili olduğu görülmektedir (James, 2005: 35-36).

### **c. Psikolojik Sözleşme İhlali**

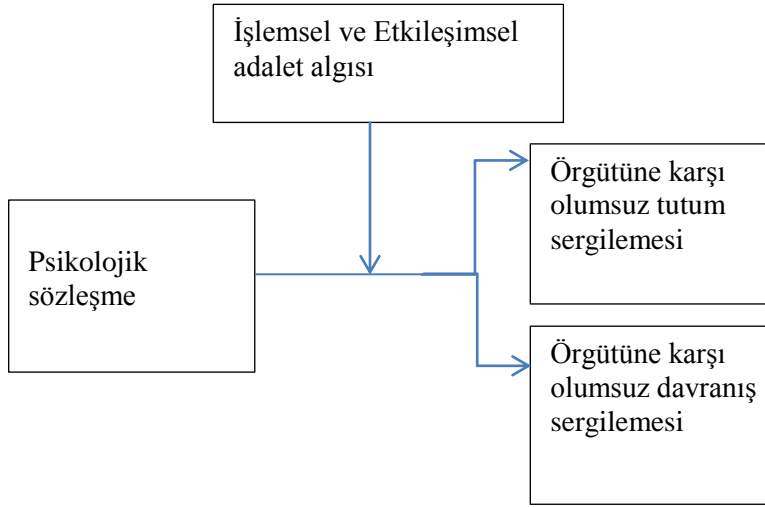
Psikolojik sözleşme kavramı, çalışanlar ile bağlı buldukları kurum arasında karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle kavram, çalışan ile bağlı bulunduğu kurum arasında karşılıklı ilişkiler temelinde, dinamik ve yazılı olmayan beklentileri şeklinde ifade edilmektedir (Mimaroğlu, 2008: 38). De Vos vd. (2005:

6), işgörenler açısından etkili bir psikolojik sözleşmenin olabilmesi için, psikolojik sözleşmenin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir:

- Psikolojik sözleşmede kariyer gelişim fırsatlarına yer verilmelidir.
- İşbirliğini kolaylaştırıcı bir örgütsel ortamın var olması gerekmektedir.
- İş içeriğinin çalışanların ilgisini çekici olması ve işin çeşitlendirilmesi gerekmektedir.
- Birtakım maddi ödül araçlarının kullanılması gerekir.
- Çalışanların işi başarıyla tamamlaması için, çalışanlara yol gösterici kişisel destek araçlarının kullanılması gerekmektedir.
- Çalışanların özel hayatlarına saygı göstermek gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen faktörlerin eksikliği durumunda psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olacaktır. Psikolojik sözleşme ihlali kavramını, psikolojik sözleşmedeki bir veya daha fazla sorumluluğun örgüt tarafından yerine getirilmemesi olarak tanımlayan Mimaroglu (2008: 66)'na göre, daha çok eğitim, gelişim, maaş, ücret ve terfi gibi konularda örgütün çalışanlara verdiği sözlerin tutulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin İşgören tutum ve davranışında meydana getirdiği çeşitli değişimleri, Kickul (2001), Şekil 9'daki gibi özetlemektedir. Şekil 9 incelendiğinde anlaşılacağı gibi, psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı ile birlikte çalışanları iki şekilde etkilemektedir: Bunlar, çalışanların mensubu oldukları örgüte karşı olumsuz tutumları ve olumsuz davranışlarıdır.



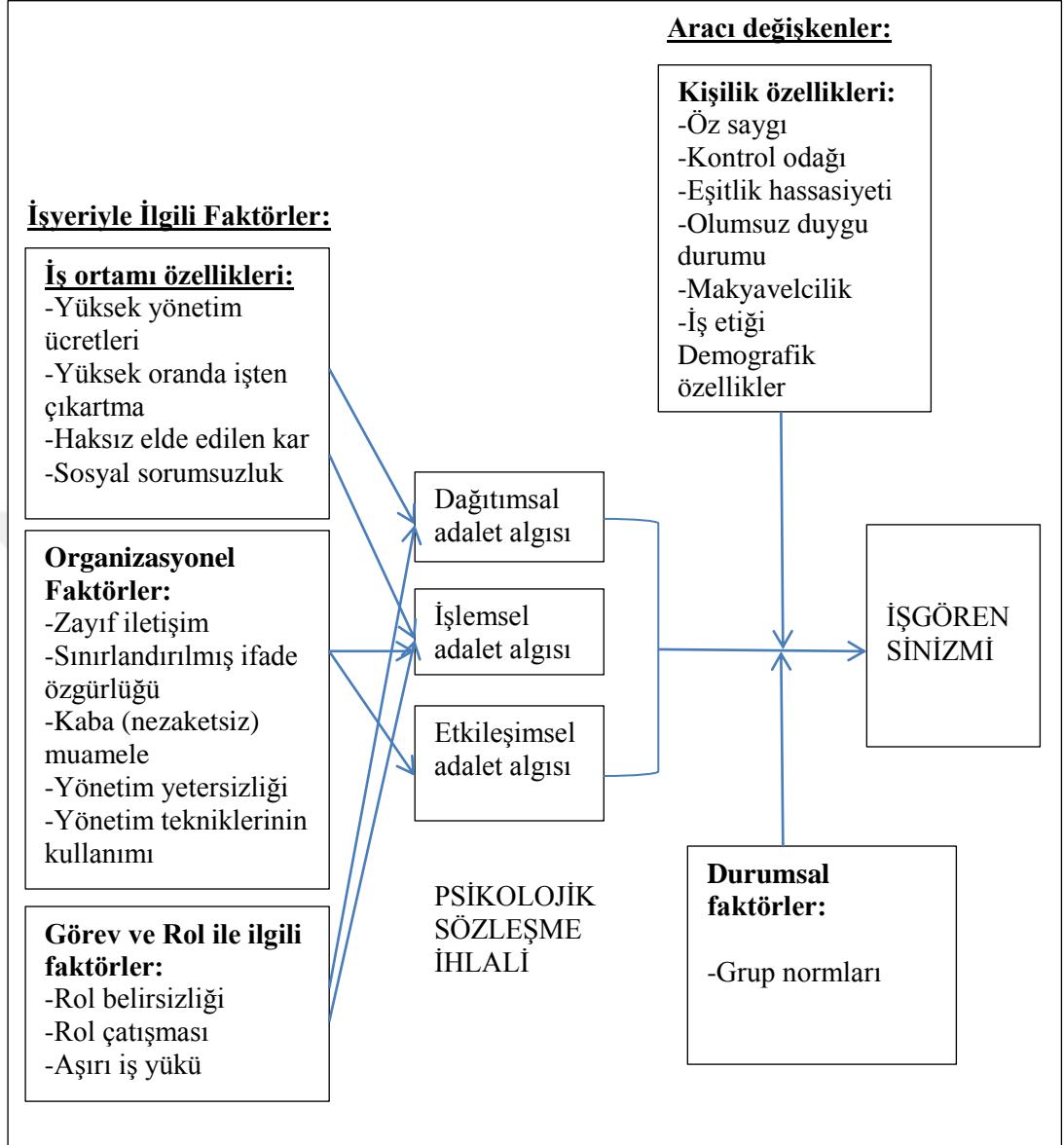


**Şekil 9. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları**

**Kaynak:** Kickul (2001).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). İşgörenler, iş ilişkilerinden beklentilerini veya hak ettikleri birtakım sonuçları elde edemediklerinde, psikolojik sözleşme algısı ihlal olmaktadır. Böylesi bir ortamda işgörenler birtakım sinik tutum ve davranışlar içerisinde girebilirler (James, 2005: 26). Başka bir ifadeyle, işgörenin beklediği taahhüt ve beklentiler yerine getirilmezse, sözleşme ihlali ortaya çıkmış olacaktır. Sözleşme ihlaliyle çalışan hayal kırıklığına uğrayacak, çalıştığı kuruma öfke ve güvensizlik duyacaktır. Bu tip duygular, örgütsel sinizmle tarif edilen duygulardır. Bu tarz sinik duygular, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır. Pugh vd. (2003), psikolojik sözleşme ihlalinin, sinizmin bilişsel boyutunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

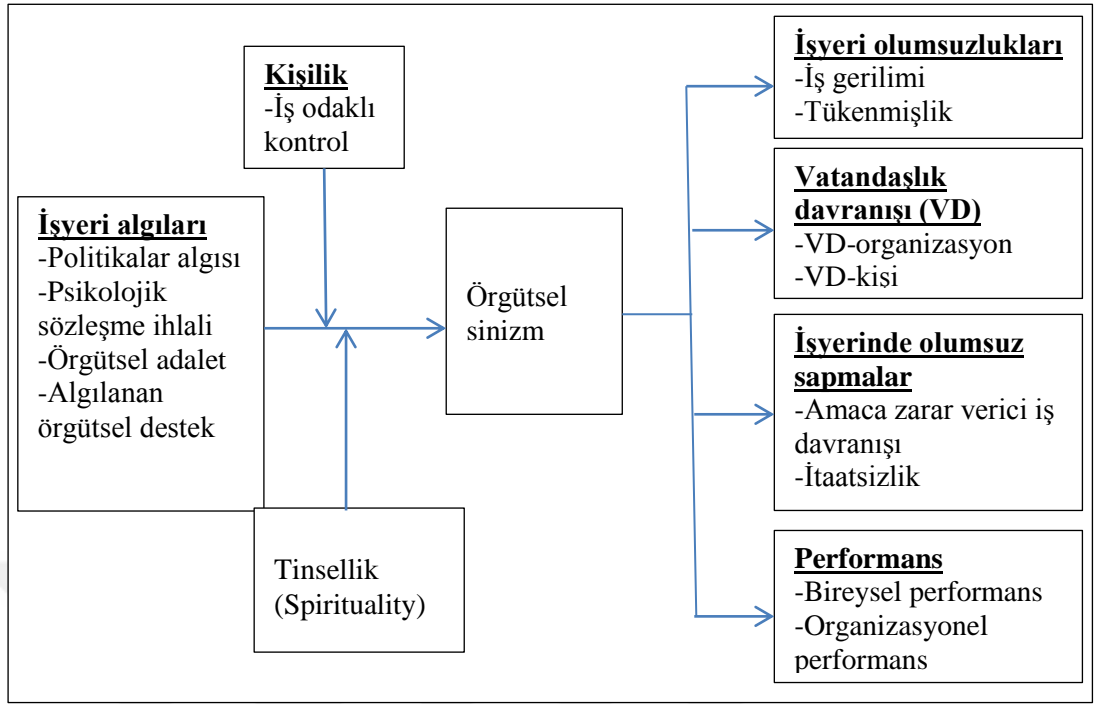
Andersson'ın (1996), Şekil 10'daki sinizm modeli, sinizmle ilgili en detaylı kavramsallaştırmalardan biridir. Modele göre psikolojik sözleşme ihlali, iş ortamı özellikleri, organizasyonel faktörler ve görev ve rolle ilgili faktörler ile birlikte işgörenlerin adalet algısını etkilemektedir. Adalet algısı ile kişilik özellikleri ve durumsal faktörlerine düzeyine göre örgütsel sinizme neden olmaktadır.



**Şekil 10. İşgören Sinizmi Çalışmalarında Psikolojik Sözleşme İhlali**

**Kaynak:** Andersson (1996: 1405).

James (2005: 83)'ın geliştirdiği sinizm modeli ise aşağıdaki Şekil 11'de verilmektedir. Şekil 11 incelendiğinde işyeri algılarıyla ilgili olan psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizme doğrudan etki yaptığı görülmektedir. Modelde ayrıca örgütsel sinizmin sonuçları verilmektedir.



**Şekil 11. James'in Örgütsel Sinizm Modeli**

**Kaynak:** James (2005: 83).

James'in (2005) örgütsel sinizm modelinde görüldüğü gibi, örgütsel sinizmin oluşmasında en önemli sebeplerin başında işgörenler ile mensubu oldukları örgütleri arasında oluşabilecek psikolojik sözleşme ihlali gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışan hayal kırıklığına uğramakta ve çalıştığı kuruma karşı öfkeyle güvensizlik duymaktadır. İşte bu durum sinizme neden olmaktadır. Bu şekilde oluşan sinizm bazen telafisi zor durumlar meydana getirmektedir. Çünkü beklentisi yerine getirilmeyen çalışan, beklentileri ortak olan çalışanlara da örnek teşkil edeceğinden, diğer çalışanlarda da sinizmin temel tanımını oluşturan örgüte karşı güvensizlik, çalışma yaşamında ileriye dönük bir umutsuzluk gerçekleşecektir. Bu durumda taraflara bağlı sözleşmenin ihlaliyle gelişen sinizm kısa sürede örgütün genelini etkileyerek verimi düşürecektir.

#### **d. Kişi-Rol Çatışması**

Kişi rol çatışması, örgütsel sinizmin bir belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Rol kavramı, kurumda tanımlanmış durumlarda kişiden beklenen tanımlı davranış

şekilleridir. Kişi rol çatışması ise, bireye verilen roller ile bireyin sahip olduğu değerleri, tutumları ve inançları arasında bir uyumsuzluk çıktığında yaşanmaktadır. Kişi rol çatışması ortaya çıktığında birey gerçek duygu ve tutumundan uzaklaşarak aslında kendi temel değerleriyle uyuşmayan bir davranış sergileyebilir. Böylesi bir süreçte bireyde, işe, örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı nefret gibi olumsuz his ve duygular gelişebilir (Abraham, 2000: 273-274). Örneğin bir örgütteki yönetici astına, işi dışındaki kişisel özel işlerini yaptırıyor ise kişide kişi- rol çatışması yaşanmakta, çalıştığı iş beklemediğinden farklı olduğundan hayal kırıklığına uğramakta, umutsuzluğa kapılmakta ve sinizmi yaşamaktadır.

Özellikle aynı statü ve görevde çalışanlar arasında yapılan haksız terfilerde, çalışan daha da büyük bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durum ayrıca bir kişi-rol çatışması meydana getirir. Çalışan, işi için verdiği çabaların boş olduğunu düşünmektedir. Böylesi bir durumda işgörende birtakım sinist tutum ve davranışlar gelişebilecektir. Çünkü kişinin kendisinden kaynaklanan bir kişi-rol çatışmasından çok örgütün haksız tavrından meydana gelmiş bir çatışmadır. Güven sarsılmış ve inanç kaybolmuştur.

Rol çatışmasının karşılık bulduğu bir diğer kavram ise rol belirsizliği kavramıdır. Andersson'a (1996: 1399) göre rol belirsizliği ve rol çatışması; işgörenin tanımlı görevleri ile işgörenin görevini yerine getirmesi için kendisine verilen kaynaklar arasındaki dengesizlik ve çelişki sonucunda ortaya çıkmaktadır. Eğer örgüt içinde işgörenlerin rol ve iş yükümlülükleri doğru bir şekilde tanımlanmamışsa ya da yapılan tanımlara uyulmuyorsa ve işe uygun kişi çalıştırılmıyorsa sinizm örgüt içinde giderek artabilir.

#### **3.1.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin yaratacağı sonuçlar ile hem çalışanları hem de örgütü birçok açıdan olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Sinizmin, çalışanların iş devamsızlığını, bitkinlik, duygusal tükenmişlik, iş memnuniyetsizliğini ve örgütsel faaliyetlere katılma isteksizliğini artırdığı, bunun yanı sıra işgören performansı, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu, çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Bu

çalışmada örgütsel sinizmin sonuçları literatüre paralel olarak bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki grup şeklinde ele alınmıştır. Bu gruplar aşağıdaki gibidir:

#### **3.1.4.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Örgütsel sinizm, bireyler üzerinde birtakım olumsuz psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olmaktadır. Örgütsel sinizm, örgüt içinde işgören beklentilerinin yerine getirilmemesi sonucunda oluşmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989: 331). Örgütsel sinizm çalışan verimliliğini azaltmakta, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz durumların, depresyon, sinirlenme, gerilim, endişe, hayal kırıklığı, uykusuzluk ve duygusal olarak çökme gibi birtakım psikolojik durum bozukluklarına yol açtığı ifade edilmektedir (Brandes, 1997: 41). Örgütsel sinizmin psikolojik olarak neden olduğu olumsuz sonuçların yanı sıra, birey üzerinde birtakım bedensel ya da fiziksel sonuçlara da neden olmaktadır. Sinist tutum ve davranışların, kalp ve damar rahatsızlıkları gibi birtakım fiziksel sonuçlara neden olduğu araştırmalar tarafından dile getirilmektedir (Eaton, 2000: 7). Bununla birlikte işgörenin hastalanması, işten ayrılması veya işe devamsızlık yapması ve düşük performans sergilemesi örgüt açısından ciddi maddi kayıplara yol açabilmektedir (Kalağan, 2009). Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin birey üzerindeki davranışsal sonuçlarına odaklanmışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütsel sinizm, çalışanlar arasında alkol alma, kilo alma ve sigara kullanma düzeyinde artışa neden olmaktadır (Brandes, 1997: 39-40). Sinik tutum takınan çalışanlar, olaylar hakkında kötümser düşünecekleri için bu durum onların diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle olan ilişkilerine zarar verecektir. Bunun yanı sıra olaylara şüpheli yaklaşacakları için çalışanların öğrenme, olaylar hakkında doğru çözümler bulma ve fırsatları değerlendirme kabiliyetleri olumsuz etkilenecektir.

Abraham (2000), örgüte karşı sinik tutum takım çalışanların, örgütünü savunma, iş arkadaşlarına yardım etme ve gönüllü davranış sergileme gibi örgütün refahını yükseltici örgüt yararına davranışlar sergilemeyeceklerini ifade etmektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre ise, örgütsel sinizm belirli bir düzeyde olmak şartıyla birey ve örgüt için faydalı olabilir. Bu tip araştırma sonuçlarına göre bireyler, yöneticilerin kişisel çıkarları doğrultusundaki ve hileli davranışlarına karşı duygu ve

düşüncelerini açık bir şekilde dile getirebilirler. Bu durum, örgütteki birtakım olumsuz uygulamaların düzelmesine neden olabilir.

Örgütsel sinizmin çalışanlar üzerinde neden olabileceği sonuçlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Abraham, 2000: 270):

- Örgütsel sinizm, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalmaya sebep olabilecektir.
- Örgütsel sinizm, sinik çalışanlarla diğer çalışanlar arasında çatışma ve şikâyet sebepleri olabileceği gibi, sinik çalışanların kendileri de örgüt içerisinde sürekli şikayette bulunacaklardır.
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışan devamsızlık yapabilecek, düşük performans gösterebilecek ve hatta iş doyumsuzluğu durumunda işten dahi ayrılabilirler.
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışanlar örgüte karşı negatif duygular beslerler ve bu duyguyla tutarlı şekilde örgüte ve iş arkadaşlarına karşı aşağılayıcı davranışlar gösterirler. Duygularını ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanabilirler. Bu kişiler alaycı mizah kullanımını kötü niyetli bakışla ya da anlamsız gülümsemeler şeklinde sözel olmayan davranışlarla da birleştirebilirler.
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışanlar sürekli kötümser ve karamsar söylemlerde bulunabilir; hem alenen hem de gizlice örgüte yönelik sert eleştirilerde bulunabilirler.
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışanlar başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğrarlar.
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışanlar örgütleri tarafından aldatıldıklarını düşünürler.
- Örgütsel sinizmin önemli olumsuz sonuçlarından biri de örgüte yabancılaşmadır. Örgütsel yabancılaşma kavramı örgütsel davranış literatüründe çok önemsenen ve üzerinde çalışılan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kavram, çalışanların mensubu buldukları örgütün amaçlarına, örgütsel sorunlara, işleriyle ilgili kural ve ilkelere, kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve çevresel sorunlara karşı kayıtsız kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 336).

- Örgütsel sinizm örgüt içerisinde tükenmişliği de artıracaktır. Tükenmişlik kavramı, bireyin enerji ve güç olarak zayıflaması, yıpranması ve tükenmeye başlaması olarak tanımlanmaktadır. Maslach ve Jackson (1981: 99) ise tükenmişlik kavramını sinizmle ilişkilendirerek, çalışanlarda meydana gelen duygusal tükenme veya sinizm olarak tanımlamıştır.

### 3.1.4.2. Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Sinizm çalışanları olumsuz etkilemekle birlikte aynı zamanda hem doğrudan hem de dolaylı olarak çalışanlar üzerinden örgütü etkilemektedir. Sinizmin örgüt içerisinde yaygınlaştığında örgütün verimlilik ve etkililiğini azaltarak önemli derecede maddi ve manevi kayıplara yol açabilmektedir. Çalışmanın daha önceki kısımlarında örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işçi devir oranı, işe yabancılaşma üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ifade edilmişti. Bununla birlikte, örgütsel sinizm örgütte, dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz durumların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu hususlar aynı zamanda, örgütün performans ve rekabetçiliğini olumsuz etkileyen sonuçlardır. Örgütsel sinizmin örgüt içerisinde yaygınlaşması ve çok uzun zamanlar devam etmesi örgüt için birtakım dramatik sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Literatürde örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri genel olarak aşağıdaki başlıklar şeklinde ele alınmaktadır (Öncer, 2009; Davis ve Gardner, 2004; Reichers vd., 1997):

- Örgütsel bağlılığı düşürmesi
- İş memnuniyetsizliğine neden olması
- İşgücü devir oranını arttırması
- İşten çıkarma oranını yükseltmesi
- Sabotaj
- Hırsızlık
- Dolandırıcılık
- Örgütsel küçülmeye neden olması
- Örgütün ilke, prosedür, kural ve politikalarına uymama oranını arttırması
- Çalışan itaatsizliğini arttırması
- Çalışanın örgütüne şüpheyle yaklaşma düzeyini arttırması
- Örgüte karşı güven düzeyinde azalmaya neden olması

- Çalışanların işe yabancılaşma düzeyini arttırması
- Örgütsel performans ve verimliliği düşürmesi
- İşe devamsızlık düzeyinde artışa neden olması
- Duygusal tükenmişlik düzeyini arttırması
- Yöneticilerden gelebilecek etik olmayan istekleri yerine getirme düzeylerinde artışa neden olması
- Çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemesi
- Örgütünü küçümseme ve aşağılama düzeyinde artışa neden olması
- Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini kesmeye neden olması
- Çalışanların özgüvensizlik düzeyinde artışa neden olması
- Örgütsel değişim faaliyetlerine katılma oranlarını düşürmesi
- Çalışan moralini olumsuz etkilemesi
- Örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilemesi
- Yöneticilere olan güven düzeyini azaltması
- Yöneticilerle iletişim ve onlara karşı saygı duyma düzeyini düşürmesi.

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmi bir tür düzensizlik ve hastalık olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılar, örgütsel sinizmin çalışma ortamı, örgüt kültürü, iç iletişim, örgütsel iklim ve çalışma koşulları üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu ifade etmektedirler (Öncer, 2009). Bu olumsuz etkilerin örgütün performansında, verimlilik düzeyinde, etkililik ve etkinlik düzeyinde düşüşe neden olduğu ve örgütü rakipleri karşı geri plana düşürdüğü dile getirilmektedir. Davis ve Gardner (2004)'a göre, örgütsel sinizm hem işgörenler üzerinde hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçları olan bir işgören tutumu olarak ortaya çıkmaktadır.

Birtakım araştırmacılar, örgütsel sinizmin belli bir düzeyde örgütsel yararlarına da işaret etmektedirler. Bu araştırmacılara göre örgütsel sinizm:

- Çevrede karışıklık arz eden birtakım olay ve olguların daha anlaşılır ve yorumlanabilir hale gelmesini kolaylaştırabilir.
- Yönetici kadronun örgüt içinde kurumsallaşmış güç ilişkilerini daha iyi görmelerini sağlayabilir.



- Örgütte yeni fikir ve düşünceler ile eleştirel bakış açısının ortaya çıkmasını destekleyebilir.

- Örgüt yönetimini çalışanlardan gelecek farklı eleştiri, fikir ve düşünceleri dikkate almaya zorlayarak örgütün gelişimine olumlu katkıda bulunabilir.

Örgütsel çevrede oluşan değişimleri görmek ve bu değişimlere uyum sağlamaya çalışmak, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir. Çevredeki değişimler örgütün stratejilerinde de düzenlemeler yapılmasını gerektirmektedir. Bu stratejik değişimse hem örgüt yapısı, insan kaynakları ve teknolojisi gibi örgütün temel unsurları arasında, hem de bunlarla örgütün dış çevresi arasında bir denge sağlanmasını gerektirecektir. Reichers vd. (1997: 52) örgütün değişim yaptığı dönemlerde sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuşlardır. Bu tavsiyelerden bazıları şunlardır:

- Çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılımı sağlanmalı,
- Yöneticilerin iletişim çabaları ödüllendirilmeli ve önemi vurgulanmalı,
- Çalışanlar değişimin önemi konusunda eğitilmeli ve bilgilendirilmeli,
- Örgüt içinde adaletli bir sistem tesis edilmeli,
- Zamanlamanın etkinliği artırılmalı,
- Sürprizler minimum düzeyde tutulmalı,
- Örgüt içerisindeki rekabet yönetilmeli,
- Güvenirlilik artırılmalı,
- Geçmişten dersler çıkarılmalı, geçmişle ilgilenilmeli,
- Başarılı değişiklikler ilan edilmeli,
- Değişikliklere çalışanların bakış açısından da bakılmalı,
- Çalışanlara duyguların ifade etmeleri için fırsatlar sağlanmalıdır.

### **3.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçlarına İlişkin Saha Bulguları**

Aşağıda, araştırmanın örnekleme ve araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonla ilgili bulgular

verilmiştir. Daha sonra araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. En son bölümde ise bulgulara ilişkin tartışma ve sonuçlara yer verilmiştir.

### 3.2.1. Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örnekleme ile ilgili betimleyici istatistikler aşağıdaki Tablo 10’da verilmiştir. Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların %40.8’nin kadın ve %59.2’sinin erkek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte veri alınan örneklemin %93.9’unun lisans derecesine, %5.7’sinin yüksek lisans derecesine ve %0.3’ünün ise doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 10. Örneklemeye İlişkin Betimleyici Bulgular**

| Değişken      |               | Frekans | %    |
|---------------|---------------|---------|------|
| Cinsiyet      | Kadın         | 128     | 40.8 |
|               | Erkek         | 186     | 59.2 |
|               | Toplam        | 314     | 100  |
| Eğitim düzeyi | Lisans        | 295     | 93.9 |
|               | Yüksek lisans | 18      | 5.7  |
|               | Doktora       | 1       | 0.3  |
|               | Toplam        | 314     | 100  |

Katılımcıların yaş ve mevcut kurumlarında çalışma süresi ile ilgili betimleyici istatistikler aşağıdaki Tablo 11’de verilmektedir. Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların yaş ortalamasının 32.73 yıl ve standart sapmasının 6.88 olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süresi ortalaması 6.35 yıl ve standart sapması 6.67’dir. Veri alınan örneklem içerisinde en büyük öğretmen 61 yaşında iken, en küçük öğretmen 21 yaşındadır. Benzer şekilde kurumda çalışma süresi açısından, en az 1 yıl süreli ve en fazla 37 yıl süreli çalışılmıştır.

**Tablo 11. Örneklemin Yaş ve Hizmet Süresi İstatistikleri**

| Değişken       | N   | En düşük değer | En yüksek değer | Ortalama | Standart sapma |
|----------------|-----|----------------|-----------------|----------|----------------|
| Yaş            | 314 | 21             | 61              | 32.73    | 6.88           |
| Çalışma süresi | 314 | 1              | 37              | 6.35     | 6.67           |

### 3.2.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ile araştırma değişkenlerinin ortalaması ve standart sapması aşağıda Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik ( $r=0.582$ ), bilişsel sinizm ( $r=0.330$ ), duyuşsal sinizm ( $r=0.398$ ) ve davranışsal sinizm boyutları ( $r=0.282$ ) arasında anlamlı bir korelasyonun olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, kabullenici sessizlik; savunmacı sessizlik, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi pozitif yönde artırmaktadır.

Savunmacı sessizlikle örgüt yararına sessizlik ( $r=-0.118$ ), bilişsel sinizm ( $r=0.246$ ), duyuşsal sinizm ( $r=0.377$ ) ve davranışsal sinizm ( $r=0.241$ ) arasında anlamlı bir korelasyon vardır. Başka bir ifadeyle, savunmacı sessizlik ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki var iken, savunmacı sessizlik ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Örgüt yararına sessizlik ve duyuşsal sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0.178$ ). Başka bir ifadeyle öğretmenler arasında örgüt yararına sessizlik düzeyindeki artış, duyuşsal sinizmi azaltmaktadır. Bilişsel sinizm ile duyuşsal sinizm ( $r=0.620$ ) ve davranışsal sinizm boyutları ( $r=0.521$ ) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, bilişsel sinizm; duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi pozitif yönde arttırmaktadır.

Duyuşsal sinizm boyutu ve davranışsal sinizm boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.549$ ). Başka bir ifadeyle, öğretmenler arasında duyuşsal sinizmin artması, davranışsal sinizmin de artmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri her bir alt boyut bazında ölçek ortalamalarına göre

değerlendirilmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik boyutu açısından düşünüldüğünde, öğretmenlerin en çok örgüt yararına sessizlik boyutunda sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir (ortalama=7.556). Bununla birlikte öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarında çok düşük düzeyde sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin kabullenici sessizlik boyutundaki ortalaması 2.242 iken, savunmacı sessizlik boyutundaki ortalaması 1.653'tür.

Örgütsel sinizm boyutu açısından incelendiğinde ise öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal boyutta birbirine yakın düzeylerde (bilişsel sinizm ortalaması=4.032; davranışsal sinizm ortalaması=4.634) örgütsel sinizm tutumuna sahip olduğu, bununla birlikte duyuşsal boyutta ise düşük düzeyde (ortalama=2.261) örgütsel sinizm tutumu sergilediği görülmektedir.

**Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Matrisi**

| Değişkenler              | Kabullenici sessizlik | Savunmacı sessizlik | Örgüt yararına sessizlik | Bilişsel sinizm | Duyuşsal sinizm | Davranışsal sinizm |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Kabullenici sessizlik    | -                     |                     |                          |                 |                 |                    |
| Savunmacı sessizlik      | 0.582**               | -                   |                          |                 |                 |                    |
| Örgüt yararına sessizlik | -0.109                | -0.118*             | -                        |                 |                 |                    |
| Bilişsel sinizm          | 0.330**               | 0.246**             | -0.105                   | -               |                 |                    |
| Duyuşsal sinizm          | 0.398**               | 0.377**             | -0.178*                  | 0.620**         | -               |                    |
| Davranışsal sinizm       | 0.282**               | 0.241**             | -0.090**                 | 0.521**         | 0.549**         | -                  |
| Ortalama                 | 2.242                 | 1.653               | 7.556                    | 4.032           | 2.261           | 4.634              |
| Standart sapma           | 2.262                 | 2.050               | 2.314                    | 2.750           | 2.923           | 2.670              |

Not: \*\* p<0.01; \* p<0.05 (çift yönlü); N=314

### 3.2.3. Model ve Hipotez Testleri

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Şekil 4'te belirtilen araştırma modeline yaş ve cinsiyet değişkenleri de kontrol değişkenleri olarak eklenerek analiz edilmiştir. Aşağıdaki Şekil 12'de araştırma modelinin program çıktısı, Tablo 13'de ölçek maddelerine ilişkin tahmin değerleri, standart

hata, kritik değer ve p değerleri ve Tablo 14'te ise araştırma modeline ilişkin standardize edilmiş regresyon y¼kleri ( $\beta$ ) ve anlamlılık d¼zeyleri verilmiştir. Tablo 13 incelendiğinde örg¼tsel sessizlik ve örg¼tsel sinizm ölçeklerini açıklayan her bir maddenin yeterli düzeyde standardize edilmiş  $\beta$  değerine sahip olduğu ve her bir maddenin p değerinin 0.001 düzeyinde anlamlı olduğu gör¼lmektedir.

**Tablo 13. Ölçek Maddelerinin Tahmin Değerleri**

| Ölçek maddeleri                                                                                                                                                        | Tahmin | Standart hata | Kritik oran | Standardize edilmiş $\beta$ | p   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|-------------|-----------------------------|-----|
| AS5 <--- kabullenici sessizlik                                                                                                                                         | 1.000  |               |             | 0.779                       |     |
| AS4 <--- kabullenici sessizlik                                                                                                                                         | 1.059  | 0.073         | 14.509      | 0.822                       | *** |
| AS3 <--- kabullenici sessizlik                                                                                                                                         | 1.138  | 0.077         | 14.803      | 0.864                       | *** |
| AS2 <--- kabullenici sessizlik                                                                                                                                         | 1.182  | 0.086         | 13.759      | 0.777                       | *** |
| AS1 <--- kabullenici sessizlik                                                                                                                                         | 0.849  | 0.086         | 9.890       | 0.568                       | *** |
| DS5 <--- savunmacı sessizlik                                                                                                                                           | 1.000  |               |             | 0.670                       |     |
| DS4 <--- savunmacı sessizlik                                                                                                                                           | 0.666  | 0.076         | 8.755       | 0.420                       | *** |
| DS3 <--- savunmacı sessizlik                                                                                                                                           | 0.610  | 0.090         | 6.752       | 0.363                       | *** |
| DS2 <--- savunmacı sessizlik                                                                                                                                           | 1.329  | 0.093         | 14.292      | 0.943                       | *** |
| DS1 <--- savunmacı sessizlik                                                                                                                                           | 1.379  | 0.098         | 14.140      | 0.915                       | *** |
| PS5 <--- örg¼t yararına sessizlik                                                                                                                                      | 1.000  |               |             | 0.790                       |     |
| PS4 <--- örg¼t yararına sessizlik                                                                                                                                      | 1.235  | 0.096         | 12.910      | 0.835                       | *** |
| PS3 <--- örg¼t yararına sessizlik                                                                                                                                      | 1.146  | 0.097         | 11.770      | 0.705                       | *** |
| PS2 <--- örg¼t yararına sessizlik                                                                                                                                      | 0.868  | 0.109         | 7.985       | 0.489                       | *** |
| PS1 <--- örg¼t yararına sessizlik                                                                                                                                      | 0.551  | 0.123         | 4.473       | 0.275                       | *** |
| CC1 <--- bilişsel sinizm                                                                                                                                               | 1.000  |               |             | 0.650                       |     |
| CC2 <--- bilişsel sinizm                                                                                                                                               | 1.166  | 0.115         | 10.105      | 0.756                       | *** |
| CC3 <--- bilişsel sinizm                                                                                                                                               | 1.500  | 0.137         | 10.915      | 0.940                       | *** |
| CC4 <--- bilişsel sinizm                                                                                                                                               | 0.955  | 0.114         | 8.361       | 0.570                       | *** |
| CC5 <--- bilişsel sinizm                                                                                                                                               | 1.194  | 0.119         | 10.072      | 0.752                       | *** |
| AC1 <--- duyuşsal sinizm                                                                                                                                               | 1.000  |               |             | 0.863                       |     |
| AC2 <--- duyuşsal sinizm                                                                                                                                               | 1.106  | 0.046         | 24.293      | 0.945                       | *** |
| AC3 <--- duyuşsal sinizm                                                                                                                                               | 1.148  | 0.051         | 22.698      | 0.986                       | *** |
| AC4 <--- duyuşsal sinizm                                                                                                                                               | 0.998  | 0.049         | 20.342      | 0.862                       | *** |
| BC1 <--- davranışsal sinizm                                                                                                                                            | 1.000  |               |             | 0.787                       |     |
| BC2 <--- davranışsal sinizm                                                                                                                                            | 0.950  | 0.096         | 9.866       | 0.757                       | *** |
| BC3 <--- davranışsal sinizm                                                                                                                                            | 0.702  | 0.090         | 7.764       | 0.513                       | *** |
| BC4 <--- davranışsal sinizm                                                                                                                                            | 0.961  | 0.097         | 9.914       | 0.772                       | *** |
| Model uyum istatistikleri: $\chi^2=976.964$ , serbestlik derecesi (sd) = 376, $\chi^2/sd=2.598$ , GFI=0.831, CFI=0.892, NFI=0.838, IFI=0.894, RMSEA=0.071, $p<0.001$ . |        |               |             |                             |     |

**Not:** \*\*\*  $p=0.001$  düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 14. İlişki Analizi Sonuçları**

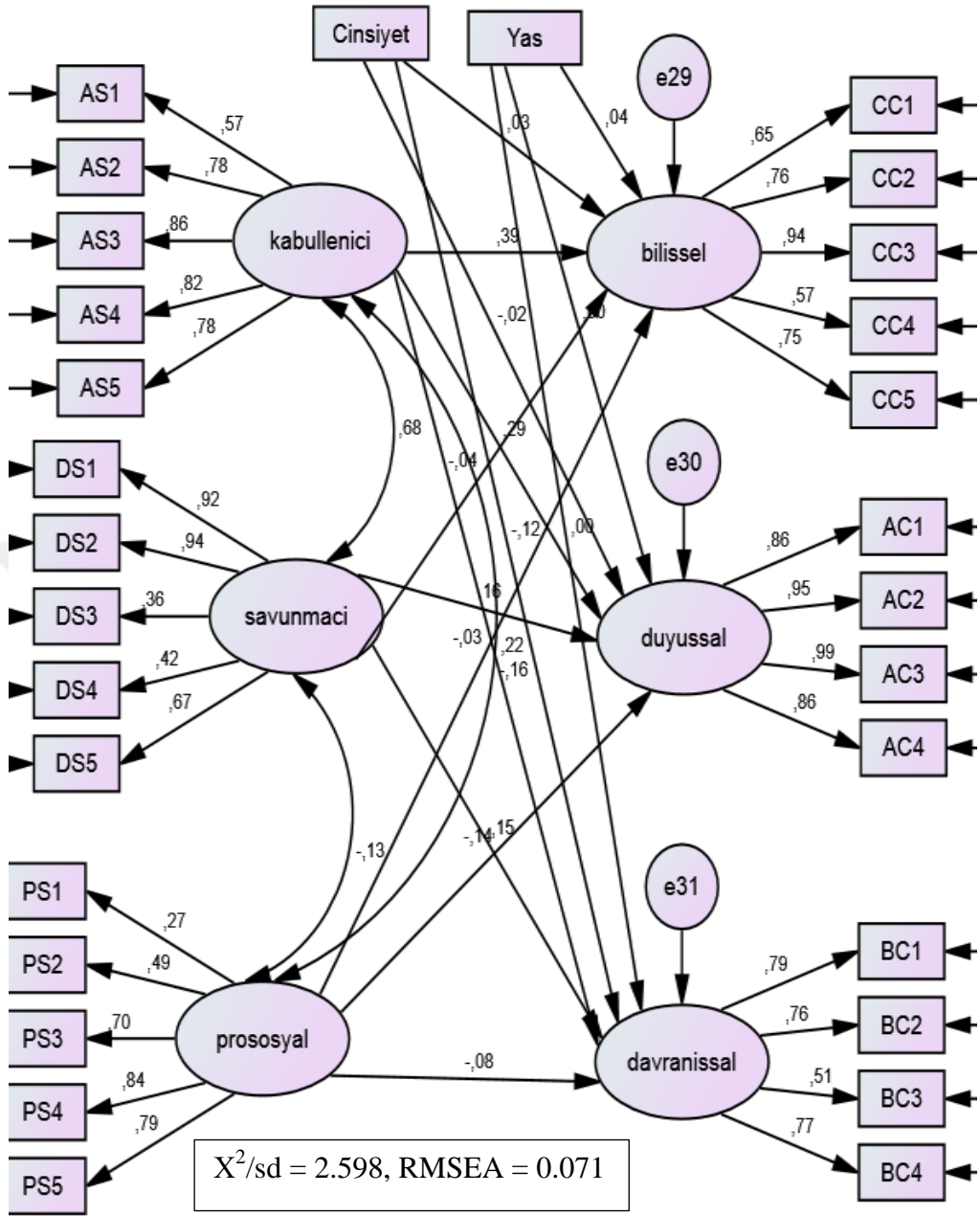
| Değişken                     | Tahmin | Standart hata | Kritik oran | Standardize edilmiş $\beta$ | p       |
|------------------------------|--------|---------------|-------------|-----------------------------|---------|
| bilişsel <--- kabullenici    | 0.417  | 0.094         | 4.428       | 0.394                       | ***     |
| duyuşsal <--- kabullenici    | 0.383  | 0.103         | 3.732       | 0.292                       | ***     |
| davranışsal <--- kabullenici | 0.294  | 0.111         | 2.648       | 0.224                       | 0.008** |
| bilişsel <--- savunmacı      | -0.046 | 0.104         | -0.443      | -0.036                      | 0.658   |
| duyuşsal <--- savunmacı      | 0.249  | 0.122         | 2.040       | 0.156                       | 0.041*  |
| davranışsal <--- savunmacı   | 0.244  | 0.133         | 1.834       | 0.153                       | 0.067   |
| bilişsel <--- prososyal      | -0.032 | 0.068         | -0.475      | -0.029                      | 0.635   |
| duyuşsal <--- prososyal      | -0.193 | 0.079         | -2.424      | -0.138                      | 0.015*  |
| davranışsal <--- prososyal   | -0.113 | 0.086         | -1.313      | -0.081                      | 0.189   |
| bilişsel <--- Yas            | 0.014  | 0.017         | 0.793       | 0.043                       | 0.428   |
| duyuşsal <--- Yas            | 0.000  | 0.020         | 0.019       | 0.001                       | 0.985   |
| davranışsal <--- Yas         | 0.000  | 0.022         | -0.012      | -0.001                      | 0.991   |
| bilişsel <--- Cinsiyet       | 0.121  | 0.241         | 0.503       | 0.027                       | 0.615   |
| duyuşsal <--- Cinsiyet       | -0.090 | 0.279         | -0.324      | -0.016                      | 0.746   |
| davranışsal <--- Cinsiyet    | -0.635 | 0.306         | -2.076      | -0.116                      | 0.038*  |

Model uyum istatistikleri:  $\chi^2=976.964$ , serbestlik derecesi (sd) = 376,  $\chi^2/sd=2.598$ , GFI=0.831, CFI=0.892, NFI=0.838, IFI=0.894, RMSEA=0.071,  $p<0.001$ .

**Not:** \*\*\*p= 0.001 düzeyinde anlamlıdır. \*\*p=0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*p=0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Hipotez analizi sonuçları, aşağıdaki Şekil 12’de verilen model çıktısı değerlerine göre Tablo 14’te verilmiştir. Model çıktısı olan Şekil 12 ve yukarıdaki Tablo 14 incelendiğinde; kabullenici sessizliğin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre araştırma hipotezlerinden H1a (kabullenici sessizlik bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir), H1b (kabullenici sessizlik duyuşsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) ve H1c (kabullenici sessizlik davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) hipotezleri desteklenmiştir. Savunmacı sessizliğin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi yok iken, duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre H2a (savunmacı sessizlik bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) ve H2c (savunmacı sessizlik davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) hipotezleri desteklenmezken, H2b (savunmacı sessizlik duyuşsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) hipotezi desteklenmiştir. Örgüt yararına sessizliğin ise duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi tespit edilmişken, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre H3b (örgüt yararına sessizlik duyuşsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) hipotezi desteklenirken, H3a (örgüt yararına sessizlik

bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) ve H3c (örgüt yararına sessizlik davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir) hipotezleri desteklenmemiştir. Kontrol değişkenleriyle ilgili olarak kurulan hipotezler incelendiğinde ise cinsiyet, davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, bilişsel ve duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Başka bir ifadeyle kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran davranışsal sinizm boyutunda anlamlı olarak daha yüksek düzeyde sinist davranışlar sergilemektedirler. Buna göre H4a (çalışanların cinsiyeti bilişsel sinizm tutumu üzerinde etkilidir) ve H4b (çalışanların cinsiyeti duyuşsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir) hipotezleri desteklenmezken, H4c (çalışanların cinsiyeti davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir) hipotezi desteklenmiştir. Yaş değişkeninin ise sinizmin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre H5a (çalışanların yaşı bilişsel sinizm tutumu üzerinde etkilidir), H5b (çalışanların yaşı duyuşsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir) ve H5c (çalışanların yaşı davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir) hipotezleri desteklenmemiştir. Hipotez testi sonuçları aşağıdaki Tablo 15'te verilmektedir.



Şekil 12. Araştırma Modeli Program Çıktısı



**Tablo 15. Hipotez Testi Sonuçları**

| Hipotez                                                                                | $\beta$  | Sonuç             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|
| H1a: Kabullenici sessizlik bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.       | 0.394*** | Kabul edilmiştir  |
| H1b: Kabullenici sessizlik duyuşsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.       | 0.292*** | Kabul edilmiştir  |
| H1c: Kabullenici sessizlik davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.    | 0.224**  | Kabul edilmiştir  |
| H2a: Savunmacı sessizlik bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.         | -0.036   | Reddedilmiştir    |
| H2b: Savunmacı sessizlik duyuşsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.         | 0.156*   | Kabul edilmiştir. |
| H2c: Savunmacı sessizlik davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.      | 0.153    | Reddedilmiştir    |
| H3a: Örgüt yararına sessizlik bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.    | -0.029   | Reddedilmiştir    |
| H3b: Örgüt yararına sessizlik duyuşsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.    | -0.138*  | Kabul edilmiştir  |
| H3c: Örgüt yararına sessizlik davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. | -0.081   | Reddedilmiştir    |
| H4a: Çalışanların cinsiyeti bilişsel sinizm tutumu üzerinde etkilidir.                 | 0.027    | Reddedilmiştir    |
| H4b: Çalışanların cinsiyeti duyuşsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir.                 | -0.016   | Reddedilmiştir    |
| H4c: Çalışanların cinsiyeti davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir.              | -0.116*  | Kabul edilmiştir  |
| H5a: Çalışanların yaşı bilişsel sinizm tutumu üzerinde etkilidir.                      | 0.043    | Reddedilmiştir    |
| H5b: Çalışanların yaşı duyuşsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir.                      | 0.001    | Reddedilmiştir    |
| H5c: Çalışanların yaşı davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkilidir.                   | -0.001   | Reddedilmiştir    |

\*\*\* p=0.001 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* p=0.01 düzeyinde anlamlıdır.

\* p=0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki Tablo 15'te yer alan hipotezlerin kabul ve reddedilme durumları açıklanmıştır. Tabolda görüldüğü gibi, savunmacı sessizlik bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde etkili değilken, duyuşsal sinizm üzerinde etkilidir. Bu durum şu şekilde izah edilebilir: Savunmacı sessizlik öğretmenlerin kendilerini korumak amacıyla bilerek başvurdukları bir davranıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin isteyerek sergiledikleri bu davranış, sadece kızgınlık, öfke, nefret vb. duygusal reaksiyonlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında ekstradan öğretmenler örgütü kötileyici bir davranış sergilemezler. Benzer şekilde örgüt yararına sessizlik, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde etkili değilken, duyuşsal sinizm üzerinde etkilidir. Bunun nedeni; öğretmenlerin kurumlarına zarara vermemek için sergiledikleri sessizlik davranışı, isteyerek bilinçli olarak yapılan bir davranış olduğundan, öğretmenler sadece duygusal anlamda olumsuz olarak etkilenmektedir.

### 3.2.4. Tartışma

Bu çalışmaya başlamadan önce, örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının, örgütsel sinizm boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi etkileyeceği sonucuna ulaşmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kabullenici sessizliğin örgütsel sinizmin üç boyutunu etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte, kabullenici ve savunmacı sessizliğin sadece duyuşsal boyutu etkilediği görülmektedir. Cinsiyetin duyuşsal sinizm üzerinde etkili olduğu, yaşın ise etkili olmadığı görülmüştür. Hiç veri elde edilmediği için ulaşılamayan sonuçlar ise, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durum değişkenlerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkileridir.

Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan bu araştırmada, araştırma sorusuna cevap veren önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Örgütsel sinizm ise bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyut şeklinde ele alınmıştır. Yapısal eşitlik modellemesiyle bu iki yapının alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın ulaştığı sonuçlar mevcut literatüre ampirik katkı yapacak niteliktedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları yöneticilere, politika yapıcılara ve uygulayıcılara önemli referans bilgiler sunmaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlardan hareketle yapılan literatür tartışması aşağıda verilmektedir:

- Öğretmenler en çok örgüt yararına sessizlik boyutunda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgüt yararına sessizlik; örgüt mensubu bireylerin örgütlerini ve iş arkadaşlarını korumak için sessizlik tutumunu sergilemeleridir. Örgüt yararına sessizlik kimi araştırmacılar tarafından örgütün lehine bir unsur olarak değerlendirilirken, kimi araştırmacılar tarafından örgütün gelişmesinin önünde bir engel olarak görülmektedir.
- Öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutunda çok düşük düzeyde sessizlik tutumunu sergileri görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin

örgüt yararına olan duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade ettiklerini göstermektedir.

- Öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal sinizm boyutunda orta düzeyde, duyuşsal boyutta ise düşük düzeyde bir tutuma sahip oldukları görülmektedir. Bilişsel boyut ile ifade edilen; gözlem, sezgi ve deneyim sonucu bilgi sahibi olan ve tutum ve davranışlarını bu bilgi doğrultusunda şekillendiren işgörenlerin sahip olduğu sinizmdir. Örneğin, çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğu yönünde sahip olduğu inançlar bu boyut kapsamındadır. Duyuşsal boyut ise bilişsel boyuttaki olumsuz inançlardan kaynaklanan birtakım duyguları içermektedir. Duyuşsal boyuttaki örgütsel sinizm öfke, utanç, sıkıntı, saygısızlık gibi bireylerin duygusal reaksiyonlarını yansıtmaktadır. Davranışsal boyut ise sinik tutuma sahip bireylerin sergilediği davranışlarla ilgilidir. Davranışsal sinizm boyutuna göre bireyler, örgütlerine karşı örgütü ve/veya örgütteki bireyleri küçük düşürücü ve aşağılayıcı gibi birtakım olumsuz davranışlar içerisine girebilirler.
- Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşı örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili değildir.
- Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyeti bilişsel ve duyuşsal sinizm üzerinde etkili değilken, davranışsal sinizm üzerinde etkilidir. Başka bir ifade ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran davranışsal sinizm boyutunda daha fazla sinist davranışlar sergilediği tespit edilmiştir.
- Araştırma sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik örgütsel sinizmin üç boyutu olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi arttırmaktadır. Kabullenici sessizlik, işgörenlerin isteyerek gönüllü bir şekilde kendilerini örgütsel işleyişin dışında tutmaları ve sessizlik davranışını sergilemeleridir. Bu sessizlik türünde işgören, örgütün kötüye giden durumunu görmek ve kötüye giden durumun düzeltilmesi için yapılması gerekenleri bilmekle beraber, harekete geçmekte ve fikirlerini dile getirmekte isteksiz davranmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1). Sonuç olarak, kabullenici sessizlik davranışı, anlamlı ve olumlu değişiklikler yapabilmeye olan inancın eksik ya da yok olmasından dolayı, bir boyun eğme duygusu temelinde kasıtlı bir pasif davranış içerisine girmeyi ve örgütsel sorunlarla ilgili olarak sahip

olunan doğru bilgiyi dışa vurmamayı işaret etmektedir (Dyne vd., 2003: 1366). Çalışmamızın sonuçlarına göre; daha çok örgütsel faktörlerden kaynaklanan bu kabullenici sessizlik davranışını sergileyen öğretmenler, bilişsel boyutta; kurumlarındaki uygulamaların dürüstlük, samimiyet ve hakkaniyet gibi ilkelerden yoksun bir şekilde yerine getirildiği, duyuşsal boyutta; öfke, utanç, sıkıntı, saygısızlık gibi örgüte karşı duyuşsal reaksiyonlar, davranışsal boyutta ise; kurumlarına karşı kurumu ve/veya kurumdaki bireyleri küçük düşürücü ve aşağılayıcı gibi birtakım olumsuz davranışlar içerisine girebilirler.

- Araştırma sonuçlarına göre; savunmacı sessizlik öğretmenler arasında duyuşsal sinizmi arttırırken, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde bir etkiye sahip değildir. Savunmacı sessizlik, çalışanların birtakım korku ve kaygılarından dolayı kendilerini savunma ve korumaya yönelik bir davranış içerisine girerek sahip oldukları fikir, görüş ve bilgilerini dile getirmemeleridir. Başka bir ifadeyle savunmacı sessizlik korku temeline dayanan, korkulardan dolayı ortaya çıkan bir sessizlik türüdür. Morrison ve Milliken (2000) ve Pinder ve Harlos (2001), “korku”yu örgütsel sessizliğe neden olan temel bir unsur olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmamızın bulguları, korku ve öğretmenlerin kendilerini koruma içgüdüsüyle başvuracağı savunmacı sessizlik davranışının, duyuşsal sinizm tutumunu arttıracağını göstermektedir. Bu bulgu şu şekilde izah edilebilir: Savunmacı sessizlik isteyerek yapılan bir davranıştır. Dolayısıyla öğretmenler, isteyerek sergiledikleri bir tutumdan dolayı örgüte davranışsal bazda zarar verici bir davranış içerisine girmemektedirler. Ancak bu olumsuz durumu; kızgınlık, öfke, stres vb. psikolojik reaksiyonlarla yaşamaktadırlar.
- Araştırma sonuçlarına göre; örgüt yararına sessizlik, duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Örgüt yararına sessizlik kavramı, çalışanların işle ilgili duygu, düşünce, fikir ve bilgilerini iş arkadaşları ve örgütünün zarar görmemesi için dile getirmemelerini ifade etmektedir. Örgüt yararına sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, mensubu oldukları örgüt hakkında olumsuz yorumlarda bulunmaktan çekinirler, örgütlerini

kötülemezler, örgütlerine ve iş arkadaşlarına ait sırları kimseyle paylaşmazlar ve genel olarak iş arkadaşları ve örgütlerinden sevgi ve övgüyle bahsederler. Bu bağlamda örgüt yararına sessizlik davranışı aslında isteyerek, örgütü ve iş arkadaşlarını koruma amaçlı yapılan bir davranış olduğu için, savunmacı sessizlikte olduğu gibi, öğretmenler sadece psikolojik olarak reaksiyon göstermektedirler. Bu sessizlik türü ilk başta örgüt için faydalı olabilecek bir sessizlik türü gibi görünse de, aslında örgütsel problemlerle ilgili fikir, düşünce ve eleştirilerin ortaya çıkmasını engellediği için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çalışmamızın bulgularına göre, öğretmenlerin mensubu oldukları kurumu ve iş arkadaşlarını korumak için sergileyecekleri örgüt yararına sessizliğin, duyuşsal boyutta sinizmi arttırırken, bilişsel ve davranışsal boyutta anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Nartgün ve Kartal (2013), yaptıkları çalışmada, Bolu il merkezinde taşımali eğitim yapan ortaokullarda çalışan 90 öğretmeninden aldıkları verilerle; a) ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerini, b) cinsiyetin, kıdemin ve kurumdaki çalışma süresinin örgütsel sinizm ve sessizlik üzerindeki etkisi ve c) örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Nartgün ve Kartal (2013), örgütsel sessizliği tek boyutta ve 9 soru ile ölçmüşlerdir. Örgütsel sinizmi ise; yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı olmak üzere beş boyutta ve toplam 18 madde ile ölçmüşlerdir. Ölçeklerde 5'li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan ölçekler ile Nartgün ve Kartal (2013)'ın çalışmalarında kullanılan veri toplama araçları birbirlerinden farklıdır. Nartgün ve Kartal (2013)'ın bulgularına göre, öğretmenler hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sinizm boyutunda düşük düzeyde bir algıya sahiptirler. Bu sonuçlar, bu tez çalışmasının bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada, cinsiyetin bilişsel ve duyuşsal sinizm üzerinde bir etkisi tespit edilmemişken, sadece davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, sadece davranışsal sinizm boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran daha fazla sinist davranışlar sergilemektedir. Bu sonuç, Nartgün ve Kartal (2013) tarafından ortaya

konulan sonuçla çelişmektedir. Nartgün ve Kartal (2013)'ın bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ile görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu durum, kullanılan ölçeklerin farklılığından kaynaklanabilir. Bununla birlikte cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğunu savunan çalışmalar mevcuttur. Örneğin Lobnikar ve Pagon (2004: 7), kadın işgörenlerin erkek işgörelere nazaran örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Söz konusu araştırmacılar, bu bulgularını organizasyonlarda aslında erkeklere nazaran kadınların daha fazla sömürüldükleri ve kurban edildikleri durumuyla açıklamışlardır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin yaşı örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili değildir. Nartgün ve Kartal (2013)'ın araştırmalarında yaş değişkeni ele alınmamakla birlikte, kıdem değişkeni ele alınmıştır. Kıdem değişkeni kişinin meslekteki çalışma süresini ifade ettiğinden bu çalışmamızdaki yaş değişkeni gibi kabul edilebilir. Nartgün ve Kartal (2013)'ın bulgularına göre, kıdemın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu bulgu buradaki çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Bununla ilgili literatür incelendiğinde; bazı araştırmalarda yaşıın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmişken, bazı araştırmalarda ise yaş ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Efilti vd., 2008: 12; Erdost vd., 2007: 519; James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302). Andersson ve Bateman (1997)'ın araştırma sonuçlarına göre, yaş değişkeni ile örgütsel sinizmin oluşması arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer şekilde Fero (2005), yaşıın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Bu bağlamda, saha çalışmasının bu bulgusunun literatürdeki bulgularla örtüştüğü ifade edilebilir.

Bu çalışma ile elde edilen araştırma bulgularına göre; kabullenici sessizlik örgütsel sinizmin üç boyutu olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi arttırmakta, savunmacı sessizlik duyuşsal sinizmi arttırmakta ve örgüt yararına sessizlik ise sadece duyuşsal sinizmi arttırmaktadır. Nartgün ve Kartal (2013)'ın araştırma bulgularına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu, örgütsel sinizm üzerinde orta düzeyde

anlamli ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bu bulgular buyuk olcude buradaki tez calismasinin bulgularıyla örtüşmektedir.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyle ilgili olarak yapılan bir diğ er araştırma, Kalay vd. (2014) tarafından yapılan çalışmadır. Kalay vd. (2014), örgütsel sessizliği; “yönetmel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili konular”, “tecrübe eksikliği”, “izolasyon korkusu” ve “işlişikleri zedeleme korkusu” olmak üzere beş boyutta ele almışlardır. Örgütsel sinizmi ise; “bilişsel sinizm”, “duyuşsal sinizm” ve davranışsal sinizm” olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Dolayısıyla yukarıda sözü edilen çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği ile bu çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçekleri farklı iken, örgütsel sinizm ölçeği olarak aynı ölçekler kullanılmıştır. Ancak Kalay vd. (2014), örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmi ölçmek için birçok alt boyuttan oluşan ölçekleri kullanmakla birlikte, analizlerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmi alt boyutlar bazında değil, genel olarak analiz etmişlerdir. Kalay vd. (2014)’nin araştırma bulgularına göre; örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yukarıda adı geçen bulgular, bu çalışmada ortaya konulan bulguları büyük oranda desteklemektedir.

Huang vd. (2005), yaptıkları araştırma sonucunda, çalışanların fikirlerini dile getirmesi için örgüt içerisinde oluşturulan mekanizmalarının, örgütsel sinizm gibi negatif sonuçlara neden olabileceğini ortaya koymuşlardır. Tamuz (2001), çalışanların sergileyeceği sessizlik davranışının, örgütsel sinizme neden olabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Andersson (1996), çalışanların fikirlerini dile getirmeleri yönünde örgüt içerisinde var olan bir baskının ve zayıf iletişim kanallarının örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisiyle ilgili olarak çalışmamız tarafından ortaya konulan bulguların, literatür tarafından desteklendiği görülmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013; Kalay vd., 2014; Huang vd., 2005; Tamuz, 2001; Andersson, 1996).

Demirtaş vd. (2016), Elazığ il merkezindeki 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmenden aldıkları verilerle, bürokratik yapının örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Demirtaş vd. (2016), burada hazırlanan tez çalışmasından farklı olarak örgütsel

sessizliği; “okul ortamı”, “duygu”, “sessizliğin kaynağı”, “yönetici” ve “izolasyon” olmak üzere 5 alt boyutta ölçmüşlerdir. Örgütsel sinizmi ise buradaki tez çalışmasıyla benzer şekilde; “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç boyutta ölçmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre; öğretmenler hem örgütsel sessizliğin alt boyutlarında hem de örgütsel sinizmin alt boyutlarında orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Bu bulgu çalışmamız tarafında ortaya konulan bulguları desteklemektedir. Demirtaş vd. (2016), örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisiyle ilgili olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır: 1) Örgütsel sessizliğin “okul ortamı” ile “duygu” alt boyutları bilişsel sinizmi anlamlı düzeyde yordarken, “sessizliğin kaynağı”, “yönetici” ve “izolasyon” alt boyutlarının bilişsel sinizmi anlamlı düzeyde yorumlamaktadır. 2) Örgütsel sessizliğin “duygu” boyutu, bilişsel sinizm boyutu üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. 3) Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “duygu”, “sessizliğin kaynağı” ve “izolasyon” örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu anlamlı yordamaktadır. 4) Diğer boyutlar olan “okul ortamı” ile “yöneticiler” duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. 5) Örgütsel sessizliğin “okul ortamı” boyutu davranışsal sinizmi anlamlı düzeyde yordarken, diğer boyutların (duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) davranışsal sinizm üzerinde anlamlı düzeyde yordayıcı değildir. Bu çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği farklı olmakla birlikte, varılan sonuçlar bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Bu çalışmada boyutlar bazında incelendiğinde, özellikle örgüt yararına olabilecek sessizlik davranışının, örgütsel sinizmin hiçbir boyutu üzerinde etkiye sahip olmadığı görölmektedir.

Karabağ Köse (2014), Ankara ili Altındağ İlçesi Çinçin Bölgesi’nde bulunan 17 ilkokul ve ortaokuldaki toplam 253 öğretmenden aldıkları verilerle örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik tek boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin düşük düzeyde bir örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu ve örgütsel sessizlik düzeyindeki artışın örgütsel bağlılığı düşürdüğu tespit edilmiştir.

Erdoğdu (2018), Türkiye’deki 22 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’nda görev yapan 320 akademisyenden aldığı verilerle, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm üzerinde ve örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini



araştırmıştır. Erdoğan (2018), örgütsel sessizliği “bireysel sessizlik” ve “ilişkisel sessizlik” olmak üzere iki boyutta ele alırken, örgütsel sinizmi buradaki tez çalışmasıyla benzer şekilde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Araştırma bulgularına göre, akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve sinizm düzeyleri düşük düzeydedir. Araştırma kapsamında alt boyutlardan oluşan ölçekler kullanılmakla birlikte; örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki tek boyutta yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı negatif bir etkisi tespit edilmemişken, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu araştırmada yordama yönü, burada ele alınan çalışmada yapılanın tersine kurgulanmıştır. Buradaki tez modelinde örgütsel sessizliğin sinizm üzerindeki etkisi araştırılırken Erdoğan (2018)’nin çalışmasında tersi yönde bir araştırmaya gidilmiş ve sinizmin anlamlı düzeyde sessizliğe neden olduğu tespit edilmiştir.

Argon ve İkinci (2016), Bolu merkez ilçede çalışan 636 ilk ve ortaokul öğretmeninden aldıkları verilerle; öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada örgütsel sinizm tek boyutta ölçülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmacılar okullarda örgütsel sinizm düzeyinin düşük olmasını; öğretmenlerin kurumlarına karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranış içinde olmamaları, kurumlarına karşı negatif ve yıkıcı tutumlar içine girmemeleri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde engel olabilecek dış baskıların etkilerinde kalmamaları, okulun başarısızlığında sadece yönetimi sorumlu tutmamaları ve kurumlarına yönelik utanç, öfke ve kusur bulma gibi bir davranış içerisine girmemeleriyle açıklamışlardır.

Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015), Isparta il merkezinde bulunan toplam 421 öğretmen ve yöneticiden aldıkları verilerle, öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Söz konusu çalışmada, örgütsel sessizlik buradaki çalışmada olduğu gibi üç boyutta ölçülmüştür. Analizler sonucunda; öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin birbirlerine benzer ve “kararsızım” düzeyine yakın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma

bulgularında cinsiyete göre kadın öğretmen ve yöneticilerin, erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha sessiz kaldığı görülmüştür.

Kıranlı Güngör ve Potuk (2018), 842 öğretmeninden aldıkları verilerle öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişkileri incelemiŐlerdir. Kıranlı Güngör ve Potuk (2018),  rg tsel sessizlik  l eği olarak buradaki çalışmada kullanılan 3 boyutlu örgütsel sessizlik ölçeğini kullanmıŐlardır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin mobbing algı düzeylerinin yükselmesinin örgütsel adalet algılarını düşürdüğü, örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı, örgütsel adalet algılarının düşük düzeyde olmasının ise örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeylerinin düşük, bunun yanı sıra örgüt yararına sessizlik düzeylerinin ise yüksek, olduğu saptanmıştır. Söz konusu bulgu, tez alan çalışması sonucu ortaya konulan bulguları desteklemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel sinizm; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Van ilindeki devlet okullarında çalışan 314 öğretmenden, kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği kullanılarak analizler yapılmıştır. Analizlere yaş ve cinsiyet değişkenleri kontrol değişkenleri olarak dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, öğretmenler en çok örgüt yararına sessizlik boyutunda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutunda çok düşük düzeyde sessizlik tutumunu sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal sinizm boyutunda orta düzeyde, duyuşsal boyutta ise düşük düzeyde bir tutuma sahip oldukları görülmektedir.

Analizler sonucunda, kabullenici sessizliğin örgütsel sinizmin üç boyutu olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi arttırdığı tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik, çalışanlar arasında duyuşsal sinizmi arttırırken; bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde bir etkiye sahip değildir. Örgüt yararına sessizlik, duyuşsal sinizm üzerinde etkili iken, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuçların yanısıra yaş ve cinsiyet değişkenlerinin de örgütsel sinizm üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Öğretmenlerin yaşının örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran davranışsal sinizm boyutunda daha fazla sinist davranışlar sergilediği tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın bulgularından hareketle aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Okullarda ikisi de olumsuz bir durumu ifade eden örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm olgularının etkin bir şekilde yönetilmesi ve minimum düzeye indirgenmesi gerekmektedir.
- Öğretmenlere danışmanlık yapılmalıdır.

- Okul içinde adaletlive sürdürülebilir bir disiplin sistemi oluşturulmalıdır.
- Öğretmenler arasındaki rekabet yönetilmelidir.
- Okul içerisinde empati kültürü oluşturulmalıdır.
- Okul yönetimleri geçmişteki kararlarından dersler çıkartmalıdırlar.
- Öğretmenlere her zaman yeni fırsatlar sunulmalıdır.
- Öğretmenlerin kendileriyle ve okulla ilgili her türlü karara dahil edilmesi gerekmektedir.
- Yöneticiler, öğretmenlerin kandi aralarında ve yöneticilerle daha sağlıklı iletişim kurmak için gösterdikleri çabanın farkında olmalı ve bu çabaları teşvik etmelidir.
- Öğretmenler, okulla ilgili değişim, politika ve stratejiler konusunda bilgilendirilmelidir.
- Öğretmenler açısından sürpriz olacak kararlar verilmemelidir.
- Kuruma olan güven maksimum düzeye çıkarılmalıdır.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini düşürmeye yönelik hizmetiçi eğitim, seminer vb. etkinlikler düzenlenmelidir.
- Öğretmenlerin okul sorunlarıyla ilgili duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturulmalıdır.
- Hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sinizm için son derece önemli olan iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir. Özellikle yatay veya birebir iletişimi mümkün kılan sistemler kurulmalıdır.
- Okul içerisinde demokratik yöneticilik tarzı benimsenmeli, okulla ilgili kararlara katılma noktasında fırsat eşitliği sağlanmalıdır.
- Maaş, terfi, ücret ve kaynak gibi örgütsel sonuçların dağıtılması sürecine, öğretmenlerin dahil edilmesi ve şeffaf bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Bu çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar, ilgili örneklemden alınan verilerle sınırlıdır. Bu bulguların genellenebilmesi için daha geniş örneklemler alınarak örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisi araştırılmalıdır. Ayrıca bu çalışma kapsamında ele alınmayan kıdem, maaş, eğitim durumu gibi sosyo-demografik değişkenlerin bundan sonraki çalışmalara kontrol değişkeni olarak alınarak araştırılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

Aksu, A., Çek, F. ve Şenol B. (2013). "Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavani Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.

Altıntaş, F. Ç. (2007). "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.

Altok T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework". *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.

Andersson, L. M. ve Bateman, T.S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some Causes and Effects". *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.

Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). "İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.

Ashforth, B.E. ve Anand, V. (2003). "The normalization of corruption in organizations". *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.

Atanur Başkan, G. ve Gün, F. (2017). "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379.

Aydın Tükeltürk, Ş., Şahin Perçin, N. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 688- 692.

Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.

Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G. ve Williams, R.B. (1989). “The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival”. *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.

Bedeian, A.G. (2007). “Even if the Tower is “Ivory,” It isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism”. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. ve 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.

Blackman, D. ve Sadler-Smith, E. (2009). The Role Of ‘Silence’ in Human Resource Development. 8th International Conference on Human Resource Development Research & Practice Across Europe, UK: Oxford, 1-11.

Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley: New York.

Bommer, W.H., Rich, G.A. ve Rubin, R.S. (2005). “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. In Pamela L. Perrewé, Daniel C. Ganster (eds.) *Employee Health, Coping and Methodologies* (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 5), Emerald Group Publishing Limited: New York, 233 – 266.

Brandes, P., Castro, S.L., James, M.S.L., Martinez, A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.R. ve Hochwarter, W.A. (2000). “The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233–247.

Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia, 1-15.

Brandes, P.M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati.

Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. Doctoral Thesis, The Ohio State University, USA.

Brinsfield, C.T. (2013). “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures”. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671–697.

Carroll, J. G., Andrew, F. H. ve James, S. (1997). “Perceived Support for One’s Opinions and Willingness to Speak Out: A Meta-Analysis of Survey Studies on the “Spiral of Silence””. *The Public Opinion Quarterly*, 61(3), 452-463.

Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208.

Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine bir Araştırma”. *Hacettepe Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 17(1), 117-134.

Çiçek Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). “Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri”. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7), 317-332

Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective”. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.

De Vos, A., Buyens, D. ve Chalk, R. (2005). “Making Sense of A New Employment Relationship: Psychological Contract- Related Information Seeking and The Role of Work Values and Locus of Control”. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.

Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished master’s thesis, University of Maastricht.

Demiralay, T. (2014). Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Demirtaş, Z., Özdemir, T.Y. ve Küçük, Ö. (2016). “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). “Reconceptualising employee silence: Problems and Prognosis”. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67.



Duman, B. ve Yakar A. (2017). “Öğretime Yönelik Duyuşsal Farkındalık Ölçeği”. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 6 (1), 200 – 229.

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi-dimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Eaton, J.A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.

Edmondson, A. (1999). “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Efiliti, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ M. (2008). “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 54-65.

Erdoğdu, M. (2018). “Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports”. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Sakarya, 25-27 Mayıs, 514-524.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri. (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.

Fero, H.C. (2005). Flow and Cynicism in the Workplace, Dissertation of Doctor of Philosophy, Claremont Graduate University, Claremont, California.

Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G. ve Frink, D.D. (1998). "Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management Organization Effectiveness Relationship". *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.

Fitzgerald, M.R. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style. Dissertation of Doctor of Philosophy, University of Cincinnati.

Görmen, M. (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı,

Gül, H. ve Öcan, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresi'nde Görgül bir Çalışma". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.

Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16 – 18 Mayıs, Antalya, 87-94.

Harlos, K.P. (2001). "When Organizational Voice Systems Fail (More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects)". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.

Henriksen K, ve Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety". *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.

Huang, X., Vliert, E.V. ve Vegt, G.V. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally". *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum Press.

James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On

School Systems. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA.

Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kalay, F. (2016). "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik bir İnceleme". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 147-158.

Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z.H. (2014). "Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek bir Uygulama". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.

Kanter, D.L. ve Mirvis, P.H. (1989). *The cynical Americans: Living And Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kanter, D.L. ve Mirvis, P.H. (1991). "Cynicism: The New America Malaise". *Business and Society Review*, Spring, 57-61.

Karabağ Köse, E. (2014). "Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler". *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 28-36.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 698-705.

Karacaoğlu, K. ve 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.

Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). “Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 129-165.

Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). “Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 33(3), 723-742.

Kickul, J. (2001). “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment”. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.

Knoll, M. ve Dick, R. (2013). “Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and The Moderating Effect of Organizational Identification”. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.

Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi: Bir Örnek Olay”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-10.

Lambert, S. J. (1991). “The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers”. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 341-363.

Lee, H., Oshita, T., Jung Oh, H. ve Hove, T. (2014). “When Do People Speak Out? Integrating the Spiral of Silence and the Situational Theory of Problem Solving”. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 185-199.

Lobnikar, B. ve Pagon, M. (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia. In Mesko, G., Pagon, M. ve Dobovsek, B. (ed.), *Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice* (103-111). The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia.

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

McGowan, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence. Third International Critical Management Studies Conference, Lanchester University, UK, 1-13.

MEB ( 2016). <https://van.meb.gov.tr>. Erişim Tarihi: 07.11.2016.

Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Mimaroglu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.

Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47 – 67.

Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht, 15-24.

Nemeth, C.J. (1997). “Managing Innovation: When Less is More”. *California Management Review*, 40(1), 59-74.

Noelle-Neumann, E. (1974). “The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion”. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

O’Connell, B.J., Holzman, H. ve Armamdi, B.R. (1986). “Police Cynicism and The Modes of Adaptation”. *Journal of Police Science & Administration*, 14(4), 307-313.

Öncer, A.Z. (2009). An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork. *EABR& TLC Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.

Özdevecioğlu, M. (2004). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(18), 113–130.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*’ın İçinde , (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), Bursa: MKM Yayıncılık.

Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* içinde (Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan). G.Ü.V. İlke Yayınevi, Ankara, 53-72.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Panteli, N. ve Fineman S. (2005), “The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising”. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.

Perlow, L. ve Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company”. *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331-369.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537- 1562.

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. ve Passell, B. S. (2003). “After The Fall: Layoff Victims’ Trust and Cynicism in Re-employment”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change”. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*. San Fransico: Jossey&Bass Publ.

Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi”. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.

Schlenker, B.R. ve Weigold, M.F. (1989). Self-identification and accountability. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*, pp. 21-43. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin iş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine bir Alan Araştırması. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Şenol, P. (2011). Örgüt Kuramına Sosyolojik Yaklaşım. [https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&as\\_sdt=0%2C5&q=papatya+%C5%9Fenol&btnG=&eq=papatya+](https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=papatya+%C5%9Fenol&btnG=&eq=papatya+). Erişim tarihi: 15.07.2019.

Şimşek, Y. (2005). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Tamuz, M. (2001). “Learning Disabilities for Regulators: The Perils of Organizational Learning in the Air Transportation Industry”. *Administration and Society*, 3(3), 276–302.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.

Tesser, A. ve Rosen, S. (1972). "Similarity of Objective Fate as a Determinant of the Reluctance to Transmit Unpleasant Information: The MUM Effect". *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 46-53.

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.

Ünlüöner, K. ve Kızanlıklılı, M.M. (2018). *Turizm Sektöründe Tüketici Hakları Araştırması*. Beta: Ankara.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27(5), 441-4458.

Weiner, B. (1985). "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion". *Psychological Review*, 92(4), 548-73

Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work". *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Yalçınsoy, A. (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları". *TJSS*, 1(1), 1-19.

Yariv, E. (2006). "'Mum Effect': Principals' Reluctance to Submit Negative Feedback". *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 533 – 546.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.



## TABLolar DİZİNİ

| <b>Çizelge</b>                                                                     | <b>Sayfa</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Boyutlarında GÜdü ve Davranışlar .....                 | 11           |
| Tablo 2. Çeşitli Araştırmacılar Tarafından Yapılan Örgütsel Sinizm Tanımları ..... | 19           |
| Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri .....                | 41           |
| Tablo 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ve Maddeleri .....                   | 42           |
| Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....       | 125          |
| Tablo 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....          | 126          |
| Tablo 7. Güvenirlik Analizi Sonuçları .....                                        | 127          |
| Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....      | 128          |
| Tablo 9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....         | 130          |
| Tablo 10. Örnekleme İlişkin Betimleyici Bulgular .....                             | 89           |
| Tablo 11. Örneklemin Yaş ve Hizmet Süresi İstatistikleri .....                     | 90           |
| Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Matrisi .....                    | 91           |
| Tablo 13. Ölçek Maddelerinin Tahmin Değerleri .....                                | 92           |
| Tablo 14. İlişki Analizi Sonuçları .....                                           | 93           |
| Tablo 15. Hipotez Testi Sonuçları .....                                            | 96           |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil                                                                            | Sayfa |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1. Sessizlik Sarmalı .....                                                 | 13    |
| Şekil 3. Sosyal Güdülenme Teorisine Göre Örgütsel Sinizm Modeli .....            | 31    |
| Şekil 4. Teorik Model .....                                                      | 38    |
| Şekil 5. Sessiz Kalmayı Tercih Etmeye Neden Olan Faktörler .....                 | 48    |
| Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Belirleyicileri .....                              | 50    |
| Şekil 7. Örgütsel Sessizliğin Etki ve Sonuçları .....                            | 63    |
| Şekil 8. Örgütsel Adalet ile Tutum ve Davranış Çıktıları Arasındaki İlişki ..... | 77    |
| Şekil 9. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları .....                           | 80    |
| Şekil 10. İşgören Sinizmi Çalışmalarında Psikolojik Sözleşme İhlali .....        | 81    |
| Şekil 11. James'ın Örgütsel Sinizm Modeli .....                                  | 82    |
| Şekil 12. Araştırma Modeli Program Çıktısı .....                                 | 95    |
| Şekil 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....   | 129   |
| Şekil 14. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....      | 130   |

## EK I. ANKET FORMU

### Değerli çalışan,

Bu çalışmanın amacı; örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya çıkartmaktır. Çalışan sessizliği; çalışanların olumsuz tepki alma kaygısıyla doğru bildiklerini dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sinizmi ise; daha çok hayal kırıklığı ve kuruma güvenmeme sonucunda çalışanlarda kuruma karşı gelişen olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatli bir şekilde okuyun ve kendi durumunuza 10 üzerinden bir not vererek değerlendiriniz (**0 ile 10 arasında; 0 =hiç katılmıyorum, 10 = tamamen katılıyorum**). Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, siz kıymetli kamu çalışanlarının karşılaştıkları problemlerin çözümünde referans olarak kullanılması umulmaktadır.

**Örnek:** Hiç katılmıyorsanız 0; orta düzeyin altında katılıyorsanız 1, 2, 3 veya 4; orta düzeyde katılıyorsanız 5; orta düzeyin üzerinde katılıyorsanız 6, 7, 8 veya 9; tamamen katılıyorsanız 10 değerini verebilirsiniz. Kısacası 10 üzerinden kendinize bir not vermeniz gerekmektedir. Örneğin aşağıdaki ifadeye çalışan katılım düzeyini 10 üzerinden 6 olarak ifade etmiştir.

|     |          |                                                                                                   |
|-----|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AS1 | <b>6</b> | Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir. |
|-----|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ANKET

1) Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? Lütfen Yazını:

.....

2) Doğum tarihiniz? Lütfen yazınız:

.....

3) Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek

4) Eğitim Düzeyiniz?

a) İlköğretim b) Ortaöğretim c) Önlisans d) Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora

5) İşyerinizdeki pozisyonunuz? Lütfen yazınız:

.....

**Lütfen aşağıdaki ifadelere 0 ile 10 arasında bir not vererek kendinizi değerlendiriniz!**

**(0 = hiç katılmıyorum, 10 = tamamen katılıyorum)**

| S.No | Puan | Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 0 ile 10 arasında bir not vererek belirtiniz                                                   |
|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AS1  | ...  | Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.                                          |
| AS2  | ...  | Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.                                                           |
| AS3  | ...  | Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.                                                                          |
| AS4  | ...  | Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.                    |
| AS5  | ...  | Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. |
| DS1  | ...  | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.                                         |
| DS2  | ...  | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.                                                      |
| DS3  | ...  | Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.                                                 |
| DS4  | ...  | Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.                  |
| DS5  | ...  | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.                         |
| PS1  | ...  | Bu kurumla olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.                                                   |
| PS2  | ...  | Bu kuruma yararlı olmak amacıyla kurumla ilgili özel bilgileri saklarım.                                                                   |
| PS3  | ...  | Bu kurumla ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.                                                     |
| PS4  | ...  | Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.                                                                               |
| PS5  | ...  | Bu kurumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.                                                        |
| CC1  | ...  | Çalıştığım kurumun politika ve amaçları ile uygulamaları arasında çok az benzerlik vardır.                                                 |
| CC2  | ...  | Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.                  |
| CC3  | ...  | Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.                                                               |
| CC4  | ...  | Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.                                     |
| CC5  | ...  | Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.                                     |
| AC1  | ...  | Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.                                                                                              |
| AC2  | ...  | Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.                                                                                                |
| AC3  | ...  | Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.                                                                                                 |
| AC4  | ...  | Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe kaplar.                                                                                      |
| BC1  | ...  | Başkalarıyla, çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.                                                             |
| BC2  | ...  | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.                                                               |
| BC3  | ...  | Çalıştığım kurumun ismi geçtiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.                                             |
| BC4  | ...  | Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.                                                          |

**Kıymetli vaktiniz için teşekkür ediyoruz...!**

## **EK II. AÇIKLAYICI ve DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ**

### **1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

#### **1.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Örgütsel sessizlik ölçeği öncelikle tüm alt boyutlarıyla (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) birlikte açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ölçek maddelerinin orijinal ölçekte olduğu gibi ilgili alt boyutlarda toplanmadığı, toplam 3 alt boyut ortaya çıkması gerekirken, 4 alt boyutun ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu durum, örgütsel sessizlik ölçeğinin kullanıldığı başka çalışmalarda da ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları birbirlerinden bağımsız olarak ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarının açıklayıcı faktör analizi sonucu Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde, açıklayıcı faktör analizi sonucunda her bir örgütsel sessizlik alt boyutunun tek faktörde toplandığı, her alt boyuttaki faktör yüklerinin 0,5'ten büyük, KMO değerlerinin 0.50'den büyük, Barlett p değerlerinin 0.05'ten küçük, her boyuttaki her bir maddeye ilişkin kovaryans matrisi değerlerinin 0.50'den büyük ve özdeğerlerin 1'den büyük olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek /Madde                                                                                                                                                                          | Faktör Yüğü | Kovaryans Matrisi Değeri |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|
| <b>Kabullenici Sessizlik maddeleri</b>                                                                                                                                                |             |                          |
| AS3                                                                                                                                                                                   | 0.874       | 0.748                    |
| AS5                                                                                                                                                                                   | 0.826       | 0.807                    |
| AS2                                                                                                                                                                                   | 0.821       | 0.831                    |
| AS4                                                                                                                                                                                   | 0.819       | 0.739                    |
| AS1                                                                                                                                                                                   | 0.643       | 0.820                    |
| Açıklanan varyans = % 64.108<br>KMO = 0.783 (KMO > 0.50)<br>Barlett p = 0.000 (p < 0.05)<br>Kovaryans matrisi değerleri (Anti-image matrices) > 0.50<br>Özdeğer (eigenvalues) = 3.205 |             |                          |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b>                                                                                                                                                            |             |                          |
| DS2                                                                                                                                                                                   | 0.837       | 0.675                    |
| DS1                                                                                                                                                                                   | 0.827       | 0.673                    |
| DS5                                                                                                                                                                                   | 0.824       | 0.859                    |
| DS4                                                                                                                                                                                   | 0.753       | 0.680                    |
| DS3                                                                                                                                                                                   | 0.695       | 0.702                    |
| Açıklanan varyans = % 62,273<br>KMO = 0.711 (KMO > 0.50)<br>Barlett p = 0.000 (p < 0.05)<br>Kovaryans matrisi değerleri (Anti-image matrices) > 0.50<br>Özdeğer (eigenvalues) = 3.114 |             |                          |
| <b>Örgüt yararına sessizlik</b>                                                                                                                                                       |             |                          |
| PS4                                                                                                                                                                                   | ,810        | 0.736                    |
| PS3                                                                                                                                                                                   | ,783        | 0.797                    |
| PS5                                                                                                                                                                                   | ,781        | 0.754                    |
| PS2                                                                                                                                                                                   | ,747        | 0.677                    |
| PS1                                                                                                                                                                                   | ,549        | 0.589                    |
| Açıklanan varyans = % 54,786<br>KMO = 0.717 (KMO > 0.50)<br>Barlett p = 0.000 (p < 0.05)<br>Kovaryans matrisi değerleri (Anti-image matrices) > 0.50<br>Özdeğer (eigenvalues) = 2.739 |             |                          |

## 1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sinizm ölçeği öncelikle tüm alt boyutlarıyla (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm) birlikte açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 3 alt boyuttan oluştuduğ ve ölçek maddelerinin yine orijinal ölçekte olduğu gibi ilgili alt boyutlarda toplandığı tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6’da verilmektedir. Tablo 6 incelendiğinde; Her alt boyutta faktör yük değerlerinin 0.5’ten büyük, KMO değerinin 0.50’ten, Barlett p değerlerinin 0.05’ten küçük, her boyuttaki

her bir maddeye ilişkin kovaryans matrisi değerlerinin 0.50'den büyük ve özdeğerlerin 1'den büyük olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde | Faktör yükleri  |                 |                    | Kovaryans matrisi |
|-------|-----------------|-----------------|--------------------|-------------------|
|       | Duyuşsal sinizm | Bilişsel sinizm | Davranışsal sinizm |                   |
| AC3   | <b>0.887</b>    | 0.294           | 0.194              | ,823              |
| AC2   | <b>0.880</b>    | 0.320           | 0.178              | ,851              |
| AC4   | <b>0.860</b>    | 0.224           | 0.183              | ,921              |
| AC1   | <b>0.789</b>    | 0.349           | 0.205              | ,922              |
| CC3   | 0.314           | <b>0.826</b>    | 0.070              | ,867              |
| CC5   | 0.326           | <b>0.774</b>    | 0.185              | ,881              |
| CC2   | 0.223           | <b>0.757</b>    | 0.227              | ,877              |
| CC4   | 0.270           | <b>0.669</b>    | 0.072              | ,913              |
| CC1   | 0.098           | <b>0.643</b>    | 0.263              | ,948              |
| BC1   | 0.046           | 0.159           | <b>0.826</b>       | ,815              |
| BC2   | 0.153           | 0.339           | <b>0.782</b>       | ,836              |
| BC3   | 0.327           | 0.020           | <b>0.644</b>       | ,930              |
| BC4   | 0.469           | 0.279           | <b>0.527</b>       | ,910              |

Açıklanan varyans = % 70.733  
KMO = 0.879 (KMO > 0.50)  
Barlett p = 0.000 (p < 0.05)  
Kovaryans matrisi değerleri (Anti-image matrices) > 0.50  
Özdeğer (eigenvalues) = 6.525

## 2. Güvenirlilik Analizi

Cronbach's alpha testi kullanılarak her bir ölçeğin güvenirlilik analizi alt boyutlar bazında incelenmiştir. Alt boyutlar bazında her bir ölçeğin güvenirlilik analizi sonucu Tablo 7'de gösterilmektedir. Tablo 7'de verilen değerlere göre, her bir ölçeğin güvenirlilik katsayısının 0.7'nin üzerinde oldukça yüksek bir değer olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

| Ölçek                            | Cronbach's alpha değeri<br>(güvenirlilik katsayısı) |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Örgütsel sessizlik ölçeği</b> |                                                     |
| Kabullenici sessizlik            | 0.852                                               |
| Savunmacı sessizlik              | 0.844                                               |
| Örgüt yararına sessizlik         | 0.773                                               |
| <b>Örgütsel sinizm ölçeği</b>    |                                                     |
| Bilişsel sinizm                  | 0.853                                               |
| Duyuşsal sinizm                  | 0.948                                               |
| Davranışsal sinizm               | 0.769                                               |

### **3. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizinin yanısıra aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri IBM Amos 21 programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### **3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

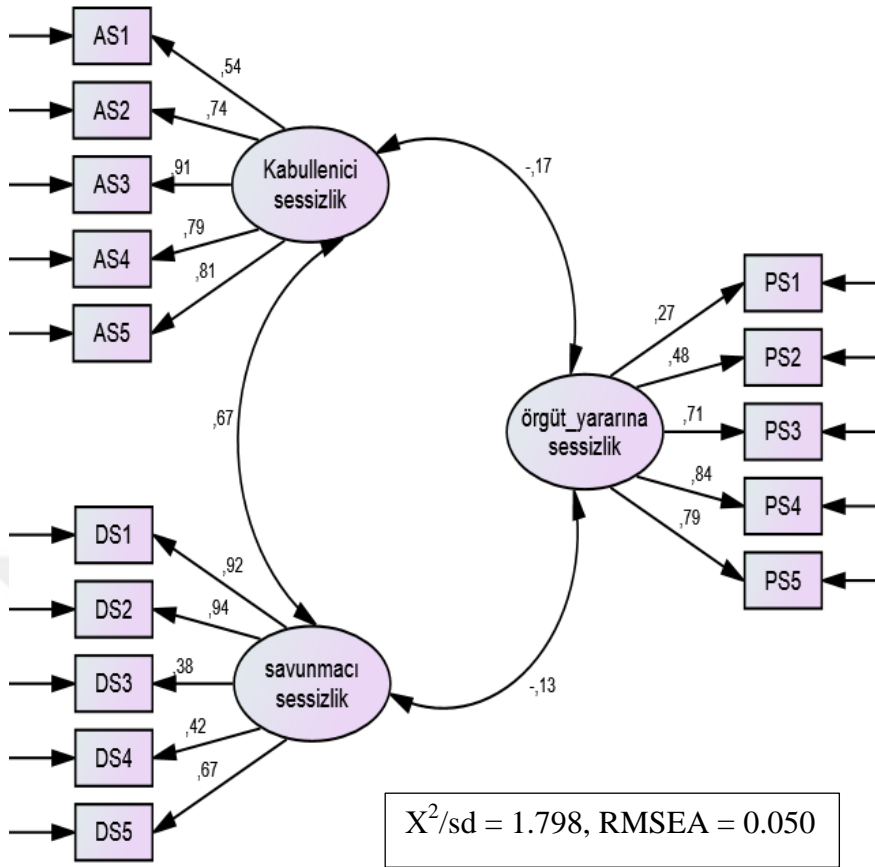
Örgütsel sessizlik ölçeği 3 alt boyutuyla birlikte birinci düzey, ilişkili ve 3 faktörlü olarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Birinci düzey, ilişkili ve 3 faktörlü örgütsel sessizlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 8’de, modelin program çıktısı ise Şekil 13’te verilmiştir. Tablo 8’deki sonuçlara göre; her bir boyutu açıklayan madde yükleri ilgili boyutla 0.001 düzeyinde anlamlıdır ve yeterli bir madde yüküne sahiptir. Bununla birlikte ölçme modelinin uyum istatistikleri değerlerinin, modelin yüksek düzeyde iyi bir uyum verdiğini göstermiştir ( $\chi^2=143.814$ , serbestlik derecesi (sd) = 80,  $\chi^2/sd=1.798$ , GFI=0.942, CFI=0.974, NFI=0.944, IFI=0.974, RMSEA=0.050,  $p<0.001$ ). Ölçüm modelindeki madde güvenirlikleri, standardize edilmiş madde yüklerinin kareleri alınarak incelenmiştir. Standardize edilmiş madde yüklerinin karelerinin 0.4’ten büyük olması maddelerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 8’de görüldüğü gibi maddelerin büyük çoğunluğunun madde güvenirlikleri eşik değer olan 0.4’ün çok üzerinde veya 0.4’e yakın bir değerdir.



**Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek maddeleri                                                                                                                                               | Standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) | Standart hata * | Madde güvenirliği |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b>                                                                                                                                  |                                                     |                 |                   |
| AS5                                                                                                                                                           | 0.813                                               | -               | 0.661             |
| AS4                                                                                                                                                           | 0.790                                               | 0.066           | 0.624             |
| AS3                                                                                                                                                           | 0.906                                               | 0.077           | 0.821             |
| AS2                                                                                                                                                           | 0.742                                               | 0.078           | 0.551             |
| AS1                                                                                                                                                           | 0.542                                               | 0.080           | 0.294             |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b>                                                                                                                                    |                                                     |                 |                   |
| DS5                                                                                                                                                           | 0.666                                               | -               | 0.444             |
| DS4                                                                                                                                                           | 0.419                                               | 0.077           | 0.176             |
| DS3                                                                                                                                                           | 0.384                                               | 0.090           | 0.147             |
| DS2                                                                                                                                                           | 0.939                                               | 0.094           | 0.882             |
| DS1                                                                                                                                                           | 0.920                                               | 0.099           | 0.846             |
| <b>Örgüt yararına sessizlik</b>                                                                                                                               |                                                     |                 |                   |
| PS1                                                                                                                                                           | 0.272                                               | -               | 0.074             |
| PS2                                                                                                                                                           | 0.484                                               | 0.288           | 0.234             |
| PS3                                                                                                                                                           | 0.710                                               | 0.483           | 0.504             |
| PS4                                                                                                                                                           | 0.838                                               | 0.510           | 0.702             |
| PS5                                                                                                                                                           | 0.786                                               | 0.411           | 0.618             |
| Uyum istatistikleri: $\chi^2=143.814$ , serbestlik derecesi (sd) = 80, $\chi^2/sd=1.798$ , GFI=0.942, CFI=0.974, NFI=0.944, IFI=0.974, RMSEA=0.050, $p<0.001$ |                                                     |                 |                   |

**Not:** \*Her bir ölçeği açıklayan maddelerin yükleri 0.001 düzeyinde anlamlıdır; sd: Serbestlik derecesi; GFI: Goodness of fit index; CFI: Comparative fit index; NFI: Normed fit index; IFI: Incremental fit index; RMSEA: Root mean square error of approximation.



**Şekil 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

### 3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinde olduğu gibi, örgütsel sinizm ölçeği de 3 alt boyutuyla birlikte birinci düzey, ilişkili ve 3 faktörlü olarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Birinci düzey, ilişkili ve 3 faktörlü örgütsel sessizlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9’da, modelin program çıktısı ise Şekil 14’te verilmiştir. Tablo 9’daki sonuçlara göre; alt boyut bazında her bir ölçeği açıklayan madde yükleri 0.001 düzeyinde anlamlıdır ve yeterli düzeyde bir madde yüküne sahiptir. Bununla birlikte ölçme modeli uyum istatistiklerinin aldığı değerler, modelin yüksek düzeyde iyi bir uyum verdiğini göstermiştir ( $\chi^2=157.037$ , serbestlik derecesi (sd) = 56,  $\chi^2/sd=2.804$ , GFI=0.933, CFI=0.965, NFI=0.947, IFI=0.965, RMSEA=0.076,  $p<0.001$ ). Ölçüm modelindeki madde güvenilirlikleri, standardize edilmiş madde yüklerinin kareleri alınarak incelenmiştir. Standardize edilmiş madde yüklerinin karelerinin 0.4’ten büyük olması maddelerin güvenilir olduğunu

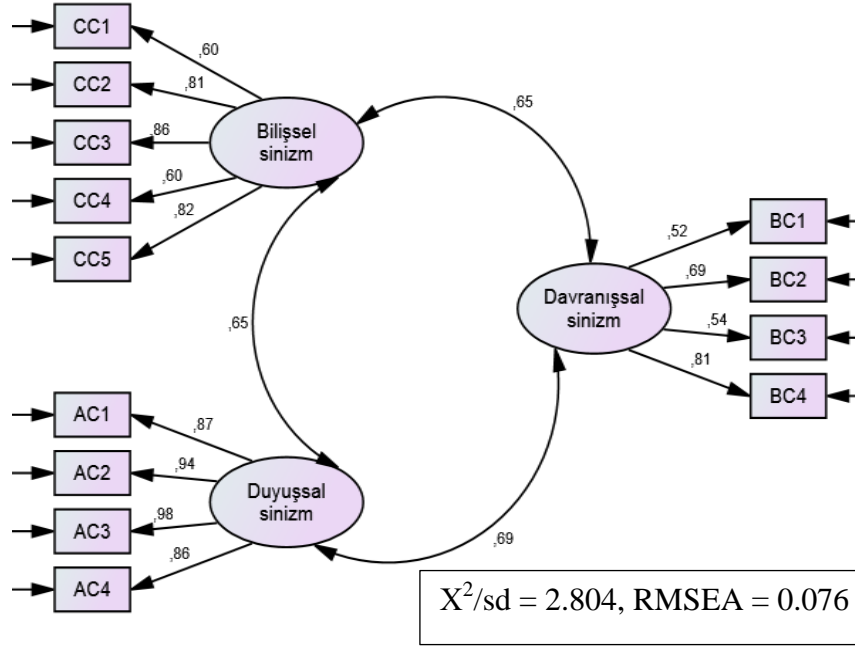
göstermektedir. Tablo 9’da görüldüğü gibi maddelerin büyük çoğunluğunun madde güvenilirlikleri eşik değer olan 0.4’ün çok üzerinde veya 0.4’e yakın bir değerdir.

**Tablo 9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek maddeleri           | Standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) | Standart hata* | Madde güvenilirliği |
|---------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|---------------------|
| <b>Bilişsel Sinizm</b>    |                                                     |                |                     |
| CC5                       | 0.824                                               | -              | 0.679               |
| CC4                       | 0.605                                               | 0.062          | 0.366               |
| CC3                       | 0.864                                               | 0.067          | 0.746               |
| CC2                       | 0.807                                               | 0.066          | 0.651               |
| CC1                       | 0.605                                               | 0.068          | 0.366               |
| <b>Duyuşsal Sinizm</b>    |                                                     |                |                     |
| AC4                       | 0.860                                               | -              | 0.740               |
| AC3                       | 0.984                                               | 0.042          | 0.968               |
| AC2                       | 0.944                                               | 0.043          | 0.891               |
| AC1                       | 0.871                                               | 0.049          | 0.759               |
| <b>Davranışsal Sinizm</b> |                                                     |                |                     |
| BC1                       | 0.525                                               | -              | 0.276               |
| BC2                       | 0.689                                               | 0.142          | 0.475               |
| BC3                       | 0.541                                               | 0.172          | 0.293               |
| BC4                       | 0.812                                               | 0.203          | 0.659               |

Uyum istatistikleri:  $\chi^2=157.037$ , serbestlik derecesi (sd) = 56,  $\chi^2/sd=2.804$ , GFI=0.933, CFI=0.965, NFI=0.947, IFI=0.965, RMSEA=0.076,  $p<0.001$ .

**Not:** \*Her bir ölçeği açıklayan maddelerin yükleri 0.001 düzeyinde anlamlıdır; sd: Serbestlik derecesi; GFI: Goodness of fit index; CFI: Comparative fit index; NFI: Normed fit index; IFI: Incremental fit index; RMSEA: Root mean square error of approximation.



**Şekil 14. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ERDOĞAN, TÜLİN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : AKŞEHİR  
Telefon : 0545 342 42 30  
Faks : .....

E-mail

: [tulinerdogan332@gmail.com](mailto:tulinerdogan332@gmail.com)



### Eğitim

| Derece        | Eğitim Birimi                         | Mezuniyet Tarihi |
|---------------|---------------------------------------|------------------|
| Doktora       | .....                                 | .....            |
| Yüksek Lisans | .....                                 | .....            |
| Lisans        | Selçuk Üniv., Fen Ed. Fak., Sosyoloji | 1995             |

### İş Deneyimi

| Yıl  | Yer                    | Görev    |
|------|------------------------|----------|
| 1995 | Milli Eğitim Bakanlığı | Öğretmen |

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

.....

### Hobiler



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

11/07/2019

Tez Başlığı / Konusu:

ÖĞRETMENLİKTE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: VAN ÖRNEĞİ

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin, 10/07/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14 (on dört) dür.

**Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:**

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

11/07/2019  
Tülin ERDOĞAN

Adı Soyadı : Tülin ERDOĞAN  
Öğrenci No : 159201128  
Anabilim Dalı : Sosyoloji  
Programı : Tezli Yüksek Lisans  
Statüsü :  Y. Lisans  Doktora

**DANIŞMAN**  
Dr. Öğr. Üyesi GülsevİM EVSEL

11/07/2019

**ENSTİTÜ ONAYI**  
UYGUNDUR

...../...../2019

Doç. Dr. Bekir KOÇLAR  
Enstitü Müdürü