



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKULLARIN BÜROKRATİK YAPISI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

ÖZLEM KARAOĞLAN

DENİZLİ-2019

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKULLARIN BÜROKRATİK YAPISI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL
SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

ÖZLEM KARAOĞLAN

**DANIŞMAN
Doç. Dr. TÜRKAY NURİ TOK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Türkay Nuri TOK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.07.2019 tarih ve 2949...sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Özlem Karaoğlu

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında sabırla bana destek veren değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Türkay Nuri Tok'a, beni her konuda cesaretlendiren ve destekleyen sevgili eşim Mehmet ve biricik kızım Yağmur'a; her zaman yanımda olan desteğiyle bana güç veren canım kuzenim Yrd. Doç. Dr. Gülhan Demiriz'e bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan anne ve babama, dostlarım Gülçin ve Nesrin'e teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

KARAOĞLAN, Özlem

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK
Temmuz 2019, 100 sayfa

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmleri ile ilişkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki okullarda çalışan 386 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Verilerin toplanmasında Sosyodemografik Bilgi Formu ile birlikte Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde betimleyici istatistikler, korelasyon, regresyon, t-test ve ANOVA teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin bürokratik okul yapısına ilişkin algıları örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon faktörleri ile birlikte örgütsel sessizlik toplam puanını ve örgütsel sinizmi artırmaktadır. Bürokratik okul yapısına ilişkin algılar, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm; cinsiyete, medeni duruma ve yaşa göre farklılaşmamaktadır. Farklılık bulunan değişkenler incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinde okul yapısına ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri branş öğretmenlerinden yüksektir. Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri genel olarak diğer okul türlerinden yüksektir. 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin bürokratik okul yapısına ilişkin algıları diğer kıdem gruplarından yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm.

ABSTRACT

The Relationship between the Bureaucratic Structure of the Schools, Organizational Silence and Organizational Cynicism

KARAOĞLAN, Özlem

Master Thesis in Educational Sciences,
Educational Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Türkay Nuri TOK
July 2019, 100 pages

The aim of this study is to determine the relationship of teachers' perceptions of bureaucratic school structure with organizational silence and organizational cynicism. For this purpose, in the 2016-2017 academic year, 386 teachers working in schools in Pamukkale, Denizli were selected as the sample. In order to collect the data, the Sociodemographic Information Form together with the School Structure Effectiveness Scale, Organizational Silence Scale and Organizational Cynicism Scale were used. Descriptive statistics, correlation, regression, t-test and ANOVA techniques were used to analyze the data. The findings were evaluated at 95% confidence interval and 5% significance level.

According to the findings of the study, teachers' perceptions about bureaucratic school structure increase organizational silence total score and organizational cynicism along with organizational environment, emotion, silence source, manager and isolation factors of organizational silence. Perceptions of bureaucratic school structure, organizational silence and organizational cynicism do not differ according to gender, marital status and age. In class teachers, perceptions of school structure, organizational silence and organizational cynicism levels are higher than branch teachers. The levels of organizational silence and organizational cynicism of high school teachers are generally higher than other types of school. The teachers who have a seniority of 11-20 years have higher perceptions about bureaucratic school structure than other seniority groups.

Key Words: Bureaucratic structure of schools, organizational silence, organizational cynicism.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Amacı.....	4
1.5. Araştırmanın Önemi	5
1.6. Araştırmanın Varsayımları	5
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Okulların Bürokratik Yapısı	6
2.1.1. Bürokrasi Kavramı ve Tanımı	6
2.1.2. Bürokrasinin Temel Özellikleri	9
2.1.2.1. Formallik.....	9
2.1.2.2. Merkezilik.....	9
2.1.3. Bürokratik Yapının Özellikleri	10
2.1.4. Bürokrasi Kuramları	11
2.1.4.1. Weber bürokrasisi.	12
2.1.4.2. Weber'e getirilen eleştiriler.	12
2.1.5. Bürokrasinin Örgütsel Sorunları	14
2.1.6. Bürokrasinin Olumsuzlukları.....	14
2.1.7. Bürokratik Örgütlenmelerin Üstünlükleri.....	15
2.1.8. Okul Yönetiminde Bürokrasi.....	16
2.2. Örgütsel Sessizlik	16
2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	17

2.2.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Alt Faktörler	18
2.2.2.1. Kültür	18
2.2.2.2. Örgüt kültürü	18
2.2.2.3. Davranış düzlemi.	19
2.2.2.4. Örgüt iklimi	19
2.2.2.5. Örgütsel güven.	19
2.2.2.6. Örgütsel adalet.	20
2.2.2.7. Grup düşüncesi ve grup baskısı	20
2.2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler	20
2.2.4. Sessizlik Türleri	22
2.2.4.1. Kabullenici (boyun eğmeye dayalı) sessizlik.	23
2.2.4.2. Korunmacı (kendini korumaya dayalı) sessizlik.	23
2.2.4.3. Korunmacı (ilişkileri korumaya dayalı) sessizlik.	23
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	24
2.2.6. Sessiz Kalma Biçimleri	25
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	26
2.2.7.1. Örgütsel düzeydeki sonuçlar	26
2.2.7.2. Bireysel düzeydeki sonuçlar.	26
2.3. Örgütsel Sinizm	27
2.3.1. Sinizmin Tarihsel Gelişimi	27
2.3.2. Sinizm Türleri	29
2.3.2.1. Kişilik sinizmi	29
2.3.2.2. Toplumsal/Kurumsal sinizm	30
2.3.2.3. İşgören sinizmi	30
2.3.2.4. Örgütsel değişim sinizmi.	31
2.3.2.5. Meslek sinizmi	31
2.3.3. Örgütsel Sinizm	32
2.3.4. Siniklerin Karakteristik Özellikleri	33
2.3.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temeller	34
2.3.5.1. Bireysel faktörler.	34
2.3.5.2. Örgütsel faktörler	37
2.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	38
2.3.6.1. Bireysel sonuçlar	38
2.3.6.2. Örgütsel sonuçlar.	39

2.4. İlgili Araştırmalar	40
2.4.1. Okulların Bürokratik Yapısı ile İlgili Araştırmalar	40
2.4.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar	45
2.4.3. Örgütsel Sinizm ile İlgili Araştırmalar	51
2.4.4. İlgili Araştırmaların Değerlendirilmesi	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
YÖNTEM	57
3.1. Araştırmanın Deseni	57
3.2. Evren ve Örneklem	57
3.3. Veri Toplama Araçları	59
3.3.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu	59
3.3.2. Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği	59
3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	59
3.3.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği	60
3.4. Veri Toplama Süreci	60
3.5. Verilerin Analizi	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	62
BULGULAR VE YORUM	62
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	62
4.2. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular	62
4.3. Araştırmanın Dördüncü, Beşinci, Altıncı, Yedinci, Sekizinci ve Dokuzuncu Alt Problemlerine ilişkin Bulgular	63
4.4. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Bulgular	66
BEŞİNCİ BÖLÜM	69
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	69
5.1. Tartışma	69
5.2. Öneriler	73
KAYNAKÇA	74
EKLER	85
Ek 1. Sosyodemografik Bilgi Formu	85
Ek 2. Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği	86
Ek 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	87
Ek 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği	88
ÖZGEÇMİŞ	89

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. <i>Örnekleme İlişkin Özellikler</i>	58
Tablo 3. 2. <i>Normallik Test Sonuçları</i>	60
Tablo 4. 1. <i>Betimleyici İstatistikler</i>	62
Tablo 4. 2. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki</i>	62
Tablo 4. 3. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Cinsiyete Göre Farklılaşması</i>	63
Tablo 4. 4. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Medeni Duruma Göre Farklılaşması</i>	63
Tablo 4. 5. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Yaşa Göre Farklılaşması</i>	64
Tablo 4. 6. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Branşa Göre Farklılaşması</i>	64
Tablo 4. 7. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Okul Türüne Göre Farklılaşması</i>	65
Tablo 4. 8. <i>Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması</i>	65
Tablo 4. 9. <i>Okul Bürokratik Yapısının Okul Ortamı Üzerindeki Etkisi</i>	66
Tablo 4. 10. <i>Okul Bürokratik Yapısının Duygu Üzerindeki Etkisi</i>	66
Tablo 4. 11. <i>Okul Bürokratik Yapısının Sessizliği Kaynağı Üzerindeki Etkisi</i>	67
Tablo 4. 12. <i>Okul Bürokratik Yapısının Yönetici Üzerindeki Etkisi</i>	67
Tablo 4. 13. <i>Okul Bürokratik Yapısının İzolasyon Üzerindeki Etkisi</i>	67
Tablo 4. 14. <i>Okul Bürokratik Yapısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi</i>	67
Tablo 4. 15. <i>Okul Bürokratik Yapısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi</i>	68

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Toplumlar, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla, çeşitli ihtiyaçlarını gidermek, gelişimlerini sağlamak ve karşılaşılan güçlükleri aşabilmek maksadıyla kurumsal boyuta sahip örgütler kurmuştur. Bu örgütler, toplumun hedeflerini gerçekleştirmeleri, dolayısıyla varlıklarını korumaları açısından önemli bir rol oynamaktadırlar. Örgütlerin amaca yönelik çalışmalarında etkili ve verimli olabilmelerinin koşullarından biri ise gelişen ve değişen toplumsal ihtiyaçlara yönelik bir örgütsel yapılanmadır. Örgütsel yapılanmanın sağlıklı bir şekilde oluşturulması için örgütlerin vazgeçilmez bir unsuru olan örgüt çalışanlarının da etkinlik düzeylerinin en üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin yapısı, örgüt çalışanlarının verimliliğini artıracak şekilde kurulmalıdır. Örgüt amaçlarının çalışanlar açısından açıkça ortaya konması, çalışanların kararlara katılımı ve örgüt içerisinde mevcut olan, işleyişi olumsuz yönde etkileyen sorunların tespitinde veya örgütün gelişimine katkıda bulunabilecek kararlarda söz sahibi olabilmesi oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda role sahip veya başka bir bakış açısı ile örgütsel etkililik ve verimlilik düzeylerine doğrudan etkisi olan, örgüt ve kişi kaynaklı çeşitli faktörlerin varlığından bahsetmektedir.

1.1. Problem Durumu

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için öncelikle varlıklarını sürdürebilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla çeşitli stratejiler geliştirme ihtiyacı duyarlar. Özellikle insan kaynaklarının ön plana alındığı günümüzde, çalışanların içinde bulundukları yönelik geliştirilen negatif tutumları anlatan örgütsel sinizm ve çalışanların sahip olduğu yeteneklerini kasten kullanmadıkları ve sessiz kalmayı tercih ettikleri örgütsel sessizlik kavramları oldukça önemlidir.

Okullar toplum ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş amaçlara yönelik bürokratik yapıya sahip sosyal birer örgüttürler. Bu yapı, çalışmaların belirli düzenleme ve kurallar kapsamında yapılmasını talep etmektedir. Çalışanlar açısından bürokrasinin olumsuzluklara yol açtığıyla ilgili bir yaygın görüş vardır ancak olumlu yönlerinin olduğunu da kabul etmek gerekmektedir (Hoy ve Sweetland, 2001).

Okul yöneticileri, bürokrasinin etkin bir şekilde işlemesi konusunda önemlidir. Bürokrasiyi etkili bir biçimde kullanan ve bilen yöneticiler, bürokrasideki olumsuzlukları ortadan kaldırarak, amaçlarına göre bürokrasiyi kullanabilmektedir. Bu yapılamazsa yönetim işlevselliğini kaybedebilmekte ve problemler yaşanabilmektedir. Gouldner (1954)

ve Metron (1957)'a göre bürokrasiler aşırı kuralcı ve katı yapılar oldukları için eleştirilmekte, korkutucu olarak gösterilmektedir (Hoy ve Sweetland, 2001). Okullarda bürokrasinin kuralcı ve aşırı katı bir biçimde işlemesiye çeşitli problemlere yol açmaktadır. Sapre'ye (2000) göre bu sorunlar; kıdemin ödüllendirme sisteminin temelinde bulunması, emir-komuta zinciri içerisinde yöneticilerin hesap vermeleri, kaynak konusunu tüm problemlerin üzerinde görmeleri, kişiler arası ilişkilerin yetki, statü ve hiyerarşi sınırları içerisinde olması, alınan kararların temelinde genelge, yönetmelik ve kuralların yer alması ve bu yüzden yaratıcılığın körelmesi, sistemin yapısı merkeziyetçi olduğu için yenileşme ve değişime ancak tepeden başlanabilmesi, astların astların reform önerileri geliştirememeleridir (Akt. Şimşek, 2005).

Öğretmen tarafından algılanan yüksek bürokratik yapının öğretmenleri sessizlik davranışına sürüklemesi beklenmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, bu davranışların iş hayatına yansması, bunun sonucunda örgütle alakalı problemlerin çözüme kavuşamaması ve işle alakalı konularda çalışanların arasında bir ile iletişimsizlik olması şeklinde tanımlamıştır (Erol ve Köroğlu, 2013, s. 46). Bir başka tanımda da çalışanların içe kapanık kişilik özellikleri dolayısıyla geri planda durması ve örgüt ve iş ile alakalı çeşitli eylemleri yapmaktan vazgeçmesi şeklinde açıklanmıştır (Çakıcı, 2010, s.9).

Örgüt içerisinde çalışanlar, pozisyonları gereğince birbirleri ile farklı ilişkiler kurabilmektedir. Mesleki pozisyonları insanların birbirinden kaçınmasına ya da yakınlaşmasına neden olabilmektedir (Demir ve Demir, 2012, s. 185). Yöneticiler, örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanlar ile yakın ve güçlü ilişkiler kurmalıdır. Fakat yöneticilere biçilen roller bilinçsiz ya da bilinçli olarak çalışanlarda sessizliğe yol açmaktadır (Bildik, 2009, s. 34). Çalışanların bu tarz davranışlarını örgütlerin son senelerde talep etmemesi; değişen iş şartları karşısında örgütlerin daha aktif, işle alakalı gelişmeleri yakından takip eden, bu bilgileri arkadaşları ile paylaşan, üstleri ile iletişim kurabilen, problemleri çözebilen ve fikirlerini uygulayan çalışanlara daha fazla gereksinim duyulduğunu göstermektedir (Bildik, 2009, s. 34).

Örgütsel sessizlik kavramı örgütlerin yararına bir davranış olarak algılansa da aslında örgütteki temel taşları yerinden oynatarak çeşitli anlaşmazlıklara yol açmakta; çalışanların işverene ve işe karşı olumsuz duygular beslemesine yol açmakta, doyumsuzluk ve stresi arttırmaktadır (Vakola ve Bouradas: 2005 akt; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 253).

Okullardaki bürokratik yapı kaynaklı ortaya çıkan problemlerden bir diğeri de örgütsel sinizmdir. Turner ve Valentine (2001) örgütsel sinizmi, güçlü güvensizlik,

düşmanca kuşkulama, diğer kişilerin motivasyonunu kötüleme özelliklerini bünyesinde barındıran ahlaki karar vermenin genel ve özel boyutu olarak tanımlamışlardır. Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizmi örgütte bütünlük eksikliği olduğu inancı şeklinde tanımlamışlardır. Valentine ve Elias (2005) ise örgütsel sinizmi, kurumların sadece kendilerine hizmet ettikleri, hiçbir ahlaki özellik taşımadığı, çalışanlarına karşı dürüst ve adil davranmadığına ilişkin inanç olarak açıklamışlardır. En yaygın tanımsa Dean ve diğerlerinin (1998) yaptığı tanımdır. Dean ve diğerleri örgütsel sinizmi kişilerin örgüte karşı olan olumsuz tutumları olarak değerlendirilmiştir.

Sinirsel ve ruhsal bozukluk olarak örgütsel sinizm çalışanlarda uykusuzluk, hayal kırıklığı depresyon ve duygusal çöküntüye sebep olmaktadır. Bunlarla birlikte savunmacı davranışlar, hiddetlenme, gerilim ve zulüm yapma gibi psikolojik sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında örgütsel sinizm çalışanların ruh sağlığı ile beraber beden sağlığını da olumsuz yönde etki etmektedir. Sinik tutumlar kimi zaman kalp ve damar hastalıklarına sebep olarak kişilerin hayati tehlikesini arttırmakta ve yaşam süresini düşürebilmektedir. Çalışanların hasta olması sebebiyle, işe geç gelme veya işten ayrılma gibi performans düşüklüğüne temel oluşturan bazı tutumlar görülmektedir. Bu tutumların sonucu ise örgüt sadece maddi boyutla kalmayan ciddi zararlar görülebilir. Ayrıca sinizm bireylerin alkol, uyuşturucu ve sigara kullanımını artırabilmekte; depresif hareketlerde bulunma, aşırı kilo alma gibi kişilerin sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal sorunlara da sebep olabilmektedir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizm bireysel sonuçlara sahip olmakla beraber kimi örgütsel sonuçlara da sahiptir. Sinizmin tutumunun örgütlere olumsuz etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir. Sinizmin özellikle örgüt içerisindeki etkililiği ve verimliliği azaltan örgütte manevi ve maddi tahribata neden olan etkilerinden bahsedilebilir. Sinizmin en bilinen örgütsel sonuçları şöyle sıralanabilir: İş doyumsuzluğu, işe yabancılaşma, örgütsel küçülme, işten ayrılma ya da çıkarılma oranlarının artmasıdır. Bunların yanında örgütte sabotaj ve dolandırma gibi durumların yaşanması, hırsızlık faaliyetlerinin görülmesi, örgütü aşağılama, örgüte güvensizlik, kendini yetersiz hissetme ve işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlik, değişim için emek göstermeme, örgütsel bağlılık, motivasyon, itaatsizlik, örgütsel performansın düşmesi, lidere ve diğer çalışanlara duyulan güvenin azalması gibi örgütsel sonuçlar da görülebilmektedir (Abraham, 2000; Bommer, 2005; James 2005).

Okullarda amaçların gerçekleşmesinde en önemli unsurlardan olan öğretmenlerin, okulun amaç ve işleyişi ile ilgili fikirlerinin dile getirmesinin, sorunları rahatlıkla ifade

edebilmesinin diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da performansın artıracak, yeni fikirlerle birlikte örgütsel gelişime katkıda bulunacaktır. Bu anlamda bu çalışma, okullardaki bürokratik yapının örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koyması açısından önemlidir.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Öğretmen görüşlerine göre okulların bürokratik yapısının, onların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerine etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

1. Öğretmenler, okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizme ilişkin algıları nedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısı ile örgütsel sessizlik arasında ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri branşa göre farklılaşmakta mıdır?
8. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
9. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı öğretmenlerin bürokratik okul yapısıyla ilgili algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bununla birlikte öğretmenlerin bürokratik okul yapısıyla ilgili algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri

ve örgütsel sinizm düzeylerinin sosyo-demografik özellikler çerçevesinde oluşturulan gruplar (okul türü, branş, medeni durum, cinsiyet ve mesleki kıdem) arasında farklılaşmasını değerlendirmek, araştırmanın bir başka amacıdır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okullar, toplum ihtiyaçlarına göre programlı amaçlara sahip sosyal birer örgüttürler. Bu amaçların gerçekleşmesinde en önemli unsurlardan biri olan öğretmenlerin, okulun amaçları ve işleyişine ilişkin fikirlerini veya var olan sorunları rahatlıkla ifade edebilmesi, diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da performansın artmasına, yeni fikirlerle birlikte örgütsel gelişime katkıda bulunmasına neden olacaktır. Araştırmanın ortaya koyacağı veriler doğrultusunda okullardaki bürokratik yapının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, yanlış görülen uygulamaların en aza indirgenmesinde, dolayısı ile okullarda sinizm ve sessizliğe neden olabilecek unsurların azaltılmasında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

1. Öğretmenlerin, veri toplama aracına objektif cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlere, konu hakkında görüş ve önerilerini açıklama olanağı yaratılmıştır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. 2016-2017 Eğitim Öğretim Yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma Denizli ili, Pamukkale ilçesi sınırları içerisindeki öğretmenler ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarına ilişkin kuramsal çerçeve sunulmuş; ilgili araştırmalar aktarılmıştır.

2.1. Okulların Bürokratik Yapısı

Bu bölümde öncelikle bürokrasi kavramı tanımlanmış; bürokratik yapının temel özellikleri, bürokrasi kuramları, bürokrasinin örgütsel sorunları, bürokrasinin olumsuzlukları ve bürokratik örgütlerin üstünlüklerine yer verilmiştir. Ardından okul yönetiminde bürokrasi kavramı hakkında kuramsal çerçeve aktarılmıştır.

2.1.1. Bürokrasi Kavramı ve Tanımı

İnsanlarda genelde olumsuz bir yapı çağrıştıran bürokrasi, çoğunlukla hiyerarşik bir yapısı olan örgüt modeli şeklinde düşünülmektedir. Birçok örgütte bulunan uygulamalar, bu düşüncelerin haksız olmadığını ortaya koymaktadır. Fakat okullar dahil, toplum içerisindeki örgütlerin yapısına bakıldığında zaman, çoğunda bürokratik özelliklerin olduğu göze çarpmaktadır (Buluç, 2009).

Siyaset terimi gibi pek çok anlamda kullanılabilen bir kelime olan bürokrasi kavramı için halk arasında belli bir görüş birliği olsa da, bilim insanları bir tanım veya düşünce birliğine varmış değildir. Michel Crozier, bürokrasiyi üç ayrı anlama ayırmıştır. İlk anlam, büro tarafından yapılan yönetimdir. Bu anlamıyla bürokrasi, hiyerarşik bir şekilde organize edilen ve atanarak iş başına gelen memurlardan oluşan devlet dairelerinin yürüttüğü idare ve sevk faaliyetidir. İkinci anlamıyla bürokrasi, kolektif faaliyetlerin organize edilmesi ve düzenli hale getirilmesidir. Üçüncüsüye ihtiyaçların yeteri kadar tatmin edilememesi, işlemlerin karmaşık olması, monotonluk ve işlerin ağır yürümesidir (Eryılmaz, 2009, s. 215).

1745'te Gournay, bürokrasi kelimesini ilk defa kullanmış; daha sonra Max Weber yönetim bilimi ve toplum bilim literatüründe bu kavramı etkin hale getirmiştir. Pek çok sözlükte bürokrasi kelimesi, devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler şeklinde tanımlanmaktadır. Genel anlamdaysa bürolarda çalışan görevliler tarafından yapılan yönetim veya büroların keyfi olmayan kurallara dayalı egemenliği ve yetkisidir. Bürokrasi, kamu hizmetlerini ve hükümet politikalarını oluşturmak, sorumluluğunu almak ve yürütmek gibi pek çok amaçla resmi olarak yetkilendirilen; otoritesi, işleyişi ve görevleri belli kurallarla belirlenen; bu amaçla işbölümü, otorite hiyerarşisinin yazılı kuralları,

faaliyetler ve yazışmaların arşivlenmesi ile bireyler üstü esaslara dayanan bir örgüt/yapı şeklindedir (Şat, 2009).

Bürokrasi; bureau ve cratie sözcüklerinden oluşmaktadır ve büroların yetkilerini kullandıkları sistemdir. Bu kelimeyi 3 farklı anlamda kullanmak mümkündür. Bunların ilkinde bütün devlet personeli ve örgütü ifade edilmektedir. İkincisi, belirli bir yönetim ve örgütlenme şeklini ifade etmektedir. Sonuncusu ise kırtasiyecilik anlamına gelmektedir (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993).

Bürokrasi üzerine çalışan araştırmacılar, konuyla alakalı hem olumu hem de olumsuz iki görüşten bahsetmektedir. Olumlu görüşe göre gereksinim duyulan rehberliği sağlayan, sorumluluklar açıkça belirtilmiş olan ve bu şekilde rol stresini azaltan, kişilerin etkili olmasında yardımcı olan, memnuniyeti ve yenileşmeyi arttıran bir yapıdır. olumsuz görüşe göreyse bürokrasi, katı kurallar, kırtasiyecilik, iş ve otokratik güce karşı ilgisiz çalışanlar anlamına gelmektedir. Bu görüşe göre bürokrasi, insanları olumsuz yönde motive eden, memnuniyetsizliği besleyen ve yaratıcılığı öldüren engelleyici bir yapı şeklindedir (Adler ve Borys, 1996; Hoy ve Sweetland, 2001; Buluç, 2009).

Bürokrasi, sistematik olarak birçok insanın koordine edilmesiyle geniş ölçekli yönetsel görevlerin gerçekleştirilmesi için düzenlenen bir örgütlenme şeklindedir. Bürokrasi kavramı, geniş örgütlerde bulunan işlerin koordinasyonu ve denetimini başarma amacına sahip örgüt ilkelerinden kaynaklanmaktadır (Blau ve Meyer, 1987; akt. Yıldırım, 2009). Bu ilkelerin başında kariyer, liyakat, uzmanlaşma, yazılılık, tarafsızlık, biçimsel kurallar ve hiyerarşik bir otorite yapısı gelmektedir. Bürokrasi, çalışanlara kurumsal amaçlara göre doğru eylemleri bildiren biçimsel davranış kalıpları şeklindedir. Bu durum, kurumsal eylemleri disipline etmeyi, sonuçları öngörmeyi ve kesinliği garanti etmektedir (Yıldırım, 2009).

Gifford ve Elizabeth Pinchot (1994) bürokrasinin, hiyerarşik otorite ve dikey iletişim aracılığıyla ortak görev amacıyla çalışanların organize edilmesi olduğunu belirtmiştir. Bürokrasi, boyun eğdirici ve hakimiyet kurucu ilişkiler ile zeki insanların kolektif zekalarının boşa harcanmasına yol açan bir yapı şeklinde görülmektedir ve bu yüzden de yargılanmaktadır. Çalışanların kendi inisiyatiflerini, yargılarını ve zekalarını kullanmalarını gerektiren durumlarda bürokrasi, başarısız kalmaktadır. Başarılı bürokrasilerin ardında takım çalışması ve gerçek operasyonel bütünleşmenin bulunduğu informal örgüt yapısı vardır. Pek çok etkin örgütte emir komuta zinciri göstermelik olmaktadır. Bürokrasiyle alakalı sorun, bütün örgütün potansiyelin yalnızca yarısını kullanabilmesidir (Brown, 1994; akt. Aydın, 2009, s. 118-119).

Eryılmaz (2009) bürokrasinin, siyaset ve yönetimle alakalı bir kavram olduğunu belirtmiştir. İlk anlamıyla bürokrasi daha çok resmi otoritenin kötüye kullanılmasını anlatan, olumsuz ve pejoratif bir kavramdır. Bu anlamı ile otoriteye aşırı bağlılık, yetki devretmekte isteksizlik, yönetimde gizlilik, sorumluluktan kaçma, kırtasiyecilik, kuralcılık, işlerin ağır yürütmesi, verimsizlik gibi olumsuz işlem ve davranışları kapsamaktadır.

İkinci anlamı ile bürokrasi, belli özellikleri olan bir örgüt şeklidir. Weber'e göre bürokrasi, gayrişahsilik, faaliyetlerin ve yazışmaların dosyalanması, yazılı kurallar, otorite hiyerarşisi, işbölümü, resmi pozisyonlar ve disipline olmuş bir yapıdan oluşan bir örgüt şeklidir. Bu anlamı ile bürokrasi, rasyonel bir örgüt şeklidir ve diğer örgütlerden teknik olarak üstündür.

Üçüncü anlamıyla bürokrasi, kamu yönetimi kavramıyla aynı anlama sahiptir. Genelde bürokrasi, siyasi sistemdeki kamu yönetimi kolu şeklinde ifade edilmektedir.

Dördüncü anlamıyla bürokrasi, atanarak iş başına gelen memurların otoriteyi elinde bulundurduğu yönetim şeklidir. Bu anlamı ile monarşi, aristokrasi ve demokrasi gibi bir yönetim şekli olan bürokrasi bu kavramlarla karşılaştırılabilmektedir.

Beşinci anlamı ile bürokrasi, bir yönetim şekli, üslubu ve tarzıdır. Yönetimle alakalı genel kuralların uygulanması, günlük olarak yapılan işlemlerin belli kurallar çerçevesinde yürütülmesidir. Son olarak ise bürokrasi, toplum içerisindeki büyük yapıları örgütlerin gelişimini anlatan bir kavramdır (Eryılmaz, 2009).

Bürokrasiler, toplumsal etkileşime ya da uzlaşmaya dayanmayan yönetsel formlardır. Kuralsal ilişkilere sahip bu formlarda olası durumlar ve işleyiş tarzı, daha önceden sistematik bir şekilde biçimsel kurallar ile belirlenmiştir. Çalışanlar, bu kurallara koşulsuz uymaktadır. Biçimsel kuralların meşruluğuysa ilişkilerin düzeninin mantıklı olmasından ve işin gereklerinden kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2010).

Belli özellikleri olan bir örgüt şekli olarak bürokrasi, işlemsel ve yapısal olmak üzere iki temel yöne sahiptir. Bürokrasinin yapısal yönünü örgütün resmi yetki alanı, otorite hiyerarşisi ve iş bölümü oluşturmaktadır. İşlemsel yönünüyse kurumdaki karar verme, iş görme ve işleri sonuçlandırma konusundaki kural ve usullerin tümü oluşturmaktadır. Halkın bürokrasiden yakınması, daha çok işlemsel yönle alakalıdır. Tüm kuruluşlar görevlerini yerine getirmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için önceden belirlenen kural ve usullere göre işlem yapmaktadır. Örgütlerin yürüttükleri hizmet işlemleri, bürokratik işlemler dizgesini oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2009, s. 217).

Bazı yönetim bilimcilere göre (Yılmaz ve Ökmen, 2004, s.248) bürokrasi, sorumsuzlukların örgütlü sistemidir. Bürokratik örgüt daha çok hiyerarşi, gereksiz pek çok

yazışma ve dosya, vatandaşa karşı duvar gibi duran personeldir. Herhangi bir yöneticinin herhangi bir yerde, herhangi bir işi yapması söylendiği zaman o yöneticinin, daha fazla çalışma olanakları, para ve personel istemesi buna örnektir. Problemi çözmek yerine her açıdan örgüte yük olacak yeni isteklerde bulunacaktır (Yılmaz ve Ökmen, 2004, s.248).

2.1.2. Bürokrasinin Temel Özellikleri

Bürokratik örgütlerde göze çarpan en temel iki özellik, merkezilik ve formalliktir (Buluç, 2009).

2.1.2.1. Formallik. Formallik, bir örgütün politikalar, yazılı kurallar, yöntemler ve düzenlemelere sahip olma düzeyidir. Formallığı zorlayıcı ve etkin şeklinde ikiye ayırmak mümkündür (Adler ve Borys, 1996). Etkin formallikte işgörenlerin, işte karşılarına çıkan problemleri çözmelerine yardımcı olunmaktadır. Etkin prosedür ve kurallar yol gösterici ve esnektir. Sürpriz ve kriz durumlarında en iyi uygulamanın ne olacağıyla ilgili çalışanlara yardım eder. Etkileşimli bir diyalog sağlayan etkin prosedürler, problemleri bir fırsat şeklinde görerek hatalarından ders çıkarır ve problem çözmeyi kolay hale getirirler. Zorlayıcı formallikse otokratik ve çift yönlü iletişimden yoksundur. Problemleri bir engel şeklinde görerek güvensizliği besler ve farklılıklara şüpheyle yaklaşır. Ayrıca beklenmedik durumlardan korkarak, hataları cezalandırır. Bu prosedürler, kurallara koşulsuz uyulmasını talep eder (Hoy ve Sweetland, 2001).

2.1.2.2. Merkezilik. Merkezilik veya diğer adı ile hiyerarşi, bürokratik örgütlerin diğer önemli özelliğidir. Hirschhorn (1997), hiyerarşinin engelleyici değil yardım edici olduğunu belirtmektedir. Etkili örgütler üyelerin disiplinli bir biçimde kurallara uymasına, koordinasyona ve talimatlara ihtiyaç duymaktadır. Hiyerarşi, bu süreç içerisinde merkezi bir role sahiptir (Akt: Hoy ve Sweetland, 2000). Merkezilik, işgörenlerin kararlar alma sürecine katılım derecesiyle alakalıdır. Merkeziliğin yüksek olduğu durumlarda kararlar, birkaç insanın elinde toplanabilmektedir. Düşük olduğu durumlarda ise yetki dağılmış şekildedir (Hoy ve Sweetland, 2000). Merkeziliği engelleyici ve etkin olmak üzere 2 türde görmek mümkündür. Hoy, Blazovsky ve Newland'a (1983; akt. Sinden ve diğerleri 2004) göre engelleyici merkezilikte yönetsel hiyerarşi, engelleyicilik özellikler taşımakta, sorunları çözmemekte, yöneticiler tarafından otorite, kontrol ve disiplin amaçlı kullanılmaktadır. Bu tarz durumlarda okulda karşılaşılan sonuçlar, düşmanlık ve dirençtir.

Engelleyici hiyerarşide sıkça dış baskılara maruz kalan örgütün işlevselliği azalmakta, iş yükü ve yakın denetim artmaktadır.

Etkin merkezilikteyse problem çözümüne yardım eden bir yapı vardır. Öğretmenler kendilerini güvende hissetmektedir ve uzmanlık, pozisyonlardan daha değerli ve önemlidir. Denetleyici, otokratik ve katı olmayan yapı, işbirliğine uygun ve esnektir. Bu yapıda okul yöneticileri otorite ve gücünü, eğitim ve öğretimle alakalı olanakları geliştirerek, öğretmenlere yardım etme amacıyla kullanmaktadırlar (Sinden ve diğerleri, 2004).

2.1.3. Bürokratik Yapının Özellikleri

Bürokratik yapının temel özellikleri şunlardır (Miller ve Woock, 1973; Akt. Tezcan, 1999, s.221).

1. Teşkilatın hedeflerine uygun devamlı eylemler resmi görevler şeklinde belirlenerek çalışanlar arasında dağıtılmıştır. Okullarda da özel işlevleri gerçekleştiren uzmanlar mevcuttur. Bütün görev ve kademeler uzmanlaştırma gerektirmektedir.

2. Hiyerarşi ilkesine tabi olan daire organizasyonunda üst kademeler, alt kademeyi denetlemektedir. Sorumluluk ve yetkiler belirlenmiştir ve belirli özelliklere göre sınırlandırılmıştır. Öğretmenler öğrencileri; müdür de öğretmenleri denetlemektedir.

3. Bürokrasi işlemleri, soyut kurallar sistemi ve bu kuralların özel vakalar üzerinde uygulanmasından oluşmaktadır (Tezcan, 1999). Bürokratik kurumların işleyiş dizgesi çok karmaşıktır. Yönetmelikler, tüzükler ve kanunlardan oluşan formel prosedürlerin yanında hiyerarşinin tepe noktasında yöneticiler bulunmaktadır (Aytaç, 2005).

4. Yöneticiler, yönettikleri kısmı kişisel olmayan, şekilci bir ruhla yönetmektedir. Tutkularına, coşkularına ve duygularına kapılmadan yönetmeye çalışmaktadır. İlişkiler, bireylerden üstün olmaktadır.

5. Bürokratik yapı içerisindeki ilerleme ve terfiler, kişilerin yetenek ve becerilerine bağlıdır. Terfi sistemi, başarıya dayalıdır. Örgüt içerisindeki bütün görevler, o görevin getirdiği bilgi ve yeteneğe sahip bireyler tarafından doldurulmaktadır.

6. Modern bürokrasiler genel olarak ilke ve kurallara bağlılık, rasyonalite, gayrişahsilik, belirli bir hiyerarşik yapı, uzmanlaşma, gelişkin bir işbölümü gibi kriterlere göre işlerler (Aytaç, 2005).

Bürokratikleşme, usullerinin standardize olması ve otoritenin merkezileşmesini içermektedir. Okul nüfusunda devamlı artış olması, ekonomisinin gelişmesi, bürokrasinin tüm ülkelerde bulunan okul sisteminin bir özelliği olmasını sağlamıştır. Bürokratikleşme, okulu kendi çıkarları için bir araç şeklinde kullanmak isteyen grupların baskılarına karşı

güvenlik sağlamakta ve bu hareketleri engellemektedir. Bürokrasinin olumsuz yanı atalet, tekdüzelik, kişileşme gibi bürokrasinin patolojilerini beraberinde getirmesidir. Bu tarz durumlarda kıdem başarıdan önemli olmaktadır. Araçlar, amaçların yerini almaktadır ve örgüt içinde çatışmalar yaşanmaktadır (Tezcan, 1999).

Bürokratik kurumlar, işlevsel vizyonlarının sürmesi için çalışanların davranışlarını biçimsel ve tekdüze bir kalıba sokmak istemektedirler. Bu amaçla yeni kişilik ve davranış prototipleri üretmektedirler. Bu şekilde örgütsel kültürü özümleyen çalışanlar üzerinden kurumsal hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu süreç içerisinde çalışanlar, mekanizmada önceden tanımlanan yönetmelik, ilke ve kurallara uymak, etiksel ve hukuki düzene adapte olmak durumunda kalmaktadırlar (Aytaç, 2005).

2.1.4. Bürokrasi Kuramları

Max Weber, bürokrasi kavramını ilk defa bilimsel temele oturtan ve anlamlı bir şekilde açıklayan isimdir. Bürokrasinin tanımını yaparken geçerli olan yetki ilişkilerinden hareket etmektedir. Ona göre toplumsal egemenlik kullanılırken üç tür yetki vardır. Bunlar yasal-ussal, karizmatik ve geleneksel yetkidir (Akt: Ergun, 2004, s. 39).

Weber, bürokrasi modelini ideal-tip şeklinde nitelendirmektedir. Bu ideal tip bürokraside örgütlü büroların yapısı sıra düzenlidir. Sıra düzeni, ast-üst ilişkisine dayanmakta ve basamaklı bir düzeni anlatmaktadır. Bu sıradüzende bulunanlar, astları denetleme yetkisine sahiptir. Başka bir deyişle sıra düzeninde aşağı doğru inildikçe yetki sınırı daralmakta veya yukarıya doğru çıkıldıkça yetki sınırı genişlemektedir (Akçakaya, 2017).

Robert Merton (1952), ussal kuralların bütünlüğünün ve tüm etkinliklerin bu kurallar tarafından denetlenmesinin, bürokratların güvenilirlikleri ve davranışları açısından olumlu olmasına rağmen, esneklikten yoksun olmalarının sakıncalar yaratacağını düşünmektedir. Kurallara aşırı derecede bağlı olma, bu kuralları içselleştirmelerine, bir amaç şeklinde benimsemelerine yol açabilecektir (Akt: Ergun, 2004, s.41).

Michel Crozier tarafından Fransa'daki devlet dairelerinde yapılan çalışmalar, örgütsel çatışma ve güç konusunun çözümlenmesi konusunda önemli bir adımdır (Crozier, 1964; akt. Ergun, 2004). Crozier, çalışmalarında yeni bir örgütlenme modeli kurmaya başlamış; yönetimin etkinliğini, insan ögesi ile katı bir ussallığı geçersiz kılan başka öğelerle bağdaştırmaktadır. Crozier'e göre kurallar her alanı hiçbir zaman kapsayamayacağından dolayı çatışmalar artmakta, direk olarak emir alma-verme problemlerinin gündeme geldiği alanlar ortaya çıkabilmektedir (Akçakaya, 2017).

Robert Michels'e göre bürokrasi, oligarşik bir siyasal egemenlik dizgesidir (Michels, 1962; akt. Ergun, 2004). Örgütler karmaşıklıkla ve büyüdükçe, sıradan üyelerin karar alım aşamasına katılması gittikçe imkansız hale gelmektedir. İletişim araçlarının en üstte toplanması ve örgüt üyelerinin ilgisizliğini de buna eklemek mümkündür. Üstte oluşan örgütsel oligarşi denetimi ve yönetimi ele geçirdikten sonra, bu konumu sürekli kılmak istemektedir (Demirtaş ve diğ., 2016).

2.1.4.1. Weber bürokrasisi. Weber bürokrasiyle alakalı görüşlerini kamu yönetimindeki örgütsel yapıya yönelik bir şekilde, eleştirel bir yaklaşım ile değil, betimleyici bir yöntem ile açıklamıştır. Bürokrasiyi anlatırken Weber, bürokrasinin çeşitli özelliklerini sıralamıştır (Çevik, 2004, s.69-70). Bunlar:

1. Bürokrasi, kurallarla ile belirlenen faaliyet alanına sahip ve uzmanlaşan işlevler ile donatılan daimi bir örgüttür. Örgütteki düzen ve devamlılık kararlara, kurallara ve yazılı yasalara dayanmaktadır.

2. Çalışan örgütlenmesinin temelinde hiyerarşi vardır. Hiyerarşideki yetki alanları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Tüm seviyelerdeki görevlilerin yükümlülük ve hakları belirlenmiştir.

3. Çalışanlar, özel yaşamlarını ve iş yaşamlarını birbirinden ayırmaktadır. Bürokrasideki bireyler kişisel anlamda özgürdür. Görev açınsındansa yalnızca kişisel olmayan resmi yükümlülükler bakımından üstüne bağlıdır.

4. Çalışanlar seçim ile değil, işin gerektirdiklerine göre atanma yolu ile işe başlamaktadır. İşte yükselme ise liyakate göre olmaktadır.

5. Çalışanlar, daha önceden belirlenmiş, düzenli ücretler almaktadır. Çalışma şartları da belirlenmiştir. Alınan ücretin miktarı genelde hiyerarşik yapıdaki konuma göre düzenlenir. Kişi, görevinde daimidir ve emekliliğe kadar o işte çalışmaktadır.

2.1.4.2. Weber'e getirilen eleştiriler. Weber'in çalışmasını kullanan sosyologlar biçimsel ilişki modellerinin önemi ile beraber biçimsel olmayan ilişki yapılarının da önemini ortaya koymak istemiştir. Öte yandan sosyal psikologlar, biçimsel organizasyonların görünen ihtiyaçlarıyla insan ihtiyaçları arasındaki çatışmayı araştırmak istemişlerdir. Fakat sosyologlar Weber'in çalışmasına böyle müdahalede bulunurken, rasyonel bürokrasi modelindeki problemleri saptamaya başlamışlardır. Araştırmacılar burada, Weber'in bu modeldeki sorunların farkına varmadığını iddia etmeye başlamıştır.

Buna karşın örgütsel teoriyi geliştirdiğini kabul etmişler ancak yine de bazı eleştirilerde bulunmuşlardır (Çevik, 2004).

Hiyerarşi ilkesiyle uzmanlığın nasıl bürokratik bir yapı içerisinde olduğu ve Weber'in bu iki özelliği nasıl bağdaştırdığı eleştirilmektedir. Hiyerarşide katılık, disiplin ve üstlerin astlara egemen olması gerekmektedir. Hiyerarşik yapıda çalışanlar arasındaki kademelerde üstler, en yukarıdan aşağıya kadar örgüte egemen olmalıdır. Tepe yöneticileri tarafından verilen emirleri aşağıdakiler yapmalıdır.

Uzmanlık, işi bilmeyi gerektirmektedir. Fakat işi bilen bir uzman, hiyerarşik yapının en altında olabilmektedir. Üstteki yönetici işin gereğini bilmeden ilgisiz bir şekilde emirler verirse, işi bilen uzman da bunun imkansız olduğunu söylerse, ortaya problemler çıkmaktadır. Ast uzman, üstü olan yöneticinin emrini gerçekleştirmediği için aralarında çatışma yaşanabilmektedir. Weber bu çelişkiye dikkat etmeden rasyonel ideal bürokrasinin özelliklerini saymış, bu çatışma yokmuş gibi davranmıştır. Gouldner (1954), Weber'in bakış açısı ile alakalı şu yorumu yapmıştır: Weber, bürokrasiyi aynı anda iki yönü de görünen bir karma yüzlü yapı şeklinde düşünmüştür. Bu yapının bir tarafında disipline dayanan hiyerarşik yönetim, diğer tarafında da bürokrasi uzmanlığa dayanan bir yönetim vardır.

Karmaşık işleyiş dizgesine sahip olan bürokratik kurumlarda yönetmelik, tüzük ve kanunlardan oluşan formel prosedürlerin yanında, hiyerarşinin tepesinde yöneticiler bulunmaktadır. Bunlar, bürokratik kurumun işleyişini ve yapısını rasyonel örgütlenme ve mevzuatın dışında belirlemektedir (Aytaç, 2005).

Hiyerarşi ilkesi sorumluluğu alt birimlere dağıtma düşüncesine dayanmaktadır. Tepe yönetici, astlara verilebilecek görevleri kendisi yapabildiği zaman astlara ihtiyaç kalmayacaktır. Bu işlerin astlara devredilmesinin nedeni, genelde yöneticinin bu işi yapmak için gereken uzmanlığı ve deneyimi olmaması ya da işi yapmak için vaktinin olmamasıdır. Genelde bir işi yapan ast, o işi yapmasını isteyen üstten daha fazla iş bilmektedir ve üst yetki, bu konuda daha az deneyime sahiptir. Üst daha az bilgiye, ast daha fazla bilgiye sahip olduğu için üst daha az uzman, ast daha uzman olmaktadır. Bu sebeple karmaşık görevleri olan bir organizasyonun çalışması açısından uzmanlık, hiyerarşide daha aşağı kademelerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bürokratik örgütlerde, hiyerarşiye dayanan yetki ve uzmanlığa dayanan yetki arasında bir çatışma vardır. Weber'in teorisi, bu konuda isabetli bir görüş değildir ve bu çatışma göz ardı edilmiştir (Çevik, 2004).

Bürokratik kurumlar, kurumsal hedeflere odaklanan çalışan grubunu kendi bünyesinde bulundurmaktadır. Bu çalışanlar, görevlerine uygun beceri ve bilgiye sahiptir ve kurumsal hedefler doğrultusundan faaliyet göstermektedir. Çalışanların bu hedefleri ileri götürmeleri için kurumsal iklime uygun davranmaları, kurumsal sosyalizasyondan geçmeleri, istendik davranış ve tutum içerisinde olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle kurumlar, üyeler üstünde disiplin sağlamak ve otorite kurmak istemektedir (Aytaç, 2005).

2.1.5. Bürokrasinin Örgütsel Sorunları

Bürokrasinin örgütsel sorunları yönetimde tutuculuk, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, örgütsel büyüme ve merkeziyetçiliktir (Eryılmaz, 2009, s. 251).

Merkeziyetçilik: Merkeziyetçilik, yetkinin ve kamusal kaynakların başkentteki örgütler tarafından kullanılmasıdır.

Örgütsel Büyüme: Bir kamu kurumunun hizmet üniteleri, araç-gereç, personel sayısı ve bütçe açısından kantitatif anlamda gelişmesidir.

Yönetimde Gizlilik ve Dışa Kapalılık: Türkiye’de kamu bürokrasisi işleyiş ve yapı açısından resmi sır ve gizlilik esasına göre örgütlenmiştir.

Yönetimde Tutuculuk: Yönetimde tutuculuk, memurların ve yöneticilerin hep yaptıkları alışkanlıkları ve işleri yeni şartlara göre değerlendirmek istememeleri, eski uygulama ve yapılara sıkı bir biçimde bağlanmalarıdır.

2.1.6. Bürokrasinin Olumsuzlukları

Herkesin bildiği şekliyle negatif bir anlama sahip olan bürokrasi denince akla, formalite çokluğu, hizmetlerde yavaşlık, esneklik yeteneği olmayan bir örgüt gelmektedir (Wolfgang ve Dose, 1996; akt.Yılmaz ve Ökmen, 2004).

Değer yargılarından uzak bir işleyişi olan bürokrasilerin bu özelliği, hem örgütsel yapıdaki rasyonel işleyişin sekteye uğramasına yol açacak tüm insani yanılğı ve isteklerin sürece dahil olmasını önlemekte hem de kurumsal kimliğiyle mevcut çalışanların dikkatlerini ve çalışmalarını kurumun bekasına yönelterek verimlilik ya da etkinlik hedeflerini gerçekleştirmektedir (Yıldırım, 2009). Aynı zamanda Weber, sahip oldukları güç dolayısıyla bürokrasilerin sosyal güçleri ve toplumsal yaşamı denetleyebildiğinden bahsetmektedir. Ona göre bürokrasi, dışa kapalılık, bilgi tekeli elinde tutması, iktidar aracı şeklinde kullanılan toplumu merkezi bir şekilde denetleme ve resmi sır kontrolü

gücüne sahip olması, bütün toplum genelinde total bir egemenlik inşa etmesine ve kontrol kurmasına yol açmaktadır (Aytaç, 2005).

Bürokratik örgüt daha çok hiyerarşi, gereksiz pek çok yazışma ve dosya, vatandaşa karşı duvar gibi duran personeldir. Herhangi bir yöneticinin herhangi bir yerde, herhangi bir işi yapması söylendiği zaman o yöneticinin, daha fazla çalışma olanakları, para ve personel istemesi buna örnektir. Problemi çözmek yerine her açıdan örgüte yük olacak yeni isteklerde bulunacaktır (Yılmaz ve Ökmen, 2004, s.248).

2.1.7. Bürokratik Örgütlenmelerin Üstünlükleri

Weber' e göre, bürokratik esaslar çerçevesinde örgütlenmiş olan yapıların, diğer örgütlere göre daha önemli üstünlükleri vardır (Eryılmaz, 2009). Eryılmaz'a (2009) göre, bürokratik örgütlenmenin üstünlükleri şunlardır:

a) Bürokrasi, verimli ve etkin bir örgüt şeklidir (Eryılmaz, 2009). Bürokratik örgütler, üyelerine belirli bakış açıları ve davranış/tutum ölçütleri kazandırmaktadır (Aytaç, 2005).

b) Bürokratik örgütlerde takdir yetkisini kullanmayı önceden tahmin etmek mümkündür (Eryılmaz, 2009). Bürokrasiler, kurumsal amaçlara göre çalışanlara doğru eylemler bildiren biçimsel davranış kalıpları gibidir. Bu durum, kurumsal eylemleri disipline etmeyi, sonuçları öngörebilmeyi ve kesinliği garanti etmektedir (Yıldırım, 2010).

c) Vazgeçilmez bir örgüt şekli olan bürokrasi konusunda (Eryılmaz, 2009) okulların da içerisinde olduğu toplumsal örgüt yapısına bakıldığında zaman, pek çoğunun bir şekilde bürokratik özellikleri olduğu görülmektedir (Buluç, 2009).

d) Bürokratik örgütler oldukça önemlidir (Eryılmaz, 2009). Bürokrasiler, ileri derecede ussallığı içselleştiren kurumlardır ve kendilerini oluşturan öğeler ile beraber çevresine anlam kazandırmaktadır (Yıldırım, 2009).

e) Bürokrasi, büyüme ve genişleme eğilimine sahiptir (Eryılmaz, 2009). Yalnızca kamu alanında değil, endüstriyel ve ticari kuruluşlar ve modern toplumdaki hemen hemen her alanda bürokratik kurallar geçerli olmaktadır (Aytaç, 2005).

f) Çalışanlar, bürokrasi içerisinde yalnızca basit birer dişlidir. Bürokratlar, parçası oldukları aygıtta hareket esnekliğini yitirmektedir. Profesyonel olan bürokratlar, amatörlerin aksine, işine bütün manevi ve maddi varlığıyla zincirlenmiştir (Weber, 1986, s. 207 Akt. Eryılmaz 2009).

2.1.8. Okul Yönetiminde Bürokrasi

Ülkelerin çoğunda eğitim sistemleri, bürokratik bir şekilde yapılanmıştır. Bu tarz eğitim sistemlerinin yapısı genellikle merkezi bir yönetim şeklindedir. Arzu edilen neticelere ulaşılabilmesi için bürokrasi, insan aktivitelerinin organize edilmesini sağlayan bir proje, tarih boyunca gelişimini sürdüren bir sosyolojik olgudur. Yaşamın büyük bir bölümünün geçtiği okullar, bürokrasinin bir formu şeklindedir (Yücel, 1999; Akt.Buluç, 2009).

Okul yöneticileri, bürokrasinin etkin bir şekilde işlemesi konusunda önemlidir. Bürokrasiyi etkili bir biçimde kullanan ve bilen yöneticiler, bürokrasideki olumsuzlukları ortadan kaldırarak, amaçlarına göre bürokrasiyi kullanabilmektedir. Bu yapılamazsa yönetim işlevselliğini kaybedebilmekte ve problemler yaşanabilmektedir. Gouldner (1954) ve Metron (1957)'a göre bürokrasiler aşırı kuralcı ve katı yapılar oldukları için eleştirilmekte, korkutucu olarak gösterilmektedir (Hoy ve Sweetland, 2001). Okullarda bürokrasinin kuralcı ve aşırı katı bir biçimde işlemesiye çeşitli problemlere yol açmaktadır. Sapre'ye (2000) göre bu sorunlar; kıdemin ödüllendirme sisteminin temelinde bulunması, emir-komuta zinciri içerisinde yöneticilerin hesap vermeleri, kaynak konusunu tüm problemlerin üzerinde görmeleri, kişiler arası ilişkilerin yetki, statü ve hiyerarşi sınırları içerisinde olması, alınan kararların temelinde genelge, yönetmelik ve kuralların yer alması ve bu yüzden yaratıcılığın körelmesi, sistemin yapısı merkeziyetçi olduğu için yenileşme ve değişime ancak tepeden başlanabilmesi, astların astların reform önerileri geliştirememeleridir (Akt. Şimşek, 2005).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik, sükut ya da ortalıkta gürültü olmaması durumudur (TDK, 2019). Bir başka tanıma göre sessizlik, insanların düşünce ve duygularını sözlü bir şekilde ifade edememesi, fikirlerini belirtememesidir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, bu davranışların iş hayatına yansması, bunun sonucunda örgütle alakalı problemlerin çözüme kavuşamaması ve işle alakalı konularda çalışanların arasında bir ile iletişimsizlik olması şeklinde tanımlamıştır (Erol ve Köroğlu, 2013, s. 46). Bir başka tanımda da çalışanların içe kapanık kişilik özellikleri dolayısıyla geri planda durması ve örgüt ve iş ile alakalı çeşitli eylemleri yapmaktan vazgeçmesi şeklinde açıklanmıştır (Çakıcı, 2010, s.9).

Örgüt içerisinde çalışanlar, pozisyonları gereğince birbirleri ile farklı ilişkiler kurabilmektedir. Mesleki pozisyonları insanların birbirinden kaçınmasına ya da yaklaşmasına neden olabilmektedir (Demir ve Demir, 2012, s. 185). Yöneticiler, örgüt

hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanlar ile yakın ve güçlü ilişkiler kurmalıdır. Fakat yöneticilere biçilen roller bilinçsiz ya da bilinçli olarak çalışanlarda sessizliğe yol açmaktadır (Bildik, 2009, s. 34). Çalışanların bu tarz davranışlarını örgütlerin son senelerde talep etmemesi; değişen iş şartları karşısında örgütlerin daha aktif, işle alakalı gelişmeleri yakından takip eden, bu bilgileri arkadaşları ile paylaşan, üstleri ile iletişim kurabilen, problemleri çözebilen ve fikirlerini uygulayan çalışanlara daha fazla gereksinim duyulduğunu göstermektedir (Bildik, 2009, s. 34).

Örgütsel sessizlik kavramı örgütlerin yararına bir davranış olarak algılansa da aslında örgütteki temel taşları yerinden oynatarak çeşitli anlaşmazlıklara yol açmakta; çalışanların işverene ve işe karşı olumsuz duygular beslemesine yol açmakta, doyumsuzluk ve stresi arttırmaktadır (Vakola ve Bouradas: 2005 akt; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 253).

2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde örgütsel sessizliğin ortaya çıkma süreci ve bu kavramın ele aldığı dönemlerden bahsedilmektedir. Yetmişli yıllardan günümüze değin süren bu kavram üç dönemde ele alınmaktadır.

İlk Dalga: Yetmişli yıllardan başlayan bu dönem, seksenlerin ortasına kadar sürmüştür. Sessizlikle alakalı literatüre bakıldığında zaman bu dönemde sessizliğin çeşitli şekillerde olabileceğiyle alakalı çalışmalar yapılmış; bu çalışmaların sonucunda sessizlik sarmalı ve susma etkisi gibi farklı türleri olduğu görülmüştür (Brinsfield ve diğ., 2009 akt; Karabağ Köse, 2013, s. 26). Albert Hirschman, bu kavramların çalışanlar ve örgütle olan ilişkisini ortaya çıkarabilmek için çeşitli araştırmalar yapmıştır. Ona göre çalışanlar, örgüt ile alakalı çeşitli problemler yaşadıkları zaman örgüte karşı çeşitli tepkiler geliştirebilmektedir (Kavak, 2016, s. 30). Bağlılık, çalışanların gösterdiği bu tepkilerden bir tanesidir. Yüksek bir örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, herhangi bir problem yaşadığı zaman dahi ortamın düzeleceğine inandıkları için, sessizlik davranışı göstermektedir (Yurtseven, 2016, s. 23).

İkinci Dalga: Seksenli yıllarda başlayan bu dönem, iki binli yılların ortasına kadar sürmüştür (Brinsfield ve diğ., 2009 akt; Karabağ Köse, 2013, s. 27). Örgütsel taleplerin ve piyasa şartlarının değişmesi, çalışanların davranışlarını da değiştirmiştir (Erol ve Koroğlu, 2013, s. 48-49). Örgütsel taleplerde yaşanan değişimle beraber sessizlik ve sesle yakından ilişkisi olan şikâyet etme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel muhalefet,

ispiyonculuk gibi kavramlarla alakalı çalışmalar da bu dönemde yoğunlaşmıştır (Kavak, 2016, s. 31-32).

Mevcut (Güncel) Dalga: İki binli yıllarda başlayan bu dalga, günümüze kadar sürmektedir. Pinder ve Harlos ile Morrison ve Milliken tarafından bu dönemde sessizlikle alakalı çalışmalar yapılmıştır (Şehitoğlu, 2010, s.22). Daha sonraki dönemlerde de örgütsel sessizlik üzerine pek çok çalışma yapılmıştır (Brinsfield ve diğ.,2009 akt; Kavak, 2016, s. 33).

2.2.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Alt Faktörler

Yapıları gereğince örgütler, bünyesinde pek çok insan bulundurmaktadır. Görevleri dolayısıyla devamlı iletişim içerisinde olan bu insanlar, çeşitli konularda anlaşmazlık yaşayabilmektedir. Her insanın kişilik özellikleri ve yapısı birbirinden farklıdır. Dolayısı ile bu farklılıklar, örgütsel sessizlik ve örgütsel yapıyla yakından ilişkilidir. Bu bölümde, bu düşünceden hareketle örgütsel sessizliğe etki eden alt faktörler açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Kültür. Kültür, insanların ve toplumların geçmişten günümüze değin oluşturduğu manevi ve maddi değerler bütünüdür. Kültür, insanların ortam bir yaşam alanına sahip olmaları konusundaki temel etkenlerden bir tanesidir. Nesiller değiştikçe kültürlerde de değişim görülebilmektedir.

İnsanların değerleri, inançları, aile yapıları, yeme-içme davranışları, iş ilişkileri, giyim tarzları ve yaşam şekilleri kültürel yapı kapsamında gerçekleşmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 222). İnsanların bu kültürel özellikleri, iş hayatlarında da etkili olmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2002, s. 76). Farklı kültürlerden insanlar, aynı iş yerinde çalışabilmektedir. Bu insanların aynı ortam içerisinde çalışması zaman zaman dezavantaj, zaman zaman da avantaj sağlayabilmektedir (Ephratt, 2008, s.1909 akt; Şahin, 2016, s. 33).

Literatüre bakıldığı zaman daha ılımlı ve sakin bir kültür iklimindeki çalışanlar, örgütün yararına olacağını düşündükleri zaman sessiz kalabilmektedirler. Bu davranış yüzünden örgütteki bazı olumsuzluklar giderilememekte, bilgiler saklanmaktadır.

2.2.2.2. Örgüt kültürü. Örgütler, bir grup insanı ortak hedefler çerçevesinde bir araya getiren sosyal yapılardır. Bir ortak hedef için toplanan insanlardan oluşan her örgütün, kendine ait bir kültürü de oluşmaktadır ve bu kültür, üyelerin kültürünü yansıtmaktadır. Bu yüzden değerler farklılaşmakta ve örgütler de birbirinden farklı olmaktadır (Demirtaş, 2010b: 210).

Okul kültürünün olumlu olduğu örgütlerde çalışanlar işlerini daha özverili bir şekilde yapmakta, meslektaşlarına karşı olumlu duygular geliştirmekte, uyum içerisinde çalışmakta, öğrencilerin başarısını temel amaç şeklinde görmektedirler (Demirtaş, 2010b: 210). Bu açıdan bakıldığı zaman örgütün kültürel zeminini, üyelerin birbirleriyle olan ilişkileri oluşturmaktadır. Bu ilişki ne kadar güçlü olursa örgüt de dış etkenlere o kadar direnç gösterecektir. Örgütler, rekabet ortamında ve mevcut piyasa şartlarında varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel kültür iklimlerini ve ilişkilerini zaman zaman gözden geçirmelidir (Özdemir, 2013, s. 108).

2.2.2.3. Davranış düzlemi. Hayatları boyunca insanlar, pek çok eylemde bulunmaktadır. Yapılan eylemlerin niteliği, kişinin toplumdaki pozisyonunu belirlemektedir. Örgütler, mevcut potansiyelini arttırmak ve başarılarını sürdürmek için personel seçerken bu pozisyona dikkat etmektedir. Örgütler, sorunlara çözüm üretebilen, kendini ifade edebilen, yeniliklere ayak uydurabilen, kendini geliştiren çalışanlara gereksinim duymaktadır (Özdemir, 2013, s. 100). Çünkü çalışanların davranışlarıyla örgütlerin işleyişi paraleldir. Çalışanlar ne derecede olumlu davranış özelliklerine sahip olursa, örgüt de o derecede başarılı ve çevre ile daha uyumlu olacaktır. Bu durum gerçekleşmediğinde örgüt sürekliliğini yitirmekte ve başarısızlığa uğramaktadır.

2.2.2.4. Örgüt iklimi. Literatüre bakıldığı zaman örgüt iklimi, örgütteki çalışanların çoğunun veya tamamının benzer özelliklere sahip olmasıdır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik iklimi, örgütle alakalı çeşitli konularda çalışanların problemler karşısında ürettikleri çözümlerin dikkate değer olmayacağını düşünmeleri veya üstleri tarafından aşağılanacağı endişesi yüzünden fikirlerini söylemekten kaçınmalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000, s.714). Örgütlerde üstlerin kurallara bağlı ve daha katı olması, çalışanların daha çekingen ve pasif davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Bu tarz örgütlerde yönetici, merkezi karar organıdır. Dolayısı ile çalışanlar, konuştukları zaman bir değişiklik olmayacağını düşündükleri için sessizliği tercih etmektedir (Çakıcı, 2007 akt; Demir Uğur, 2017, s. 29). Çalışanlar, düşüncelerinin dikkate değer olmadığını düşündüğü zaman sessizlik iklimi oluşmakta ve bu iklim tüm örgütü etkilemektedir (Kahveci, 2013, s. 18).

2.2.2.5. Örgütsel güven. Günümüzde tüm alanlarda yaşanan yenilikler ve değişimler, örgütlerin yapısına da etki etmektedir. Yaşanan bu değişikliklerin sonucunda örgütler, mevcut yapılarını bu değişime uydurmaya başlamıştır (James ve Tang, 1996;

Singer ve Tang, 1996; Tang ve Fuller, 1995 akt; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 139). Bu yeniden oluşum sürecinde yöneticiler, başarının ve örgütsel verimliliğin artması için çalışan taleplerine önem vermekte ve örgüte güvenmelerini sağlamaktadır (West ve diğ., 1995 akt; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 139). Uzun vadede insanların birbirini tanıması ve değer yargılarını bilmesi, birbirlerine olan inancı arttırmakta ve iletişimi güçlendirmektedir (Şahin, 2016, s. 36). Örgüt içerisinde birbirine inanan insanların sayısında artış oldukça örgütsel güven de artış göstermektedir.

2.2.2.6. Örgütsel adalet. Geçmişten günümüze dek adalet kavramı, insanlar arası ilişkilerde önemini her daim korumuştur. İnsanlar birbirinin hakkını yemedikçe ve birbirine karşı dürüst oldukça karşılıklı inanç gelişmekte ve ilişkiler daha güçlü olmaktadır (Colquitt ve diğ., 2001, s. 425 akt; Başar, 2011, s. 21). Günümüzde yaşanan örgütsel değişimlerin sonucunda çalışan insana olan talep artmakta ve örgütteki konumu önemli hale gelmektedir. Dolayısı ile çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bu arz-talep faktörü, değer yargılarını etkilemektedir. Bu talep doğrultusunda da çalışanlar, örgütsel hedeflerini gerçekleştirme amacıyla çaba göstermekte, çabaların karşılığını objektif bir şekilde almayı beklemektedir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013, s. 2). Çalışanlar, kendilerine karşı adil davranılmadığını düşündükleri zaman örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmekte ve hedefleri gerçekleştirme konusunda gereken çabayı göstermemektedirler (Eker, 2006, s. 5).

2.2.2.7. Grup düşüncesi ve grup baskısı. Grup kavramı; benzer değer yargılarına ya da özelliklere sahip insanların oluşturdukları sosyal yapıdır (TDK, 2019). Hayatlarının her döneminde insanlar farklı konularda akıl yürütme ve düşünme yetisine sahiptir. İnsanlar bazen yaşanan olaylarla alakalı sorunlara çözüm bulmaya çalışırken, bazen de düşüncelerini bastırmakta ve grubun düşüncesini kabullenmektedirler (Briensfield, 2009, s. 21 akt; Şahin, 2016, s. 37).

Çalışanlar, hem örgütün diğer üyeler hem de yönetici tarafından eleştirilme endişesine sahip olduğu için sessiz kalabilmektedir (Silah, 2005, s. 266). Fakat sağlıklı gruplarda yöneticiler, çalışanları baskı altına almamaktadır. Bunun yerine görüşleri dinlemekte, çalışanların fikir ve önerilerini dikkate almaktadır (Balcı, 2014, s. 146). Örgütler bu şekilde hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.

2.2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler

Örgütsel sessizlikle alakalı çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler:

Bekleyiş Teorisi: Vroom'un (1964) geliştirdiği bu teoriye göre; çalışanlarda bir davranışın istenmeyen durumları ortadan kaldıracağı ya da olumlu sonuçlara yol açacağı inancı hakim değilse, kişi konuşmayı reddetmekte ve sessiz kalmaktadır. Dolayısı ile bu durum, çalışanların gittikçe sessizleşmesine sebep olmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 152). Örgütle alakalı eylemler yapıldığı zaman çalışanlar, yöneticilerinden olumlu bir geribildirim aldığı zaman beklentilerini karşılamakta ve böylece, bu eylemleri sık sık yapmaktadır. Fakat yöneticiler bu davranışları pekiştirmedeğinde, çalışanlar da çabalarının karşılığını alamadığında bu davranışlar sönmekte ve kişi, örgütle alakalı konularda sessizleşmektedir (Çakıcı, 2007, s. 147).

Fayda- Maliyet Analizi: Bu analiz, çalışanların daha çok içsel olarak gerçekleştirdiği ve su yüzüne çıkarmadığı davranışlardır. İnsanlar belli konularda fikirlerini belirtmeden önce kişilerarası ilişkileri ve ortam şartlarını göz önünde bulundurmaktadır. Konuştukları zaman olumlu geri bildirim alacaklarını düşündüklerinde konuşmakta; tersi gerçekleşecekse sessiz kalmaktadırlar (Kahveci,2010, s.11). Çalışanlar, olumsuz geri bildirim almamak ve örgütteki pozisyonlarını korumak için, nasıl konuşacağını ve ne konuşacağını önceden tartmakta, risk faktörlerini ortadan kaldırmaktadır (Özkan, 2015, s. 25).

Sessizlik Sarmalı: Elisabeth Noella Neuman'ın geliştirdiği bu teoriye göre kişiler, toplumun çoğunluğunun kabul ettiği düşünceleri onaylamak istemektedir. Çünkü çoğunluk zıt düşünceye sahip olduğu zaman yalnızlaşacağını ve toplumdan dışlanacağını düşünmektedir. Dışlanma korkusu ile hareket eden kişiler, egemen görüşe destek vermekte ve kendi düşünceleri konusunda sessiz kalmaktadır (Moreno-Riano, 2002, s. 67; Moy ve diğ. 2001; Willnat ve diğ. 2002 akt; Çakıcı, 2007, s. 153-154). Fakat kişi, düşüncesinin kabul göreceği ve onaylanacağını bilirse konuşma yoluna gitmekte, sessizlikten vazgeçmektedir (Şahin, 2016, s. 24). Sessizlik sarmalı teorisi şu varsayımları savunmaktadır (Kahveci, 2010, s.12)

- Çalışanlar devamlı gruptan izole edilme korkusu yaşamaktadır.
- Örgüt tarafından kabul edilmeme korkusu yaşamaktadır.
- Kabul edilmeme korkusu, çalışanların örgütle alakalı değerlendirmeler yapmasına yol açmaktadır.
- Bu değerlendirmenin sonucunda ya tamamen sessiz kalmakta ya da sessizliğini bozmaktadır.

Dolayısı ile örgütlerde sürekliliğin sağlanması için çalışanlar, konuşmaların risk oluşturabileceği korkusu yaşamadan ve engellenmeden, düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmelidir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 54).

Kendini Duruma/Ortama Uyarlama Teorisi: İnsanların ortama ve topluma uyum sağlama amacı ile yaptıkları davranışlardır (Greenberg ve Baron, 2003 akt; Bildik, 2009, s. 37). Snyder tarafından 1974 senesinde ortaya atılan bu teoriye göre (Uçar, 2016, s. 72); çalışanlar öncelikle ortamın şartlarını ve örgütün yapısını gözden geçirmekte, daha sonra da gözlemlerine dayanarak davranış düzlemi oluşturmaktadırlar (Alioğulları, 2012, s. 28). Yüksek düzeyde kendini uyarlamaya sahip olan kişiler, insanlara ve ortama göre düşüncelerini değiştirebilmektedirler. Ancak bu düzeyi düşük olan kişiler şeffaftır ve düşüncelerini olduğu şekliyle aktarmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003 ve Araz, 2005 akt; Çakıcı, 2007, s. 154).

Abilene Paradoksu: Harvey'in (1974) ortaya attığı bu teoriye göre çalışanlar, örgütün genelinin savunduğu bir düşünceyi onaylamalarına rağmen, örgütte kabul görmek ve izole edilmemek için bu düşünceye katılıyormuş gibi yapmaktadır. Günümüzde çalışanların pek çoğu bu şekilde davranmaktadır. Kendi düşüncelerini bir nevi bastırdıkları için, dolayısı ile gizli bir sessizlik içerisine girmiş olmaktadır (Afşar, 2013, s. 26).

Planlı Davranış Teorisi: Ajzen ve Fishbein bu teoriyi ilk defa 1970'te ortaya atmıştır (Ajzen ve Fishbein, 1970 akt; Bayram, 2010, s.12). 2002 yılına gelindiğinde Ajzen bu teoriyi geliştirmiştir. Teoriye göre insanlar bir eylemi yaparken ilk olarak niyete dikkat etmektedir. Teori, kişinin davranışını gerçekleştirmek için belirli bir niyetinin olduğunu (Ajzen, 1985 akt; Bayram, 2010, s.12) ancak kişinin davranışlarının, ortamın şartlarından ve çevrenin göstereceği tepkilerden etkileneceğini, bu şekilde niyetinin de değişebileceğini savunmaktadır (Yanık, 2012, s. 19). Bu teoriye göre insanlar, yapacakları davranışla ilgili olumlu tutumlara sahipse ve çevreden onay göreceğini düşünüyorsa, bu davranışı yapmak için bir niyete sahip olacaktır (Ajzen, 1985 akt; Kocagöz, Dursun, 2010, s.140). Piles ve Schmidt'e (1996) göre bu teori, çok iyi sonuçlar vermektedir ve davranışları çok iyi açıklamaktadır. Bu durum, deneysel verilerle ispatlanmıştır (Piles ve Schmidt, 1996 akt; Mercan, 2015, s. 2).

2.2.4. Sessizlik Türleri

Literatüre bakıldığı zaman çeşitli durumlar altında insanların farklı sessizlik türlerine sahip olduğu görülmektedir. bu bölümde sessizlik türlerinden bahsedilmektedir.

2.2.4.1. Kabullenici (boyun eğmeye dayalı) sessizlik. Bu sessizlik türü; işgörenlerin örgütle alakalı konularda fikirlerini belirtmenin, problemlere çözüm önerileri sunmanın ve olaylara müdahale etmenin gereksiz olduğunu düşündükleri için sessiz kalmalarıdır (Dyne, 2003, s. 1362 akt; Demir Uğur, 2017, s. 9). Sessizliği tercih eden çalışanlar, şartları değiştirmek için hiçbir şey yapmamakta ve fikirlerini belirtmemektedirler. Genelde örgütsel hedeflerin geliştirilmesi noktasında pasif kalmakta ve sorunlara çözüm üretememektedirler (Çakıcı, 2008, s.87).

Geleneksel örgütlerde daha çok görülen bu sessizlik şekli, günümüzde örgütlerin gelişimi ve mevcut yapılarını değiştirmesiyle beraber yenilik kazanmıştır ve çalışanlar, bu davranışları daha az göstermeye başlamıştır (Demir Uğur, 2017, s. 9).

2.2.4.2. Korunmacı (kendini korumaya dayalı) sessizlik. Çeşitli örgütsel sebeplerden dolayı çalışanların, pozisyonları ve işleri ile alakalı bir korku yaşamaları ve bunun sonucunda bir savunma mekanizması şeklinde sessizlik tercih etmeleridir (Dyne, Ang ve Botero: 1367). Çalışanlar ve yönetici arasında bulunan iletişim, bu sessizlik çeşidinin görülme ihtimalini belirlemektedir. Yöneticilerin örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusunda çalışanlarına güvenmemesi, yeterince birikim ve bilgiye sahip olmadıklarını düşünmesi, fikirlerini belirtme konusunda onlara cesaret vermemesi, çalışanlarda bu davranışın görülme ihtimalini arttırmaktadır (Vakola ve Bouradas: 443 akt; Taşkiran, 2010, s.105).

2.2.4.3. Korumacı (ilişkileri korumaya dayalı) sessizlik. Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) geliştirdiği ve literatüre eklediği (Taşkiran, 2010, s.106) bu sessizlik türünü çalışanlar, örgüte katkı sağlamak için, kasıtlı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Örgütün görebileceği olası zararı ortadan kaldırmak ve bireyler arası ilişkileri güçlü tutmak için, çalışanlar bu sessizlik türünü tercih edebilmektedir (Çiçek Sağlam, 2017, s. 40). Karacaoğlu ve Cingöz'e (2009) göre bu sessizlik türü, çalışanların manevi ve maddi herhangi bir beklenti içerisinde olmadan, örgütün menfaatlerine göre, düşünce ve fikirlerinden ödün vererek örgütü korumasıdır (Yüksel, 2014, s. 20). Herhangi bir dışsal gücün etkisi altında kalmadan, çalışanların ve örgütün faydasını düşünerek yapılan, içsel denetim odaklı ve kasıtlı bir sessizlik türüdür (Taşkiran, 2010, s.107).

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Günümüzdeki örgüt yapılarında, çalışanların sessiz kalması pek tercih edilmemektedir. Fakat pek çok sebepten dolayı çalışanlar, sessiz kalmaktadır. Literatüre bakıldığı zaman sessizliğin nedenlerinin dört alt başlıkta incelendiği görülmektedir. Bunlar:

Çalışanların Yöneticilerine Güvenmemesi: Morrison ve Milliken'e (2000) göre bazı örgütlerde yöneticiler, çalışanların örgüt ile alakalı alınacak kararlara katılmalarını istememekte, idari kararlarda çalışanların düşüncesi önemsiz olmakta ve bu tarz durumlarda çalışanlardan öneriler almanın gereksiz olduğunu düşünmektedir. Dolayısı ile çalışanlar, yöneticilerin bu tarz tavırları yüzünden örgütle alakalı konularda yorum yapmanın ya da sorunlara karşı bir çözüm önerisi sunmanın gereksiz olduğunu düşünmektedir. Bu tarz bir davranışın örgütten olumsuz tepki alacağını bildiklerinden dolayı da sessiz kalmaktadırlar (Rosemary, 2003 akt; Kahveci ve Demirtaş, 2003, s. 54)

Konuşmanın Riskli Görülmesi: Premeaux ve Bedeian (2003), çalışanların yaşanan yenilikleri ve örgütse gelişmeleri yakından takip etmelerine ve bilgi birikimlerinin yeterince olmasına rağmen, konuşmalarının kendileri açısından riskli olacağını düşündüklerini belirtmektedir. Değişime ve yeniliğe açık örgütlerde çalışanlar için düşüncelerini açık bir şekilde ifade edecekleri bir ortam oluşturulmaktadır (Özdemir, 2013, s. 155). Bu tarz ortamların oluşturulmadığı örgütlerde çalışanlar, diledikleri pozisyonlara getirilmeme ve problem çıkaran kişi olarak görüleceği endişesi taşıdığı için, bilinçli olarak susmaktadırlar. Fakat örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanlar da fikirlerini korkmadan ifade edebilmelidir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441).

Dışlanma Korkusu: Morrison ve Milliken'e (2003) göre çalışanlar, konuştukları ve örgütsel konulara müdahil oldukları zaman örgüt tarafından problem yaratan kişiler olarak algılanabilmekte ve bu yüzden sessizliği tercih edebilmektedirler. Örgütten dışlanacağını düşünen çalışanlar, yüksek motivasyona sahip olamamaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2010, s.14). Grubun düşüncesine katılmasalar veya onaylamasalar dahi çalışanlar, gruptan izole edilmeme adına kendi düşüncelerini ifade etmemektedirler (Afşar, 2013, s. 30).

Çalışanların İlişkilerinin Bozulması Korkusu: Çalışanlar, örgütlerin en önemli kaynağıdır (Özdemir, 2012, s. 109). Bu yüzden örgütte verimliliğin artması için çalışanların uyum ve huzur içerisinde çalışabileceği ortamlar oluşturulmalıdır. Bunların sağlanmadığı ortamlarda kişiler arası ilişkilerde bozulmalar yaşanmaktadır. İletişim kurulamadığı için de çalışanlar, kendi kabuklarına çekilmekte ve sessizleşmektedir. Özellikle iş arkadaşları ile alakalı konulardan konuşmaktan kaçınan çalışanlar, ayrıca işle

alakalı eksiklikleri ve hatalarını da söylemekten kaçınmaktadırlar. Bu tarz bir durumun ilişkileri bozabileceğini düşündükleri için genelde konuşmayı reddetmekte ve geri çekilmektedirler (Algın, 2014, s. 25).

2.2.6. Sessiz Kalma Biçimleri

Bu bölümde çalışanların sessiz kalma şekilleri, dört başlık altında incelenmektedir.

Çalışan İtaati: Bu duruma, geleneksel örgüt yapılarında sıkça rastlanmaktadır. Mutlak güç, bu tarz örgütlerde tek bir yöneticinin elinde toplanmaktadır ve yönetici, tek karar organıdır. Bu tarz bir yönetim şeklinin olduğu örgütlerde çalışanlar, otorite baskısı altındadır ve bu yüzden kendi düşüncelerini bastırmakta, egemen olan görüşü savunmaktadır (Bartlett ve Ghoshal: 15 akt; Sayılı, 2009, s. 189). Yöneticinin hoşlanmadığı durumlarda çalışanlar, olumsuz tepkiler alacağını bildikleri için itaat etmektedirler (Yanık, 2012, s. 47). Günümüze bakıldığında zaman rekabetin ön plana çıktığı ortamlarda çalışanlar, yöneticileri tarafından ödüllendirilme isteği içerisinde. Bu ödül arzusu dolayısıyla çalışanlar genelde kişilik özelliklerinden ve düşüncelerinden taviz vermektedir (Aytaç, 2004, s. 201).

Sağır Kulak Sendromu: Mevcut piyasa şartlarında örgütler, varlığını sürdürebilmek için yoğun bir şekilde çabalamaktadırlar. Bu yoğun çalışmaların sonucunda bireylerin fiziksel ve zihinsel olarak enerjilerinin tükenmesi yüzünden birbirleriyle olan iletişim de etkilenmektedir. Kaybolan bu enerjinin sonucunda çalışanlar, yöneticinin söylediklerini sorgulamadan ve araştırmadan uygulamaktadır. Bu durum da çalışanların giderek sessizleşmesine yol açmaktadır (Yanık, 2012, s. 52). Sağır kulak sendromu, örgütlerde en fazla karşılaşılan sessiz kalma şekillerinden bir tanesidir ve çalışanlar bu yöntemi, sorumluluk almamak ve olumsuz tepkiler ile karşılaşmamak için seçmektedir. Morrison, Milliken ve Hewlin (2003, s. 12-13) tarafından yapılan araştırmalara göre çalışanlar, en fazla örgüt tarafından dışlanmaktan ve etiketlenmekten korkmaktadır.

Pasif Kalma ve Razi Olma: Çalışanlar, mevcut şartları değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmadığı ve bu şartları olduğu gibi kabul ettiği zaman, pasif kalmakta ve duruma razı olmaktadır. Bu sessizlik şeklinde çalışanlar, yönetimin aldığı kararlardan ve örgüt koşullarından rahatsız olmamakta; kendi fikirlerinin alınacak kararlar üzerinde etkili olmayacağını düşünerek herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701).

Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme: Örgütler, rekabetçi piyasada ön planda olmak ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yüksek olan

işgörenler ile çalışmalıdır. Fakat yöneticiler çalışanlara karşı güvensizlik duyduğu zaman çalışanlar, örgütle alakalı kararlara müdahil olmamakta ve konuşmaları durumunda olumuz bir tutumla karşılaşacaklarını düşündükleri için gittikçe sessizleşmekte ve geri çekilmektedir (Bildik, 2009, s. 44). Dolayısı ile geri çekilen çalışanlar, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi konusunda yeteri kadar etkili olamamaktadır.

2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların birtakım unsurların etkisinde kalarak sessizleşmesi hem birey üzerinde hem de örgüt üzerinde etkili sonuçlar oluşturmaktadır. Bu bölümde örgütsel ve bireysel düzeydeki sonuçlar iki alt başlık şeklinde ele alınacaktır.

2.2.7.1. Örgütsel düzeydeki sonuçlar. Yöneticiler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bazen yöneticilerin tavrı veya örgütün koşulları çalışanlar tarafından hoş karşılanmamakta ve çalışanların doyumları ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).

Çalışanların, yöneticilerin olumsuz tepkileriyle karşılaşma, örgütten dışlanma, fikirlerinin dikkate alınmaması gibi unsurların etkisinde kalarak sessizleşmesi vb. davranışların örgütler üzerinde olumsuz yansımaları olmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, s.720; Premeaux 2001, s. 1 akt; Çakıcı, 2008, s.119). Örgüt üzerindeki bu olumsuz yansımalar Morrison ve Milliken (2000) tarafından şu şekilde sıralanmıştır.

- Yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrından dolayı örgütlerin çalışanların düşüncelerinden yeterince faydalanamaması
- Çalışanların olumsuz bir tepkiyle karşılaşacağı veya örgütten izole edileceği endişesiyle örgütsel sorunlar karşısında sessiz kalmaları
- Yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek olumsuz geri bildirimden kaçınmaları
- Çalışanların bilgiyi kendilerine saklamaları (akt; Çakıcı, 2008, s.119).
- Örgütsel sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi (Algın, 2014, s. 33).

Bu olumsuz yansımalar neticesinde iş performansları düşen çalışanlar örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında gerekli çabayı göstermeyecek ve örgütün verimliliği azalacaktır. Dolayısıyla rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında bu örgütlerin varlığını sürdürmesi pek mümkün olmamaktadır.

2.2.7.2. Bireysel düzeydeki sonuçlar. Örgütler üzerinde olumsuz yansımalar oluşturan çalışan sessizliği bireyler üzerinde de bir takım olumsuzluklara sebep olmaktadır.

Kolektif insan gücünün olduğu ortamlarda iletişimin olmaması kaçınılmazdır. Ancak bazen çalışanlar konuşmayı kendileri açısından bir risk faktörü olarak görmekte ve sessizliği tercih etmektedirler. Bu sessizlik durumu çalışanlar üzerinde bazı olumsuz yansımalar oluşturmaktadır (Algın, 2014, s. 12).

Özellikle otoritenin baskın olduğu ve karar organının yönetici olduğu örgüt yapılarında çalışanlar fikirlerinin dikkate alınmayacağı düşüncesiyle konuşmaktan uzak durmakta ve örgüt tarafından kendisine değer verilmediğini düşünmektedirler (Durak, 2012, s. 76). Dolayısıyla bu durum çalışanlarda örgüte olan bağlılığı azaltmakta ve çalışanların örgütten uzaklaşarak pasif kalmalarına veya işten ayrılmalarına sebep olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s.58). Ayrıca konu ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin çalışanlarda yüksek tükenmişlik algısına sebep olabileceğinin muhtemel olduğu görülmektedir.

2.3. Örgütsel Sinizm

Bu bölümde sinizmin tarihsel gelişimi ve türleri ele alınmış; ardından örgütsel sinizme ilişkin tanımla sunulmuştur. Bölüm içerisinde siniklerin karakteristik özellikleri aktarılmış, örgütsel sinizmi oluşturan temeller ve örgütsel sinizmin sonuçları sunulmuştur.

2.3.1. Sinizmin Tarihsel Gelişimi

Sinizm kavramı ilk olarak 2500 yıl önce eski Yunanda ortaya çıkan bir terimdir. Sinik kelimesinin kökeninin Yunanca köpek anlamına gelen “Kylon” kelimesinden geldiği düşünülmektedir. Kelimenin kökeni hakkında ortaya atılan başka bir iddia da bu kelimenin Atina yakınlarında ilk sinik okulunun açıldığı “Cynosarges” adlı kasabadan geldiğidir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007, s.1).

Antisthenes ilk siniktir. Sokratesin izinden giden Antisthenes yaşlanana kadar, yaşadığı elit yaşantıyı terk ederek ruhsal ve bedensel zevklere sırt çevirmiştir. Daha sonra kendisini doğada bulmaya gayret etmiştir. Onun düşüncelerinden etkilenen en önemli siniklerden bir tanesi de Sinoplu Diogenes’tir (Dean, Brandles ve Dharwadkar, 1998, s.342; Mantere ve Martinsuo, 2005, s.5). Antisthenes ve Sinoplu Diogenes kendilerini dünyadan soyutlamışlar ve erdemli bir yaşamı tercih etmişlerdir. Rivayete göre sabah vakti Diogenese neden elinde fener ile dolaştığı sorulduğu zaman, dürüst adam arıyorum diye cevap vermiştir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007, s.1).

Kalağan (2009), Diagonese’in kendine belirlediği dört yaşam ilkesine değinmiştir. Bunlar kendine yetme, utanmazlık, sözünü sakınmazlık ve yöntemli eğitimidir. Kendine

yetme bireyin başkasına muhtaç olmadan kendi ihtiyaçlarını giderebilmesi, kimseye minnetinin olmamasıdır. Utanmazlık bir kişinin kendi başına yaptığı ve başkasına zararsız olan eylemler karşısında eleştirilmesini umursamamasıdır. Sözünü sakınmazlık yolsuzluğu ve kibirli kişilerin kendini beğenmiş hal ve tavırlarını onların yüzüne vurmaktan çekinmemeyi temsil eder. Yöntemli eğitim ise ahlaki erdemlerin elde edilmesi için çaba gerektiğini ve bireylerin ancak iradelerinin gücünü zorlayan düzenli egzersizlerle bunu elde edebileceğinin altını çizen ilkedir.

Sinizmin temel değerinin erdem olduğu söylenebilir. Erdem bireyin içinde kendini kısıtlayan bağlardan sıyrılması ve ruhunun özgür olmasıdır. Sinikler mutluluğa ancak erdemle ulaşılabilirliğini savunur ve erdemin aile, din, mülkiyet ve benzeri bağlardan koparak elde edilebileceğini düşünürler. Sosyal ve ahlaki kuralları genel olarak reddeden sinikler tabiatın kurallarına göre yaşamayı ilke edinmişlerdir (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Geçmişteki sinizm tanımı ile günümüzdeki sinizm tanımı birbirinden çok farklıdır. Geçmişteki sinikler katı tutumları ve kuralları olan, kendini çevreden soyutlamış ve doğaya adanmış bireyler olarak bilinirken, sinizm kavramı artık yerini güvensizlik ve karamsarlığa bırakmıştır. Günümüz sinikleri örgütlerine karşı karamsar tavırları ve örgütlerini hor görme özelliklerini taşır. Modern ve eski siniklerin ortak noktalarıysa umutsuzluktur (Dean ve diğ.; 1998, s.348).

Aslı felsefeye dayalı olan sinizm teriminin örgütler için kullanılması 80’li ve 90’lı yıllarda şirketlerde görülen değişimler sonucunda olmuştur. Şirketlerin yapılandırılmaları, satın alınmaları ve birleşmeleri şirketlerde değişikliğe sebep olmuş. Bunun sonucu olarak işten çıkarma ve değişen iş dengeleri işgörenlerde örgüte karşı negatif duyguların oluşmasına sebep olmuştur (Brandes ve diğ., 1999, s. 3).

Sinizm felsefe dışında da günümüzde pek çok literatürde bulunan ve geniş kullanımı olan bir kavramdır. Bazı yazarlar sinizm kavramını araştırırken diğer bazı yazarlar da onun türleri ve boyutları üzerinde çalışmışlardır (Erdost ve diğ., 2007, s. 1).

Sinizm Oxford İngilizce sözcüğüne göre (2017) kişilerin sadece bireysel çıkarları tarafından yönlendirildiğine inanma eğilimidir. TDK (2019) sözlüğüne göre ise insanın mutluluk ve erdeme, hiçbir değere bağlı olmadan tüm gereksinimlerden sıyrılarak kendi başına ulaşılabilirliğini savunan Antisthenes’in öğretisidir.

Pek çok uzman tarafından sinizm farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Weinos, Richard ve Austin (1994)’e göre sinizm, gelecekteki örgütsel değişikliklerin başarısına ilişkin karamsarlıkla değişimi yapacak olan yöneticilerin yetersiz, tembel ya da her ikisine de sahip olduğu inancını birleştirmektedir (akt. Amasralı, 2016). Turner ve Valentine (2001)

sinizmi, başka bir insanın güdülerini kötülemeyi ve güvensizliğin güçlü seviyelerinden düşmanca kuşkulandırmayı içeren ahlaki kararlar almanın özel ve genel boyutu olarak tanımlamışlardır.

Mrivis ve Kanter'e göre sinik bireyler yalan söylemeye eğilimli, gerçek yüzlerini saklayan ve başkalarından yararlanmaya çalışan bireylerdir. Zor beğenen, kusur bulan ve eleştiren kişiler için de sinik sözcüğü kullanılmıştır (James, 2005). Graham (1993, akt Kalağan, 2009) sinizm kavramını tanımlarken siniklerin kişilik özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Bencil ve kaba olan
- Baskıcı
- İlgisiz
- Başkalarına karşı güvensiz
- Sorumluluk almayan
- Başkalarının hedeflerini sorgulayan
- Kendisine bir görev verildiğinde karşı tarafa olumsuz duygular besleyen
- Arkadaşça davranmayan
- Yardım etmeyen

Kimi araştırmacılar sinizm kavramını sadece bireye, gruba, ideolojiye ya da kuruma karşı karamsarlık ve güvensizlik olarak görmektedir. Ayrıca bu tür sinikler örgütlerine, başka düşünce ve kişilere karşı hayal kırıklığı, ümitsizlik, engelleme düşünce ve davranışlarında bulunurlar (Andersson, 1996, s. 1398). Bazı araştırmacılar ise sinizm kavramının işe, bireye ya da gruba özgü bir tutum olmadığını aksine bireyin tüm hayata karşı geliştirdiği bir bakış açısı olduğunu belirtir (Guastello ve diğ., 1991, s. 27).

2.3.2. Sinizm Türleri

Dean ve diğerleri (1998) araştırmacıların ortaya attığı beş farklı sinizm kavramının üzerinde durmuşlardır. Sinizm kavramının doğru bir şekilde anlaşılması için bilinmesi gereken beş farklı sinizm tanımı şöyle sıralanmaktadır: Kişilik sinizmi, işgören sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, meslek sinizmi ve örgütsel değişim sinizmidir. Abraham (2000) beş farklı türün kişinin çevresine ve kendisine sergilediği farklı tutumlar sebebiyle ortaya çıktığını belirtmiştir.

2.3.2.1. Kişilik sinizmi. Kişilik sinizmi bireylerin karşılarındaki insanların davranışlarını olumsuz algıladığı bir sinizm türüdür. Genel sinizm olarak da bilinen bu

sinizm, sinizmler arasından doğuştan gelen ve değişmeyen özelliğe sahip olan tek sinizm çeşididir. Kişilik sinizmi insanları küçümseme ve hor görme özelliklerini içinde barındırır. Kişisel olarak sinik olan bireyler hor görme ve küçümseme tutumlarından dolayı çevrelerindeki bireyleri bencil, tutarsız, güvenilmez, ilgisiz ve sahtekâr kişiler olarak görürler. Dünyanın da bu tür insanlarla dolu olduğunu varsayarlar. Bu sebeple çevrelerine ya saldırgan bir tutum takınır ya da diğer bireyler tarafından sosyal hayatın dışına itilirler. Ayrıca dışarıya karşı ümitsizlik, kızgınlık üzünlük ve kırgınlık gibi tutumlar geliştirebilirler (Abraham, 2000).

Kişilik sinizmi örgütsel sinizmden farklıdır. Örgütsel sinizm genel olarak örgütsel faktörler sebebiyle kişinin örgüte karşı oluşturduğu olumsuz tutumları ele alırken kişilik sinizmi bireyin kendi kişiliği sebebiyle başkalarına karşı oluşturduğu olumsuz tutumları ele alır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

2.3.2.2. Toplumsal/Kurumsal sinizm. Kanter ve Mirvis'e (1989) göre toplumsal sinizm, bireyin toplumdan beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucu topluma karşı oluşturduğu hayal kırıklığı ve güvensizlik halidir. Toplumsal sinizm toplum ve birey arasında bulunduğu varsayılan sosyal sözleşmenin ihlali sonucunda gerçekleşir. İş sahibi olma, iyi bir eğitim alma hakkı, refah artışı ve ev sahibi olma, sosyal sözleşmenin bir parçası sayılabilir. Toplumdan ya da devletten bu ve benzeri beklentileri karşılanmayan kişiler toplumsal sinizm davranışı geliştirir. Toplumsal sinizme sahip bireyler kendilerinin beklentilerini karşılamayan kurumlara ve topluma karşı yabancılaşırlar. Toplumsal sinikler genellikle yaşlılarıyla alay etme ve onların başarılarını hor görme davranışları sergilerler. Ayrıca onların başarılarını torpil ve şansa bağlarlar (Abraham, 2000).

2.3.2.3. İşgören sinizmi. İşgören sinizmi, işletmelerin üst yönetimine, işletmede çalışan diğer işgörenlere ve işletmede bulunan birimlere karşı oluşan sinizmdir. İşveren ve işgören arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali sonucu gerçekleşir. İşgören sinizminde birey örgütteki diğer unsurlara karşı hayal kırıklığı ve ümitsizlik besler. Bu nedenle yöneticilerine ve işyeri ile alakalı objeleri küçümseme tavrında bulunurlar. Sinikler işyerinde adaletsiz ve eşit olmayan bir yönetim olduğunu düşünür (Andersson, 1996). Bu düşünce sebebiyle örgütteki birimlere karşı ümitsizlik besler ve örgüt yönetimini ise ikiye bölme ve küçümseme (Abraham, 2000).

İşgören sinizmi, işgörenlerin kendilerine karşı yönlendirilen psikolojik tehditlere karşı geliştirdikleri bir savunma mekanizmasıdır (Cole ve diğ., 2006). Yönetim tarafından

verilen ılımlı cezalar yüksek cezalara kıyasla daha fazla iş sinizmine sebep olmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin örgütte gördüğü düşük performans, onların işten ayrılma, lideri ve örgütü karalama gibi örgüte karşı aşırı tepkiler göstermeye sevk eder. Bunun yanında örgüt yönetiminin işgörenleri habersiz ve aniden işten çıkarmaları, önceden haber vererek çıkarmalarına göre daha fazla işgören sinizmine neden olmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997).

Örgütte işgören sinizm tutumu gösteren ve buna meyilli bireyleri ayırt etmek ve tespit etmek önemlidir (Andersson ve Bateman, 1997). Kanter ve Mirvis (1989)'e göre işgören sinizmi, örgütteki işgörenler arası eşitlik sağlanarak, çalışma şartları iyileştirilerek, çalışma saatleri düzenlenerek ve yönetimle açık bir iletişim kurularak giderilebilir.

2.3.2.4. Örgütsel değişim sinizmi. Bu sinizm türü, örgütte değişim yapacak olan lidere duyulan güvensizlik ve eski başarısız değişim çabalarına şahit olan örgütteki bireylerin yeni değişim çabalarına karşı güvensiz bir tavır geliştirmesidir. Örgütsel değişim sinizminde yönetim ve onun anlayışı büyük önem taşır. Eğer yöneticilerin vaatleri ve açıklamalarının belli bir zaman sonra yalan olduğu ortaya çıkarsa bazı çalışanlar, örgüte ve onun değişim çabalarına karşı sinik davranışlar geliştirmeye başlar (Thompson ve diğ., 2000). Bunun sonucu gelecekte değişimi ele alacak olan liderlerini tembel ve yetersiz olarak görmeye başlarlar (Abraham, 2000).

Örgütsel değişim sinizmine sahip işgörenler değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasını veya yarım kalmasını yönetime bağlarlar. Ayrıca değişim sürecinde bilgi eksikliği olması durumunda bunu kötüye yorarlar. Örgütte işlerin doğru bir şekilde yürümediğini yoksa onların bu durumdan haberleri olacağı kanaatine sahiptirler. Aynı zamanda gelecekteki değişimlerin başarısız olacağına dair kötümserlikleri onların ileride başarısız olduğunda oluşacak hayal kırıklığına karşı bir savunma mekanizmasıdır (Abraham, 2000; Reichers ve diğ., 1997).

Değişim sürecinde örgütlerde meydana gelen işleyiş bozuklukları, çalışanların olaylar üzerindeki kontrol eksikliği, yöneticilerin işgörenlerle olan eksik bilgi paylaşımı örgütsel değişim sinizmine neden olmaktadır (Abraham, 2000). Sinizm davranışının gelişmesini önlemek için örgütsel değişim sürecinde çalışanlara zamanında, mantıklı ve dürüst açıklamalar yapılmalıdır (Berneth ve diğ., 2007).

2.3.2.5. Meslek sinizmi. Meslek sinizmi ilk olarak 1967'de polisler üzerine yapılan bir çalışmada ortaya atılmıştır. Polis, hemşire ve çağrı merkezi çalışanı olarak çalışan

bireylerin bu gibi mesleklerde iletişim ya da müdahalede bulundukları kişiler tarafından hakarete maruz kalmaları psikolojik olarak kendilerini yıpratmalarına sebep olmuştur. Bunun sonucu mesleklerine karşı olumsuz duygular besler ve güvenlerini kaybederler. Başkaları tarafından meslekleri sebebiyle hakarete maruz kalma ve reddedilme bireylerde meslek sinizmine sebep olmaktadır. Aynı zamanda işlerinde başarısız olmaları, kendi yeterliklerini gösterememeleri mesleklerine karşı sinik davranış geliştirmelerine neden olur. Meslek sinizmine sahip bireyler mesleklerine karşı duyarsızlaşır, vurdumduymaz bir hale gelir ve onlardan gittikçe uzaklaşırlar. Ayrıca bir süre sonra olumsuz durumlarda dahi bireylerin müşterilerine iyi hizmet vermek için kendilerini zorlamaları, onlarda rol-model çatışmasına yol açabilir (Abraham, 2000).

2.3.3. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm Avrupa, Amerika ve Asya'daki örgütlerde 1980 yıllarında oldukça yaygın bir durumdur. Kanter ve Mirvis'in 1989 yılında çıkardığı kitapta işgörenlerin örgütlerine karşı giderek artan bir sinizm davranışı geliştirdiğine değinilmiş ve bu artan sinizm tutumunun arkasındaki nedenler incelenmiştir. Bu çalışmada işyerlerinde üst ve alt kademedeki işgörenler arasında örgütlerine ve diğer çalışanlara karşı güvensizlik ya da karşılıklı düşmanlık durumu gözlenmiştir. Kanter ve Mirvis tarafından yapılan bu çalışma örgütsel sinizm teriminin gelişimini sağlamıştır (Dean ve diğ., 1998; James, 2005).

Örgütsel sinizm hakkında pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Turner ve Valentine (2001) örgütsel sinizmi, güçlü güvensizlik, düşmanca kuşkulama, diğer kişilerin motivasyonunu kötüleme özelliklerini bünyesinde barındıran ahlaki karar vermenin genel ve özel boyutu olarak tanımlamışlardır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizmi örgütte bütünlük eksikliği olduğu inancı şeklinde tanımlamışlardır. Valentine ve Elias (2005) ise örgütsel sinizmi, kurumların sadece kendilerine hizmet ettikleri, hiçbir ahlaki özellik taşımadıkları, çalışanlarına karşı dürüst ve adil davranmadıklarına ilişkin inanç olarak açıklamışlardır.

En yaygın tanımsa Dean ve diğerlerinin (1998) yaptığı tanımdır. Dean ve diğerleri örgütsel sinizmi kişilerin örgüte karşı olan olumsuz tutumları olarak değerlendirmiştir. Bu olumsuz tutumlar üçe ayrılır. Bunlar kişinin örgüt bütünlüğünün olmadığı konusundaki inancı, örgütle ilgili negatif bir duygu, bu inanç ve duygulardan yola çıkarak örgüte karşı sergilediği olumsuz davranışlar olarak değerlendirilebilir.

Bilişsel Boyut: Örgütsel sinizmin ilk boyutu bilişsel boyuttur. Bu boyut örgütte bir bütünlük olmadığı inancını vurgular. Sinik bireyler örgütlerde adalet, dürüstlük ve

samimiyet gibi erdemlerin olmadığını düşünürler. Bu tür erdemli davranışların örgütlerin veya yöneticilerin menfaatlerine kurban edildiğini düşünürler. Sinikler genellikle yapılan her türlü davranışın altında başka istek ve menfaatler olduğunu düşünür. Ayrıca örgüt yöneticilerinin tercihlerini örgütü düşünerek değil kendilerini düşünerek yaptığını inanırlar. Bu sebepten hem örgüte hem de örgüt yöneticilerine karşı güvensizlik hissederek (Dean ve diğ., 1998).

Duyuşsal Boyut: Örgütsel sinizmin öteki boyutu da duygusal boyuttur. Duygular birine veya bir şeye yönlendirdiğimiz güçlü hisler olarak tanımlanmıştır (Simon ve Dearborn, 1958 akt. Robins ve Judge, 2011, 100-102). İnsan duyguları olmadan kendini tam anlamıyla ifade edemez (Tarhan, 2011, 135). Sinikler örgüte karşı olan olumsuz tutumları neticesinde örgüte karşı olumsuz güçlü hisler beslerler. Örgütsel sinizm sadece örgüte karşı yapılan olumsuz eleştiriler değildir. O aynı zamanda örgüte karşı olan duyguları da kapsar. Nefret, güvensizlik, öfke, sıkıntı, bıkkınlık ve utanç bu duygulardan bazılarıdır. Sinikler örgütlerini düşündüklerinde utanma, tiksinti, üzüntü gibi duygular hissederek. Bunun yanında örgütlerini eleştirirken ise sevinç ve mutluluk gibi duyguları hissederek (Dean ve diğ., 1998).

Davranışsal Boyut: Bu boyut, örgütsel sinizmin son boyutudur. Örgütlerde sinik tutumlar sergileyen bireyler genellikle örgütü küçümseyici, aşağılayıcı davranışlarda bulunma eğilimindedirler. Sinikler örgütlerine karşı şiddetli eleştiri gibi tutumlarda bulunabilirler. Bu davranışlarını açıktan ve doğrudan yapabildikleri gibi aynı zamanda alaycı söz, ima ve işaretlerle de gösterebilirler. Örgütü eleştirirken alaycı bir tavırda sergilenen mizahi davranışlar ve eleştiriler sergileyebilirler. Bunun yanında örgüt faydalı işler yapsa dahi örgütsel sinizm davranışı sergileyen bireyler bunu olumsuz olarak algılar. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütsel sinizm tutumuna sahip bireyler inanç ve duygu boyutunda olduğu gibi davranışsal boyutta da örgütlerine karşı sinik tavırlar geliştirebilirler (Robins ve Judge, 2011, s. 100-102).

2.3.4. Siniklerin Karakteristik Özellikleri

Mantere ve Martinsuo'nun (2001, s. 14-15) yaptığı bir araştırmada siniklerin sekiz belirgin özelliğine değinilmiştir: Bunlar kötümserlik, duygusal/öyküsel hikâyeler ve taşkınlık, ilgisizlik, suçlama, hiciv, hayal kırıklığı, olumsuz davranış ve ifadeler, saldırılar olarak sıralanmıştır.

Yapılan çalışmada katılımcıların %80'inde örgüte karşı bir inanç eksikliği tutumu olarak kötümserlik görülmüştür. Kötümserlik tutumu örgütün tamamına olabildiği gibi

örgütün uyguladığı stratejilere karşı da olabilir. Katılımcıların %62'si öfke, nefret ve korku durumlarını taşkınlık hali ile göstermiştir. Taşkınlık halini gösteren katılımcıların aynı zamanda ses tonlarında değişimler ve örgüte karşı hakaret, bağırma gibi eylemler gözlemlenmiştir. Katılımcıların %52'si örgüt hakkında hiçbir çözüm önerisi getirmeden bıkkınlıklarını ve hayal kırıklıklarını belirtmiştir. %48'i oranında katılımcı ise karalama ve aşağılama şeklinde bir hiciv davranışı göstermiştir. Sinik davranış sergileyen katılımcıların %46'sı da örgütlerini suçlayıcı tavırlarla eleştirmiştir. Katılımcılar %28 oranında ilgisizlik tavrı sergilemişlerdir. Örgütün herhangi bir değişiminden bahsedildiğinde bunun onları ilgilendirmediğine, onların kendi işleri olduğuna dair ifadeler kullanmışlardır. Geri kalan katılımcılar ise %20 oranında olumsuz davranış ve ifadeler sergilemiş ve %18 oranında saldırı tutumu göstermişlerdir (Mantere ve Martinsuo, 2001, s. 14-15).

2.3.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temeller

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmi meydana getiren birçok farklı faktör görülmektedir. Bunların bazıları kişisel faktörler (Andersson and Bateman, 1997; Dean ve diğ., 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008), bazıları ise örgütsel faktörler olarak (Eaton, 2000; James, 2005; Sur, 2010) ayrılmaktadır. Kişisel faktörler genellikle çalışmalarda bağımsız değişkenler olarak yer almaktadır. Bunlar hiyerarşi, hizmet süresi, gelir, eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet, yaş olarak geçmektedir. Örgütsel sinizm davranışını oluşturan örgütsel faktörler ise sosyal sözleşme, duygusal tükenmişlik, lider-üye alışverişi, örgütsel performans, örgütsel adalet, örgütsel politika ve iletişimsizliktir.

2.3.5.1. Bireysel faktörler. Örgütsel sinizme etki eden faktörler medeni durum, eğitim durumu, cinsiyet, yaş, gelir, mesleki kıdem, hiyerarşi ve duygusal tükenmişlik olarak ele alınacaktır.

Yaş: Bireylerin yaşları iş beklentilerini, tutumlarını ve algılarını belirlemede önemlidir. Yaş olarak genç bireyler iş hayatına atılırken yaşlılara göre farklı beklenti içinde olurlar. Genellikle kendi eğitimlerine uygun, iyi iş ilişkileri kurabilecekleri, ekonomik olarak onları memnun edecek işler ararlar. Ancak bu tür bir işi her zaman bulamayabilirler (Çakır, 2001, akt. Amasralı, 2016). Bunun sonucu genç işgörenler örgütlerine karşı olumsuz hal ve tutumlarda bulunabilir ve bu da örgütlerine karşı sinizm davranışı geliştirmesine sebep olabilir (Kalağan, 2009). Literatüre bakıldığında zaman yaşın örgütsel sinizme etkisi olmadığını savunan araştırmacılar (Bommer ve diğ., 2005; Erdost ve diğ.,

2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) olduğu gibi yaşın sinizm üzerinde etkisi olduğunu düşünen araştırmacılar da (Kanter ve Mirvis, 1989) vardır.

Cinsiyet: Erkek veya kadınların işe karşı farklı tutumlara sahip olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Çakır, 2001, akt. Amasralı, 2016). Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yapılan bir çalışmada örgüte karşı erkek çalışanların daha olumsuz davranış ve tutumlarda bulunduğu; kadınlarınsa daha iyimser bir tutuma sahip olduğu belirtilmiştir. Ancak literatürde bu durumun aksine, cinsiyetin sinizmi etkilemediğiyle alakalı çalışmalar da vardır (Bommer ve diğ., 2005; Erdost ve diğ., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Medeni Durum: Bazı araştırmacılar işgörenlerin örgütsel sinizminin onların bekâr olup olmamalarıyla alakalı olduğunu iddia etmişlerdir. Delken (2004) yaptığı araştırmada bekâr çalışanlara oranla evli çalışanların örgütsel sinizminin daha düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Kimi araştırmacılar ise örgütsel sinizm düzeyinin kişilerin evli veya bekar olmaları ile alakalı olmadığını belirtmiştir (Aslan ve Yılmaz, 2013; Erdost ve diğ., 2007; Reichers ve diğ., 1997).

Eğitim Durumu: Eğitim bireylerin iş yaşamına karşı tutumunu ve çalışma hayatından olan taleplerini etkilemektedir. Bireyin eğitim seviyesi arttıkça iş hayatına ve işe yüklediği değer değişebilmektedir (Çakır, 2001, akt. Amasralı, 2016). Delken (2004), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008) yaptıkları araştırmalarda eğitim düzeyleri farklı olan bireylerin örgütsel sinizm davranışında farklılık gösterdiğini gözlemlemiştir. Gözlemledikleri farklılık bireylerin eğitim seviyesi yükseldikçe sinizm seviyesinin de yükseldiği yönündedir. Bu durumun sebebi olarak da eğitim almış bireylerin aldıkları eğitimin yaptıkları iş için gerekli olmadığına dair inançlarıdır. Eğitim seviyesinin örgütsel sinizmi etkilediğini gözlemleyen çalışmaların aksine eğitim düzeyinin sinizmi etkilemediğini gözlemleyen çalışmalar da mevcuttur (Bommer ve diğ., 2005; James, 2005).

Gelir: Kişilerin kazandığı gelir onların motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Gelir düzeyinin düşük veya yüksek seviyede olması aynı zamanda örgütsel sinizmi etkileyebilir. Delken (2004) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların ücreti üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar; sabit ücret, iş başı ücret ve saat başı ücrettir. Delken, ödül almış, uzun dönem çalışmış ve sabit bir ücreti olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Gelir düzeyi arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır. Ancak Kanter ve Mirvis (1989) ve Fero'ya (2005) göre gelir düzeyi

düştükçe, örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır. Bu araştırmacılara göre sinizmle gelir düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

Mesleki Kıdem: Mesleki kıdem, bir çalışanın o örgütte veya iş yerinde ne kadar süre çalıştığını göstermektedir. James'e (2005) göre mesleki kıdem yılında artış oldukça, örgütsel sinizm de artmaktadır. Naus, Iterson ve Roe (2007) de aynı sonucu bulmuş, örgütsel sinizm düzeyi ve mesleki kıdem yılı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ancak bazı araştırmacılar, örgütsel sinizm ve mesleki kıdem arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir. Holzman ve Armandi (1986) tarafından yapılan bir çalışmaya göre kıdem yılında azalma oldukça sinik davranışlarda artış gözlemlenmektedir (akt. Brandes, 1997). Bunun nedeni olarak, görevine yeni başlayan öğretmenlerin idealist olması nedeniyle örgütün, beklentilerini karşılayamaması ve bu yüzden hayal kırıklığına uğramaları gösterilebilir (Güzeller ve Kalağan, 2010). Bunlardan başka, mesleki kıdem yılıyla örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan çalışmalar da vardır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Hiyerarşi: Kanter ve Mirvis (1989) yaptıkları araştırmalarda örgütte üst düzeyde bulunan bireylerin alt düzeyde bulunan bireylere göre daha az sinik davranışlar sergilediğine dair zayıf bulgular olduğunu belirtmiştir. Meyer (2000) yaptığı çalışmada çağrı merkezinde üst düzeyde çalışan bireylerin, alt düzeyde çalışan bireylere kıyasla verilen sorumluluk sebebiyle işlerinin daha ilgi çekici bulduklarını gözlemlemiştir. İşgörenlere daha fazla sorumluluk verildikçe daha az sinik tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir (akt. Delken, 2004).

Duygusal Tükenmişlik: Duygusal tükenmişlik bireyin kendi kapasitesini aşacak şekilde idealleri için kendini zorlaması sonucu ortaya çıkar. Kendini aşırı başarılı olma beklentisine odaklayan bireyin bu beklentisini karşılayamadığı takdirde yaşadığı durumdur. İş yaşantısı dışında başka bir yaşantıyı yok sayan bireyler, kendilerine işle ilgili çok yüksek hedefler koyar. Bu hedefler aslında bireyin farkında olmadan ailesi ve çevresi tarafından önceden konulmuştur. Bunun sonucu birey kendini o hedeflere ulaşmaya adanmış ancak bu hedefler o bireyin çevresi ve şartları dikkate alınmadan konulmuşsa birey bu hedefleri gerçekleştirmek üzere kendini çok ciddi şekilde yıpratır. Bunun sonucunda bireylerde duygusal tükenmişlik davranışı ortaya çıkar (Abraham, 2000).

Duygusal tükenmişlik yaşayan birey kendisinin çok uğraşarak elde edemediği başarıları başkasının elde ettiğini gördüğünde bunun ancak hile, torpil ve sahtekârlıkla elde edilebileceğini varsayar. Bu sebeple örgütteki diğer çalışanlara ve örgüte karşı güvensizlik,

öfke ve hayal kırıklığı duyguları geliştirir. Bu duygularda bir süre sonra kişinin örgüte karşı sinik tutum ve davranışlar göstermesine sebep olabilmektedir (Cole ve diğ., 2006).

2.3.5.2. Örgütsel faktörler. Örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel faktörler; psikolojik sözleşme, lider üye alışverişi, örgütsel adalet, örgütsel performans olarak ele alınacaktır.

Ruhsal Sözleşme: Ruhsal sözleşme terimi işçi ile işveren arasındaki güvene dayanan yazılı olmayan bir anlaşmadır. İşverenin eğitim, gelişme, terfi ve ücret gibi konularda eşit ve adil davranacağı inancına karşılık işgörenin sıkı çalışma, üretim yapma, şikayet etmeme ve greve gitmeme gibi sorumluluklarını karşılıklı yerine getirdiği bir sözleşme özelliğini taşır. İşgörenle örgüt arasında veya işgörenle işveren arasında gerçekleşen anlaşma ikisinden biri tarafından işgörenin aleyhine çevrilirse işgören örgütsel sinizm davranışı geliştirmeye başlayabilir. Bu sebeple örgütsel sinizm davranışının nedenlerinden biri de ruhsal sözleşme ihlalidir (James, 2005). İşgörenle yapılmış psikolojik anlaşma bozulursa veya işgörenin beklentileri ile çalışma koşulları arasında çok fark olursa iş görenler hayal kırıklığı, öfke gibi tepkiler verebilir. Bu sebeple örgüte olan bağlılıklarında azalma görülebilir ve hakları için sendikalara başvurabilirler (Kalağan, 2009).

Lider-Üye Alışverişi: Örgütteki bireylerin iletişim destekleyici bir iklim oluşturmaları önemlidir. Örgütün durumunu iyileştirmek ve örgütteki bireylerin motivasyonunu arttırmak için kullanılan iletişim örgüt için kritiktir. Doğru şekilde bilgilendirilmeyen işgörenler örgüte kaşı olumsuz hal ve davranışlarda bulunabilir. Doğru bir bilgilendirme için ise örgütte doğru ve yerinde bir iletişim iklimi olması önemlidir (Pelit ve Pelit, 2014).

Örgütteki iletişim için önemli terimlerden biri de lider üye alışverişidir. Lider- üye alışverişi ikiye ayrılmaktadır. Bunlar yüksek kaliteli ilişki ve düşük kaliteli ilişkidir. Yüksek kaliteli ilişkide işgören ve lider kendi çıkarlarından fazla karşı tarafın çıkarlarına göre hareket ederler. Bu ilişkide birbirini düşünme söz konusudur. Karşılıklı iletişim çok önemlidir. Düşük kaliteli iletişimdeyse alışveriş örgütün dinamiklerince daha önceden tanımlanan kuralların dışına çıkmadan yapılır. İlişkiler karşılıklı çıkar veya kişisel emeller üzerinden yürür (Davis ve Gardner, 2004).

Lider üye alışverişi örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında veya önlenmesinde önemli rol oynar. Örgütte çalışan bireyin lider üye ilişkisi ne kadar kuvvetli ise o bireyin örgüte

karşı sinizm geliştirmesi de o kadar zor olur. Aksine düşük kaliteli lider üye ilişkisi varsa işgörenler örgüte karşı sinizm davranışı geliştirebilir (Brandes ve diğ., 2006).

Örgütsel Adalet: Kişiler bulundukları ortamlarda, yaptıkları anlaşma ve kurdukları ilişkilerde kendilerine adaletli davranılmasını beklerler. Örgüt için ise bu adalet anlayışı; her bir kişiye çalıştığı kadar ücret alma, istisnai kişiler olmadan kurallara uyma, ödöl ve ceza dağılımı gibi kriterlerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. İşyerinde oluşan adaletsizlik anlayışı örgütsel sinizmin en önemli belirleyicilerinden biridir. Araştırmacılar, kişilerin örgütte adaletin olmadığına dair inançları arttıķça örgüte karşı sinizm davranışı geliştirmeye başladıklarını belirtmişlerdir (Bommer ve diğ., 2005; James, 2005)

Örgütsel Performans: Bireyler bulundukları örgütün çalışma düzeni ve performansından olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. Eğer örgütün performansı düşük olursa işgörenler örgütü ve yöneticilerini karalamaya başlayabilir. Aynı zamanda örgütten performans anlamında beklentileri karşılanmadığı için kişilerde hayal kırıklığı ve iletişim kesilmesi gibi tepkiler oluşturabilir. Örgütsel performans düşük olduğu zaman genellikle örgüt üst yöneticileri suçlanmaktadır. Bu sebeple örgütsel performans kaybı sebebiyle işgörenler örgüte ve yöneticilere karşı sinik tutumlar geliştirebilir (Andersson ve Bateman, 1997).

Örgütsel değişim sinizminde başarısız değişim çabalarının işgörenlerde nasıl sinizm oluşturduğuna bakılmaktaydı. Bu tür başarısız değişim çabalarının işgörenlerde üzüntüye sebep olduğu belirtilmiştir. Bir daha hayal kırıklığı yaşamamak için de işgörenler örgütlerine karşı savunma mekanizması olarak sinizm davranışı geliştirmekteydiler. Aynı şekilde düşük performansa sahip örgütlerde başarısızlığa neden olan durumlar işgörenlerin örgüte ve yöneticilere karşı ümitsizlik ve hayal kırıklığı tutumları sergilemelerine sebep olacaktır. Ayrıca bu tutumların sonucunda örgüte kayıtsız kalmayı ve ondan uzaklaşmayı kapsayan sinik tutumlar geliştirmeleri de muhtemeldir (Abraham, 2000).

2.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm davranıřının sonuçları hem birey aćısından hem örgüt aćısından incelenebilir.

2.3.6.1. Bireysel sonuçlar. Örgütte çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucunda örgütsel sinizm davranışı görölabilir. Sinirsel ve ruhsal bozukluk olarak örgütsel sinizm çalışanlarda duygusal çöküntü, depresyon, hayal kırıklığı ve uykusuzluğa

sebeptir. Bunlarla birlikte savunmacı davranışlar, hiddetlenme, gerilim ve zulüm gibi psikolojik sonuçlar da ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında örgütsel sinizm çalışanların ruh sağlığı ile beraber beden sağlığını da olumsuz yönde etki etmektedir. Sinik tutumlar kimi zaman kalp ve damar hastalıklarına sebep olarak kişilerin hayati tehlikesini arttırmakta ve yaşam süresini düşürebilmektedir. Çalışanların hasta olması sebebiyle, işe geç gelme veya işten ayrılma gibi performans düşüklüğüne temel oluşturan bazı tutumlar görülmektedir. Bu tutumların sonucu ise örgüt sadece maddi boyutla kalmayan ciddi zararlar görülebilir. Ayrıca sinizm bireylerin alkol, uyuşturucu ve sigara kullanımını artırabilmekte; depresif hareketlerde bulunma, aşırı kilo alma gibi kişilerin sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal sorunlara da sebep olabilmektedir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009).

2.3.6.2. Örgütsel sonuçlar. Örgütsel sinizm bireysel sonuçlara sahip olmanın yanında kimi örgütsel sonuçlara da sahiptir. Sinizmin tutumunun örgütlere olumsuz etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir. Sinizmin özellikle örgüt içerisindeki etkililiği ve verimliliği azaltan örgütte manevi ve maddi tahribata neden olan etkilerinden bahsedilebilir.

Sinizmin en bilinen örgütsel sonuçları şöyle sıralanabilir: İş doyumsuzluğu, işe yabancılaşma, örgütsel küçülme, işten ayrılma ya da çıkarılma oranlarının artmasıdır. Bunların yanında örgütte sabotaj ve dolandırma gibi durumların yaşanması, hırsızlık faaliyetlerinin görülmesi, örgütü aşağılama, örgüte güvensizlik, kendini yetersiz hissetme ve işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlik, değişim için emek göstermeme, örgütsel bağlılık, motivasyon, itaatsizlik, örgütsel performansın düşmesi, lidere ve diğer çalışanlara duyulan güvenin azalması gibi örgütsel sonuçlar da görülebilmektedir (Abraham, 2000; Bommer, 2005; James 2005).

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçlarının başında iş doyumsuzluğu gelir. Sinizmin her türlü boyutu iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Hayata karşı olumsuz tutum geliştiren iş görenler, bu tutumlarını iş hayatına; hatta maaş, terfi ve verilen görevlere karşı sergilemektedirler. Bunun sonucu olarak işgörenler işlerinin olumsuz yönlerine odaklanmaktadır. Araştırmalarda görülmektedir ki iş doyumsuzluğu beklenen çıktının gerçekleşen çıktılardan daha az olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Eğer iş görenlerin örgütten beklentileri istenilen seviyede karşılanmadı ise bu durum örgütsel sinizme sebep olur. Gerçekleşen çıktılarda kimi zaman engellenme, işe karşı küskünlük, haksızlığa

uğrama gibi sonuçlar görülebilir. Bu durum iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına sebep olur (Abraham, 2000, s.274).

Örgütte yaşanan kimi problemler, örgütün yöneticileri kendi çıkarlarını öne alarak, çalışanların çıkar ve beklentilerini önemsemedikleri takdirde işgörenlerin gözünde örgütün itibarının sarsılmasına ve kendilerinin haklarının verilmediği kanısına sebep olmaktadır. Bunun sonucu bireylerde örgüte karşı bir sinizm tutumu gelişmekte ve sonuç olarak çalıştığı örgütte kendini yeterince ifade edebildiğini ve savunabildiğini düşünmeyen bireyler sendikalara üye olmayı tercih etmektedir (James ve Baker, 2008).

Örgütsel vatandaşlık örgütün etkili ve verimli işleyebilmesini sağlayan bireysel davranışların tümüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan bireyler örgütlerine karşı yararlı işlemlerde bulunur ve bunlar karşılığında herhangi bir ödül beklemezler (Samancı, 2006) ancak örgütsel vatandaşlık davranışı, yapılan psikolojik sözleşme işverenler tarafından ihlal edildiğinde sönme eğilimi gösterebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütte bulunan bireylerin örgütün yönetimine duyduğu güven sağlandıkça devam edebilir. Eğer örgüt yönetimine olan güven yıpranır veya tükenirse örgüte karşı olumsuz tutumlar ve güvensizlik ortaya çıkar. Örgütsel vatandaşlık davranışı kesintiye uğramakla beraber bunun sonucu olarak örgütsel sinizm davranışı ortaya çıkar (Abraham, 2000, s.277).

Blauner (1960) yabancılaşmayı kişinin üretim işlemindeki kontrolünü kaybetmesi olarak tanımlamıştır. Yabancılaşma yaşayan bireyler iş arkadaşları ve yaşlıları ile iletişim kurmada başarısızlık yaşarlar. Aynı zamanda yaptıkları işe kendilerinden bir şey katamadıkları algısına sahiptirler. Örgütsel sinizm sonucunda gelişebilecek bu davranışlar aynı zamanda yabancılaşmaya da sebep olabilmektedir (akt. Abraham, 2000, s.277).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm alt başlıklarında ilgili araştırmalar aktarılmıştır.

2.4.1. Okulların Bürokratik Yapısı ile İlgili Araştırmalar

Öztürk (2001) öğretmenlerin stres düzeyleri ve liselerde bürokratikleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İzmir il sınırları içerisinde yer alan 46 liseden 725 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Verilerin toplanmasında Açık göz, Açık göz ve Skovholt tarafından geliştirilen “Minnesota Öğretmen Gerilim Ölçeği Türkçe Formu” ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Okulların Bürokratik Özellikleri Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okullardaki bürokratikleşme düzeyiyle ilgili algılarının cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, kıdem, yaş, okulların büyüklüğü, türü ve yerleşim birimleri değişkenlerine göre anlamlı farklılığa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yine öğretmenlerin stres düzeyine ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, branş ve okulların bulunduğu yerleşim birimleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği; yaş, okul türü ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin stres düzeylerinin ter yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Dönder (2006) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bürokrasi arasında bulunan ilişkiyi inceleme amacıyla Uşak il merkezi, ilçe merkezleri ve merkeze bağlı olan köylerinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan 430 öğretmenle bir çalışma yapmıştır. Veri toplanmasında Yücel (1999) tarafından geliştirilen “Bürokratikleşme Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma neticesinde ilköğretim okullarının bürokratik yapılarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarının bürokrasiden etkilendiği; okul, kuralcı bir tarzla yönetildiği zaman bu durumun okul atmosferini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ömeroğlu (2006) öğretmenlerin okulla ilgili tutumları ve okul yönetimindeki bürokrasi arasında bulunan ilişkiyi belirleme amacıyla İzmir’in Buca ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 374 öğretmenle bir araştırma yapmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen “Okula İlişkin Tutum Ölçeği” ile Öztürk (2001) tarafından geliştirilen “Bürokratik Özellikler Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okulla ilgili görüşlerinin mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; okul yönetiminde bürokrasiye ilişkin görüşlerinin okullarındaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu; öğretmenlerin okul yönetimindeki bürokrasiyle ilgili görüşleri ve okulla ilgili tutumları arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

Ermeç (2007) öğretmen moraliyle ilköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi arasında bulunan ilişkiyi belirlemek amacıyla Denizli il merkezinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışmakta olan 436 öğretmenle bir araştırma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak “İlköğretim Okulları Bürokratikleşme Düzeyi Ölçeği” ile “İlköğretim Okulları Öğretmenleri Moral Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarının bürokratikleşme düzeyiyle ilgili algıları ile moral düzeylerinin kademe, eğitim durumu, yaş, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre

anlamalı bir farklılık göstermediği; ilköğretim okullarındaki bürokratikleşme düzeyinin öğretmen moralindeki “toplumsal baskı” boyutunun dışında bütün alt boyutlarını anlamalı düzeyde yordayabildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Buluç (2009) ilköğretim müdürlerinin liderlik stilleriyle okulların bürokratik yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Ankara’daki 12 ilköğretim okulunda çalışan 250 öğretmenle bir araştırma yapmıştır. Verilerin toplanmasında Hoy ve Sweetland’ın (2000) geliştirdiği “Okul Yapısının Etkililiği (Enabling School Structures) Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediği, bürokratik yapının orta derecede işlediği, bürokratik yapının etkili işleyişiyle dönüşümcü liderlik arasında anlamalı bir ilişkinin bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çiftçi (2009) ilköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyiyle öğrencilerin yabancılaşmaları arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi için Denizli il merkezindeki özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan 467 öğretmen ve bu okullarda okuyan 367 öğrenciyle bir araştırma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak Ermeç (2007) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulları Bürokratikleşme Düzeyi Ölçeği” ile araştırmacının geliştirdiği “Öğrenci Yabancılaşma Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki bürokratikleşme konusundaki algıları “orta üstü” düzeydedir. Öğretmenlerin okullarındaki bürokratikleşme düzeyiyle ilgili algılarının kıdem ve cinsiyet değişkenlerine ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların türü değişkenine göre anlamalı bir farklılık göstermediği; öğrencilerin okula yabancılaşma düzeyleriyle ilgili algılarının “orta” düzeyde olduğu; öğrencilerin yabancılaşma düzeyleriyle ilgili algıları arasında baba eğitim durumu ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamalı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır. Bunun yanında ilköğretim okullarındaki bürokratikleşme düzeyinin, öğrenci yabancılaşmasının “sosyal soyutlama” boyutu dışında bütün alt boyutlarını anlamalı düzeyde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Gönüllü (2009) okuldaki yöneticilerin görüşlerine göre öğretmen yeterliliğiyle bürokrasi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Uşak il merkezindeki 61 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda çalışan 181 okul yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Gönüllü (2009) araştırma kapsamında Yücel (1999) tarafından geliştirilen “Bürokratikleşme Ölçeği” ne dayalı olarak “Bürokrasiyi Tasvip” ile “Bürokratikleşmeyi Tasvir” ölçeklerini geliştirmiştir. “Öğretmen Yeterlikleri Anketi”ni ise MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından 2006 senesinde hazırlanan “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri” raporuyla literatürdeki ilgili verilerden faydalanılarak geliştirmiştir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin, en çok kuralcılığı ve kuralları önemsedikleri, yaşı

ilerledikçe öğretmenleri daha yeterli gördükleri, hiyerarşik otorite kullanımını önemsememenin öğretmenlerin etkileşim ve iletişim becerilerini düşürdüğü, okuldaki bürokratikleşmenin artmasının öğretmen yeterliğini artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Özer (2010) ilköğretim okullarını örgüt normları, bürokratiklik ve örgütsel diriklik açısından incelemek amacıyla Malatya ili merkez ilçesinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan 1018 öğretmenle bir araştırma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak Hoy ve Sweetland'ın (2000) geliştirdiği Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği ve araştırmacının geliştirdiği “Okullar İçin Örgütsel Diriklik Ölçeği” ve “Örgüt Normları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre ilköğretimde çalışan öğretmenler, okulların bürokratikleşme dereceleriyle ilgili orta üstü bir algı düzeyine sahiptir. Bürokratikleşme düzeyiyle ilgili algılar, kıdem ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte ancak okul türü değişkenine göre göstermektedir. Bunun yanında öğrencilerin okula yabancılaşma düzeyleriyle ilgili algıları orta düzeydedir. Öğrencilerin yabancılaşma düzeyiyle ilgili algıları, baba eğitim durumu ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte; ilköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyinin, öğrenci yabancılaşmasının “sosyal soyutlama” boyutu dışında bütün alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Ottekin Demirbolat (2010) öğretmen adaylarının bürokratik sosyalleşmeye ilişkin hazırbulunuşluklarını belirlemek amacı ile Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesinde okuyan 654 öğrenci üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma neticesinde kurumsal değerleri benimseme eğiliminde oldukları, kişisel kimlikten daha çok kurumsal kimliğe önem verdikleri ve genel olarak aday öğretmenlerin bürokratik sosyalleşmeye hazır oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmen adaylarının görüşlerinin kurumsal değerleri benimseme ve kurumsal kimliğe öncelik verme boyutları açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ancak kişisel kimlik boyutunda kadınlara göre erkeklerin daha yüksek algıya sahip olduğu saptanmıştır.

Erdoğan ve Dönmez (2011) ilköğretim okullarındaki bürokratik yapıyla öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi amacıyla Malatya ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 250 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacıların geliştirdiği “Öğretmenler için Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” ve Hoy ve Sweetland'ın (2000) geliştirdiği “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları okullarda bulunan bürokratik yapıyı nadiren engelleyici, çoğunlukla kolaylaştırıcı olarak gördükleri ve kendi örgütsel sosyalleşme düzeylerini “çok” olarak gördükleri bulgusuna

ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmeyle kolaylaştırıcı bürokrasi arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Okpogba (2011), tarafından yapılan bir çalışmada meslektaşlar arası güven ve örgütsel yapının, fakültenin kendi etkililiğiyle alakalı olup olmadığı ve örgütsel bürokratik yapının, örgüt ve misyon, atanma türleri ve fakülte rollerinin etkililik ve güven üstündeki etkileri ortaya konmak istenmiştir. Araştırma, Midwestern'deki St. Elsewhere Üniversitesinde çalışan 29 akademisyenle yapılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında “Örgütsel Yapı Anketi”, “Meslektaşlar Arası Güven Anketi” ve Fakülte Etkililik Ölçeği” kullanılmıştır. Nitel kısımdaysa üç sorudan meydana gelen, yarı-yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırmanın nicel bulgularına göre, fakültede meslektaşların arasındaki güven ve üniversitenin sahip olduğu bürokratik yapı, öğretmen etkililiğini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Ancak nitel bulgulara göre üniversitenin bürokratik yapısı, meslektaşlar arasında güven ve akademisyenlerin öğretim etkililikleri arasında güçlü bir ilişki vardır.

Volk (2011) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki uygulamaları üzerinde bürokratik yapının etkisi, öğretmenlerin bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, lisede rehber öğretmenliği yapan bir öğretmen ve sınıf öğretmenliği yapan iki öğretmenden oluşmaktadır. Görüşme formu kullanılarak veri toplanan çalışmaya göre okulların bürokratik yapısının, mesleki uygulamalar üzerinde büyük etkisi vardır. Okulların kısıtlayıcı politikalar izlemesi ve bürokrasiye sıkı sıkıya bağlı olması, mesleki uygulamalar üstünde negatif bir etki yaratmakta ve öğretim kalitesini düşürmektedir. Öte yandan çok gevşek ve esnek olan bürokratik yapılar rastgele ve istikrarsız bir işleyişe neden olarak, profesyonel çabaları azaltmaktadır. Çalışmanın bir başka sonucuna göre ise eğitim örgütlerinin, değişkenlerini ve dinamiklerini iyi bir biçimde yönetip dengeli bir sistem kurması önemlidir.

Cerit (2012) öğretmenlerin profesyonel davranışları sergilemeleriyle okulların bürokratik yapıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bolu'da bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 260 sınıf öğretmeni üzerinde bir araştırma yapmıştır. Veri toplarken Hoy ve Sweetland'in (2000) geliştirdiği “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” ve Tschannen-Moran, Parish ve DiPaola'nın (2006) geliştirdiği “Öğretmen Profesyonelizm Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda etkili bürokratik okul yapısının öğretmen profesyonelizmiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Kılınç (2014) okulların bürokratik yapılarıyla öğretmenlerin akademik iyimselikleri arasında bulunan ilişkiyi belirlemek amacıyla Kastamonu ili merkez

ilçesindeki 14 ilköğretim okulunda çalışan toplam 211 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Verilerin toplanmasında, Hoy ve Sweetland'ın (2000) geliştirdiği “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” ve Beard, Hoy ve Woolfolk Hoy'un (2009) geliştirdiği “Bireysel Akademik İyimserlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri ve etkili bir bürokratik okul yapısı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Akademik iyimserlik düzeyi üzerinde etkili bürokratik yapı, anlamlı bir yordayıcı durumdadır.

Köybaşı, Uğurlu ve Bakır (2017), tarafından yapılan bir çalışmada Sivas'ta 2015-2016 yıllarında ilkokuldan liseye kadar düzeylerde okullarda çalışan 20 öğretmenle yarı-yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırmaya göre öğretmenler, bürokrasi olmayan bir okul düşünmemektedir ancak profesyonelliğin de ön planda olmasını savunmaktadır. Bunun yanında profesyonellik ve bürokrasi arasında bulunan etkileşimin uygulama, planlama, programlama gibi konular ile iç içe olduğu, bu yüzden okul içerisinde, müdürlerin ve okul işleri uygulamalarının, bürokrasinin gerekliliği ve varlığı unutulmadan düzenlenmesi gerekmektedir.

Parlar ve Cansoy (2017), yaptıkları çalışmanın nicel bölümünde 2016-2017 yıllarında İstanbul/Beyoğlu'nda bulunan lise, ortaokul ve ilkokulda çalışan 492 öğretmenle uygulama yapmıştır. Nitel bölümdeyse yine bu bölgeden 20 öğretmenle görüşmüştür. Nitel kısımda yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılırken; nicel kısımdaysa “Öğretmen Liderliği Kültürü Ölçeği” ve “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” kullanılarak veri toplanmıştır. Çalışmanın nicel sonuçlarına bakıldığı zaman; öğretmenlerin liderlik kültürü ve okul etkililiğiyle alakalı algıları orta düzeydedir. Öğretmen liderliği kültürü ve okul yapısının etkililiği düzeyinin işbirlikçi okul ortamı oluşturma, okul yöneticilerini destekleme ve mesleki işbirliği boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bunun yanında okul yapısının etkililiği, mesleki işbirliği, işbirlikçi çalışma ortamı ve yöneticileri destekleme boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çalışmanın nitel sonuçlarına göre öğretmenlerin liderlik davranışları, işbirlikçi ve yapıcı davranışlar, müdür desteği, kurumsal, yönetsel ve mesleki destekle gelişebilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar

Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan iki aşamalı bir çalışmada iki değişime yönelik liderlik türü (dönüşümsel liderlik ve yönetsel açıklık) ile iyileştirme odaklı ses arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bir restoran zincirindeki 3.149 çalışandan ve 223 yöneticiden elde edilen bulgular, astların kişiliğinde, memnuniyetinde ve iş demografisinde

çok sayıda bireysel farklılık kontrolü sağladığı için yönetsel açıklığın iyileşme odaklı sesle daha tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiye, konuşma risklerinin alt değerlendirmelerinde liderlerin önemini gösteren, psikolojik güvenliğin algılarının aracılık ettiği gösterilmiştir. Ayrıca, liderlik davranışlarının, en iyi performans gösteren çalışanların seslilik davranışında olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bildik'in (2009) yaptığı bir araştırmada, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzlarıyla ilişki durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların bazen isteyerek bazen de istemeyerek sergiledikleri sessiz kalma davranışının, örgütler için ne gibi sonuçlar doğurduğu ve bu sessizlik davranışında liderlik tarzı davranışlarının ne gibi etkisinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kamu bankaları, özel bankalar, eğitim, sağlık, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörleri olmak üzere geniş bir alana ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini İzmit ve İstanbul'da çalışan bankacılık, sağlık – imalat, eğitim, finans ve diğer hizmet (Otelcilik, İletişim, Lojistik, Danışmanlık) alanındaki 1051 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre, örgütsel sessizlikle etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif; örgüte bağlılık, firma performansı ve dönüştürücü liderlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Erol (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın evrenini Ankara'da hizmet vermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. 25 Ocak-20 Şubat 2012 tarihleri arasında 450 otel çalışanına uygulanan ve uygun olduğu kanaatine varılan 221 ölçek ile sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik tarzı davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüş, etkileşimci ve tam serbestlik sağlayan liderlik tarzı davranışlarıyla örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Tulubas ve Celep (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarında güven ve algılanan prosedürel adaletin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre güven ve algılanan prosedürel adaletin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre liderine güvenen ve adalet algısının olumlu olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik davranışının daha az sergileneceği sonucuna ulaşılmıştır.

Nikmaram ve diğ. (2012) tarafından İran'da yapılan bir araştırmada, örgütsel sessizlik ikliminin boyutları ile fakülte çalışanları arasındaki bağlılıkla birlikte çalışanlar;

profesör ve çalışan memur olarak ikiye ayrılmış ve yönetim arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Bu şekilde, araştırma sonuçları algılanan sessizlik iklimi, çalışan sessizliği davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun varlığını ortaya koymuş; her iki grup için araştırma hipotezleri desteklenmiş, ilişkilerin gücünün gruplar arasında farklı olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca, bağımsız örneklem T-testi ile yapılan ileri araştırmalar, her iki grup için de araştırma değişkenlerinde farklılaşmanın varlığını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sessizlik iklimi algısının çalışan memurları arasında daha güçlü olmasına karşın, örgütsel bağlılık düzeyinin profesörlerde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) yaptığı bir çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Örgütsel Sessizlik” algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modeliyle yapılan bu araştırmanın evrenini, Elazığ'da 2009-2010 öğretim yılında eğitim öğretim hizmeti veren ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Örneklem belirlemede tesadüfi örnekleme metodu tercih edilmiş olup, araştırmanın örneklemini ilköğretim okulunda görev yapan 444 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre; cinsiyet değişkeni bakımından kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, branş değişkeni açısından “Dil (Türkçe ve İngilizce)” öğretmenlerinin diğer branşlardaki öğretmenlere kıyasla daha fazla sessiz kaldığı, bulunduğu okulda görev yapma süresi değişkeni açısından 6-10 sene kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek algıya sahip oldukları görülmüştür. Yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür.

Arlı (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, ilkokullarda gözlemlenen örgütsel sessizlik davranışlarının neden kaynaklandığı ve ne gibi sonuçlar doğurabileceği konusunda, müdürlere, öğretmenlere, velilere kısacası tüm okul paydaşlarına bilgi ve öneriler sunmak üzere ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Nitel veri toplama tekniğini kullanarak yapılan bu araştırmanın örneklemini 2012-2013 eğitim öğretim yılında İzmir'de çalışan 15 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılan çalışma neticesinde elde edilen sonuçlara göre, belirtilen okul kademesinde görev yapan okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışının sükût ve bencillik anlamlarına geldiği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca okul müdürleri, sessizlik davranışının sebeplerinin kişisel, örgütsel veya yönetsel olabileceğine ve örgütsel sessizliğin suçlu muamelesi görmeden veya cezalandırılma

korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ve yönetim anlayışıyla aşılabileceği konusunda görüşler bildirmişlerdir.

Moghaddampour, Nazemipour, Aghaziarati ve Bordbar (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel sesin önemi ile ilgili olarak, en büyük İran illerinden biri olan Qom ilinde seçilen 13 kuruluşun örgütsel sessizlik açısından durumu incelenmiştir. Elde edilen bulgular, seçilen Qom'da faaliyet gösteren kuruluşlarda örgütsel sessizliğin ideal durumda olmadığını ve mevcut seviyenin azaltılması gerektiğini göstermektedir. Aynı şekilde, bulgular, Qom'da seçilmiş kuruluşlarda örgütsel sessizlik ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Daşcı (2014) tarafından yapılan bir çalışmada ilköğretimde çalışan öğretmen algısına göre öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizlik ve yıldırma davranışları ile yöneticilerin liderlik tarzı arasında bulunan ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmada, biri dışsal/bağımsız (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), ikisi içsel/bağımlı (örgütsel sessizlik davranışı ve yıldırma) olmak üzere 3 değişken ele alınmıştır. Araştırmanın evreni, Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinden 60 ilköğretim okulunda görev yapan 1301 öğretmenden oluşmaktadır. Çok aşamalı örnekleme (multistage sampling) yöntemi ile belirlenen örneklem için, belirlenen bölgede eğitim öğretim hizmeti veren 15 devlet okulundaki 537 öğretmenden, 400 öğretmene ulaşılmıştır. Çalışmada ulaşılan verilere göre, okul yöneticileri, işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını orta düzeyde göstermekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını ise daha fazla sergilemektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, zaman zaman yıldırma ile karşı karşıya kalmakta; örgütsel sessizlik davranışını ise orta düzeyde göstermektedir. Okul yöneticileri işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları sergilemelerine ilişkin algı düzeylerinde azalma olmaktadır. İşlemci liderlik, örgütsel sessizlik ve yıldırma üzerinde, dönüşümcü liderliğe göre daha güçlü bir etkiye sahiptir. Fakat, yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Aydemir'in (2014) yaptığı bir araştırmada, MEB'e bağlı olarak görev yapan rehber öğretmenlerin, tükenmişlik düzeyleriyle yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları arasında bulunan ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmanın örneklemini 178 rehber öğretmen oluşturmaktadır. Rehber öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışları ile sosyo- demografik özellikler arasında anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için çeşitli analizler yapılmıştır.

Öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik tarzı davranışları sergileyen okul yöneticisiyle birlikte çalışan rehber öğretmenlerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Genel Tükenmişlik düzeyinin daha düşük, serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışları sergileyen okul yöneticisiyle birlikte çalışan rehber öğretmenin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Genel Tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akbarian, Mohammad, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray (2015) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejik faktörler olan öğrenme, yaratıcılık, değişim ve inovasyon kaynakları olarak kabul edilir, ancak birçoğu sessiz kalmayı ve örgütlerindeki problemlerle ilgili değerli görüş ve kaygılarını iletmemeyi tercih eder. Bu çalışma, bu olguyu yaratan faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece konuyla ilgili literatüre genel bir bakış ile çalışanların neden sessiz kaldıklarını ortaya koyulmaya çalışılmış ve örgütsel sessizliğe neden olan en yaygın etkenlerin örgütsel kültür, yönetimden korkma ve olumsuz geri bildirim, güven eksikliği, geçmişte kötü deneyimler, tartışılan korku ve karakteristik farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Apak (2016) tarafından yapılan araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin gücü kullanma şekilleriyle öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bulunan ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'un Kartal ilçesinde çalışan 257 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından en fazla korumacı sessizlik en az da korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışlarını sergilemektedirler. Öğretmenlerin korunmacı sessizlik davranışı ile ilgili algıları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarıyla örgütsel sessizlik davranışı arasında düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şakar (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin işe olan yaratıcı katılımlarıyla liderlik tarzları arasında bulunan ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni 2016 yılında İstanbul İl Merkezi, Bahçelievler, Bağcılar, Küçükçekmece, Bakırköy ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Basit ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen araştırmanın örneklemini ise 149 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularından, katılımcı algılarına göre otokratik liderlik tarzı davranışlarının cinsiyet ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma bulgularından, katılımcı algılarına göre demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik tarzlarının ise değişkenler bakımından farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Güler (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, Manavgat ilçe merkezinde bulunan ortaokullarda çalışan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen algıları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Manavgat'ta çalışan 197 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmen algılarına göre, örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeyleri "kabul edilen sessizlik" ile "savunma amaçlı sessizlik" türünde "katılmıyorum" şeklindedir ve "örgüt yararına sessizlik" türünde ise "kısmen katılıyorum" düzeyinde bir görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin en fazla "örgüt yararına sessizlik" davranışı sergiledikleri ve "kabul edilen sessizlik" türünün öğretmenler tarafından en az sergilendiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre örgütsel sessizliğin "örgüt yararına sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "kabul edilen sessizlik" boyutları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Altınışik (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasında bulunan ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Uşak ili merkez ilçede görev yapan 661 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemiyse oranlı örnekleme yolu ile belirlenmiş olan 244 öğretmenden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü ölçekleri kullanılarak elde edilen araştırma verilerine göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında çalışma süresi, branş, yaş, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmezken, okulların TEOG ortalamaları ve ailelerin ekonomik durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmüştür.

Öncü (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, okul öncesi yöneticilerin algılanan liderlik tarzı davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kırklareli'nde çalışan 88 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik tarzı davranışı sergileyen okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin, etkileşimci liderlik tarzı davranışı sergileyen müdürle çalışan öğretmenlere göre daha az sessizlik davranışı sergiledikleri, fikir ve tecrübelerini paylaşmak konusunda daha cesaretli oldukları belirlenmiştir.

Burulday'ın (2018) yaptığı bir araştırmada, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilinde çalışan 1172,

örneklemini ise 546 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı ve duygu boyutlarında öğrenim durumu, cinsiyet, branş, medeni hal ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilgili algılarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu ve büyük yaştakilerin daha sessiz olduğu belirlenmiştir.

2.4.3. Örgütsel Sinizm ile İlgili Araştırmalar

Şirin (2011) ilköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizmleri ile okul kültürü arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini ilköğretimde çalışan 222 öğretmen oluşturmuştur. Tarama modelindeki çalışmanın verilerini toplamak için Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm toplam puanlarıyla okul kültürü toplam puanları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, güçlü bir okul kültürünün oluşturulduğu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları düşüktür.

Kılıç (2011) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini ilköğretim kurumlarında çalışan 403 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmanın verileri Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm onların örgütsel bağlılıklarından daha düşük bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla örgütsel sinizmleri arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Polatcan (2012) okuldaki yöneticilerin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen oluşturmuştur. Tarama modelindeki araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgiler, örgütsel sinizm ve liderlik davranışlarına ilişkin maddeleri içeren bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda, liderlik davranışı ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Medeni durum, kıdem, cinsiyet, eğitim durumu ve yaş değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sinizmleri arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir.

Bölükbaşıoğlu (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel adalet algıları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini ilköğretimde çalışan 375 öğretmen oluşturmuştur. Tarama modelindeki bu araştırmada veri toplama araçları olarak Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel sinizmleri ile yaşları, cinsiyetleri, branşları, okul tipleri, eğitim durumları ve mezun oldukları okul değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışmada ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarıyla örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Kılıç (2013) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Tarama modelindeki bu araştırmanın örneklemini ilköğretimde görev yapan 505 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak, örgütsel sinizm ve iş doyumuna ilişkin 36 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ve iş doyumları arasında orta düzeyde, negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Özcan (2014) farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel adalet algıları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini lise, ortaokul ve ilkokullarda çalışan toplamda 197 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada veri toplamak için Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları öğretmenlerin eğitim düzeyine ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir ilişki göstermişken, yaşlarına, cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir ilişki göstermemiştir.

Atmaca (2014) okul yöneticileri tarafından kullanılan güç türleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, yaşadıkları örgütsel sinizm ve yıldırma arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın örneklemini 2002 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplamak için Güç Türleri Ölçeği, Olumsuz Davranış Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizmi en fazla davranışsal boyutta yaşadıkları bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında ise negatif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Çanak (2014) okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Tarama modelindeki araştırmanın katılımcılarını 359 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda, okul yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, yöneticilik süresi, okuldaki görev süresi ve kıdem

değişkenlerine göre sinizm düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca, okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri ile örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özer (2014) sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin etkisini incelemiştir. Tarama modelindeki bu çalışmanın örneklemini 350 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Çalışmada Örgütsel Sinizm Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ve liderlik stillerinin, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Polat (2014) örgütsel sinizmle kurum içi etkin iletişim ortamı arasında bulunan ilişkiyi bazı değişkenler açısından incelemiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini ilkököl ve ortaokulda çalışan 514 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Kurum İçi İletişim Etkinliği ölçekleri veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, okuldaki çalışma süresi, medeni durum, iletişim becerileri, STK'lara üye olma ve kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Ayrıca, kurum içi etkin iletişimle örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Ergen (2015) farklı eğitim kademelerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Tarama modelinde hazırlanan çalışmanın örneklemini farklı kademelerde (ilkököl, ortaokul, lise) çalışan 406 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizmi en fazla bilişsel boyutta en az da duyuşsal boyutta yaşadıkları belirlenmiştir. Örgütsel bağlılıkla sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmuş olup, sinizm arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü bulunmuştur.

Koç (2015) ilköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleriyle sinizm arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Ağrı ili Patnos ilçesinde ilkököl ve ortaokulda çalışan 325 öğretmen oluşturmuştur. Tarama modelindeki araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri ile Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sinizm algılarının alt boyutlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişlik düzeyi ile sinizmin en çok duygusal alt boyutunda ilişki bulunmuştur.

Demirel (2015) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile öğretmen algısına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir.

Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini 370 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama amacıyla Toksik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları üzerinde yordayıcı etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yüksel (2015) ilkokullarda ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizme dair algılarını ve örgütsel sinizmi, örgütsel bağlılık ile olan ilişki bağlamında incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 316 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada veri toplamak için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin davranışsal ve bilişsel boyutlarda orta düzeyde, duyuşsal boyutta ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri boyutlar arasında anlamlı farklılık gösterirken, yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyi, sendikaya üye olma ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İlkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizmleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yıldırım (2015) lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sinizm tutumları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini liselerde görev yapan 360 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yüksek düzeyde olduğu, bununla birlikte örgütsel sinizm tutum düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Uzun (2015) öğretmenlerin örgütsel ve genel sinizm tutumlarıyla okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında bulunan ilişkiyi öğretmen görüşlerine dayanarak incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 806 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak İletişim Becerileri Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Genel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre; öğretmenlerin yaş, eğitim durumu, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri okul müdürlerinin iletişim becerilerini etkilemektedir. Ancak, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarda, öğretmenlerin kıdem ve çalışılan okul kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin orta düzeyde genel sinizm yaşadıkları bulunmuştur. Cinsiyetin

öğretmenlerin genel sinizm düzeylerini etkilediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları bilişsel boyutta en yüksek düzeyde bulunmuştur. Yaş, kıdem, eğitim durumu, medeni durum ve cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Ancak, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, çalışılan okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve genel sinizm tutumlarını yordadığı belirlenmiştir.

Altınkurt ve Yılmaz (2016) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile mizah tarzları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini 354 öğretmen oluşturmuştur. Mizah Tarzları Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin en az sinizm algısına duyuşsal boyutta, sonrasında bilişsel, sonrasında ise davranışsal boyutta sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin sinizm algısı görev yapılan okul, branş ve kıdem değişkenlerine göre bazı boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte; cinsiyet değişkenine göreyse anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mizah tarzları ile davranışsal, duyuşsal ve bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Amasralı (2016) ortaokul ve liselerde görev yapan matematik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleriyle örgütsel sinizm tutumları arasında bulunan ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini lise ve ortaokullarda görev yapan 329 matematik öğretmeni oluşturmuştur. Çalışmada veri toplama araçları olarak Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma neticesinde, matematik öğretmenlerinin en yüksek sinizmi bilişsel sinizm boyutunda yaşadıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin sinizm tutumlarının, yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; ancak cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal sinizm tutumları ile mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları arasında pozitif, kişisel başarı boyutu arasındaysa negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Karademir (2016) ortaokulda çalışan öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algılarıyla örgütsel sinizmleri arasında bulunan ilişkiyi araştırmıştır. Tarama modelindeki bu çalışmanın örneklemini ortaokulda çalışan 300 öğretmen oluşturmuştur. Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm Ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algısının düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin sinizm düzeyleri ise kararsızım

düzeyinde bulunmuştur. Çalışma şekli, kıdem, yaş, sendika üyesi olma, cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin sinizm düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği, okuldaki çalışma süreleri ve medeni duruma göreyse anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca, kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

2.4.4. İlgili Araştırmaların Değerlendirilmesi

Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında, bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm çalışmalarının büyük çoğunluğunun hedef kitlesini eğitim alanında ve özel sektörde çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim alanındaki çalışmalarda ise okullardaki bürokratik yapının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisini değerlendiren sadece bir araştırmanın olduğu belirlenmiştir. Demirtaş ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bu çalışmada okul bürokratik yapısının öğretmenlerin sinizm ve sessizlik davranışları ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Ancak bu araştırma modelinde bürokratik yapının örgütsel sessizlik ile birlikte örgütsel sinizm üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okullardaki bürokratik yapıya ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ilişkiler vardır.

Eğitim alanındaki çalışmaların çoğunluğunun ilkokul veya ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmada ise tüm eğitim kademelerindeki öğretmenler incelenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın önemli bir boşluğu dolduracağı umulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik algısı ve okulların bürokratik yapısı ile örgütsel sinizm algısı arasında bulunan ilişki incelenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişkenin arasındaki etkileşim derecesini belirleme amacını taşımaktadır. Bu modelde ilişki aranacak değişkenler, ilişkisel bir çözümlemenin yapılmasına olanak tanıyacak biçimde sembolleştirilmelidir (Karasar, 2016). Araştırma kapsamında öğretmenlerin okullarındaki bürokratik yapıya ilişkin algıları bağımsız değişken olarak alınırken; örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre ilgili dönemde görev yapan toplam öğretmen sayısı 7695'tir ve bu sayı araştırmanın evrenidir. Araştırmanın alanının geniş olması ve tüm alana ulaşmanın zaman ve maliyet problemi yaratması sebebiyle, bu evren üzerinden örneklem almıştır. Bu örnekleme yöntemi örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Karasar, 2016). Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,1)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını gösterir. (0,05) (Karasar, 2016).

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 383$ kişi olarak hesaplanmıştır. Gerekli olan minimum örneklem sayısına ulaşmak için 400 öğretmene veri toplama aracı uygulanmıştır. Toplanan formlardan 14 tanesi dahil olma kriterlerini taşıyamaması ya da analizler için uygun olmaması nedeniyle çalışma dışında bırakılmış ve araştırma örneklemini 386 öğretmenden oluşmuştur. Örneklem ilişkin özellikler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3. 1. Örneklem İlişkin Özellikler

	<i>n</i>	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	232	60,1
Erkek	154	39,9
<i>Yaş</i>		
35 yaş ve altı	138	35,8
36-43 yaş	122	31,6
44 yaş ve üzeri	126	32,6
<i>Medeni durum</i>		
Evli	336	87,0
Bekar	50	13,0
<i>Branş</i>		
Sınıf Öğretmeni	120	31,1
Branş öğretmeni	266	68,9
<i>Okul türü</i>		
Anaokulu	48	12,4
İlkokul	90	23,3
Ortaokul	82	21,2
Lise	166	43,0
<i>Mesleki kıdem</i>		
10 yıl ve altı	88	22,8
11-20 yıl	178	46,1
21 yıl ve üzeri	120	31,1

Katılımcıların %60,1’i kadın, %39,9’u erkektir. Ayrıca katılımcıların %35,8’i 35 yaş altında, %31,6’sı 36-43 yaş arasında, %32,6’sı 44 yaş üzerindedir. En küçük katılımcı 24, en büyük katılımcı 56 yaşındadır. Yaşın ortalaması $39,67 \pm 7,15$ ’tir. Katılımcıların %87’si evli, %13’ü bekardır. Katılımcıların %31,1’i sınıf, %68,9’u branş öğretmenidir. Okul türünde, katılımcıların %12,4’ü anaokulu, %23,3’ü ilkokul, %21,2’si ortaokul, %43’ü lisede görev yapmaktadır. Son olarak, katılımcıların %22,8’i 10 yıl altı, %46,1’i 11-20 yıl, %31,1’i 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sosyodemografik bilgi formu, Okul Yapısının Etkinliği Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği olup, bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.3.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan formda altı madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, medeni durum, branş, okul türü ve mesleki kıdem bilgilerine ulaşılmıştır (Ek 1).

3.3.2. Okul Yapısının Etkinliği Ölçeği

Araştırmada Hoy ve Sweetland (2001) tarafından geliştirilen ve Buluç (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan “Okul Yapısının Etkinliği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek altı olumlu (1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı maddeler) ve altı olumsuz (7, 8, 9, 10, 11 ve 12 numaralı maddeler) olmak üzere toplam 12 maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Beşli likert tipteki ölçek maddeleri 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması bürokratik yapıya ilişkin algının arttığını göstermektedir (Ek 2). Ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısı Buluç (2009) tarafından 0,88 olarak hesaplanmıştır. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,7’tür. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden ve beş faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler sırasıyla “okul ortamı”, “duygu”, “sessizliğin kaynağı”, “yönetici” ve “izolasyon” şeklindedir. Okul ortamı boyutunda dört madde (1, 2, 3, 4), duygu boyutunda üç madde (5, 6, 7), sessizliğin kaynağı boyutunda beş madde (8, 9, 10, 11, 12), yönetici boyutunda üç madde (13, 14, 15) ve İzolasyon boyutunda üç madde (16, 17, 18) bulunmaktadır. Beşli likert tipteki ölçek maddeleri 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır (Ek 3). Kahveci ve Demirtaş (2013)’ün araştırmasına göre ayrıca her bir faktör için hesaplanan güvenirlik katsayıları yönetici için 0,79; duygu için 0,81; izolasyon için 0,83; okul ortamı için 0,74 ve sessizliğin kaynağı için 0,80 şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan

güvenirlik katsayısı ise 0,89'dur. Mevcut araştırma kapsamında ölçeğin her bir boyutu için ayrı ayrı yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı okul ortamı 0,72; duygu 0,76; sessizliğin kaynağı 0,77; yönetici 0,77 ve izolasyon 0,74; ölçeğin tamamı için 0,87 olarak hesaplanmıştır.

3.3.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Araştırmada Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçeye uyarlaması Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 8 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert tipteki ölçek maddeleri 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan puanın artması sinizmin arttığını göstermektedir (Ek 4). Kalağan ve Güzeller (2010) ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa değerini 0,93 olarak hesaplamıştır. Mevcut araştırma kapsamında ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerinin toplanması için araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlere veri toplama aracı basılı formatta iletilmiştir. Öğretmenlere araştırma hakkında ön bilgi aktarılmış ve formun doldurma yönergesi kendilerine açıklanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 programından yararlanılmıştır. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin sosyodemografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların okul bürokratik yapısına ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Kullanılacak diğer analiz tekniklerinin belirlenmesi için verilerin dağılım durumu incelenmiş ve buna ilişkin normallik test sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 3. 2. *Normallik Test Sonuçları*

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Okul bürokratik yapısı	0,53	1,29
Okul ortamı	0,31	-0,76
Duygu	0,03	0,00
Sessizliğin kaynağı	-0,48	-0,50
Yönetici	-0,90	0,84
İzolasyon	-0,58	-0,86
Örgütsel sessizlik	-0,58	-0,15
Örgütsel sinizm	0,72	0,80

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde normal dağılım ölçütü anlamında çarpıklık ve basıklık eşik değeri olarak ± 3 kabul edilmektedir (Sposito ve diğ. 1983). Tablo 2’de yer alan araştırma değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normalleştirme müdahalesi gerektiren çarpıklık ve basıklık sorunu görülmemiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Okul bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algıları ve örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisini değerlendirmek için ise basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırma bulgularının sunumunda giriş bölümünde belirtilen araştırma problemi ve alt problemleri dikkate alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algılarına, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerine yönelik betimleyici istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4. 1. *Betimleyici İstatistikler*

	N	Min	Maks	$\bar{X}$	ss
Okul bürokratik yapısı	386	8,00	32,00	16,17	4,50
Okul ortamı	386	4,00	16,00	9,12	2,87
Duygu	386	3,00	15,00	9,48	2,48
Sessizliğin kaynağı	386	5,00	23,00	15,32	4,03
Yönetici	386	3,00	15,00	10,65	2,85
İzolasyon	386	8,00	32,00	16,17	4,50
Örgütsel sessizlik	386	4,00	16,00	9,12	2,87
Örgütsel sinizm	386	3,00	15,00	9,48	2,48

Okul bürokratik yapısının ortalaması $16,17 \pm 4,50$, okul ortamının ortalaması $9,12 \pm 2,87$, duygunun ortalaması $9,48 \pm 2,48$, sessizliğin kaynağının ortalaması $15,32 \pm 4,03$, yöneticinin ortalaması $10,65 \pm 2,85$, izolasyonun ortalaması $16,17 \pm 4,50$, örgütsel sessizliğin ortalaması $9,12 \pm 2,87$, örgütsel sinizmin ortalaması $9,48 \pm 2,48$ ’dir.

4.2. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 2. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Okul bürokratik yapısı	-	,396**	,350**	,260**	,120*	,275**	,363**	,572**
2. Okul ortamı		-	,568**	,358**	,203**	,365**	,636**	,558**
3. Duygu			-	,386**	,284**	,469**	,678**	,385**
4. Sessizliğin kaynağı				-	,722**	,620**	,854**	,307**
5. Yönetici					-	,670**	,778**	,196**
6. İzolasyon						-	,825**	,329**
7. Örgütsel sessizlik							-	,459**
8. Örgütsel sinizm								-

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Okul bürokratik yapısı ile; okul ortamı, duygu, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p < 0,01$; $r_1 = 0,396$, $r_2 = 0,350$, $r_3 = 0,363$, $r_4 = 0,572$);

sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ($p<0,01$; $r_1=0,260$, $r_2=0,120$, $r_3=0,275$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arttıkça, okul bürokratik yapısı düzeyi artmaktadır.

4.3. Araştırmanın Dördüncü, Beşinci, Altıncı, Yedinci, Sekizinci ve Dokuzuncu Alt Problemlerine ilişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin bürokratik okul yapısıyla ilgili algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel sinizm düzeylerinin sosyodemografik özellikler çerçevesinde oluşturulan gruplar (okul türü, branş, medeni durum, cinsiyet ve mesleki kıdem) arasında farklılaşmasını değerlendirmek amacıyla yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 3. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Cinsiyete Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>					
Kadın	232	16,45	4,56	1,52	0,130
Erkek	154	15,74	4,39		
<i>Örgütsel sessizlik</i>					
Kadın	232	55,44	11,86	1,57	0,116
Erkek	154	53,55	11,15		
<i>Örgütsel sinizm</i>					
Kadın	232	19,34	5,72	-0,46	0,643
Erkek	154	19,60	4,92		

Okul bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algıları ile birlikte örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Literatürde cinsiyetin sinizmi etkilemediğiyle alakalı çalışmalar vardır (Bommer ve diğ., 2005; Erdost ve diğ., 2007; Güzelller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Tablo 4. 4. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Medeni Duruma Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>					
Evli	336	16,06	4,63	-1,20	0,230
Bekar	50	16,88	3,44		
<i>Örgütsel sessizlik</i>					
Evli	336	54,34	11,81	-1,52	0,131
Bekar	50	57,00	9,86		
<i>Örgütsel sinizm</i>					
Evli	336	19,46	5,50	0,23	0,822
Bekar	50	19,28	4,74		

Okul bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algıları ile birlikte örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4. 5. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Yaşa Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>					
35 yaş ve altı ¹	138	16,35	4,70	0,19	0,828
36-43 yaş ²	122	16,02	4,63		
44 yaş ve üzeri ³	126	16,11	4,18		
<i>Örgütsel sessizlik</i>					
35 yaş ve altı ¹	138	53,68	12,53	1,24	0,290
36-43 yaş ²	122	54,54	12,51		
44 yaş ve üzeri ³	126	55,92	9,41		
<i>Örgütsel sinizm</i>					
35 yaş ve altı ¹	138	18,61	5,31	2,70	0,069
36-43 yaş ²	122	20,08	5,50		
44 yaş ve üzeri ³	126	19,73	5,34		

Okul bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algıları ile birlikte örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşa göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Bu durumda yaş grubunun öğretmenlerin okulların bürokratik yapısını algılamaları açısından bir değişiklik göstermediği söylenebilir. Literatüre bakıldığı zaman yaşın örgütsel sinizme etkisi olmadığını savunan araştırmacılar (Bommer ve diğ., 2005; Erdost ve diğ., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) vardır.

Tablo 4. 6. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Branşa Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>					
Sınıf Öğretmeni	120	17,02	5,03	2,51	0,012*
Branş öğretmeni	266	15,78	4,20		
<i>Örgütsel sessizlik</i>					
Sınıf Öğretmeni	120	57,25	11,37	2,95	0,003**
Branş öğretmeni	266	53,53	11,54		
<i>Örgütsel sinizm</i>					
Sınıf Öğretmeni	120	20,35	6,18	2,06	0,041*
Branş öğretmeni	266	19,03	4,98		

** $p<0,01$ ve * $p<0,05$

Değişkenler branşa göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Tüm anlamlı değişkenlerde, sınıf öğretmenlerinin ortalaması, branş öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okulda daha uzun sürelerle bulunuyor olmaları, okul idarecileri ile daha fazla etkileşim halinde bulunmaları veliler ile daha fazla etkileşimde bulunmaları gibi unsurlar bu farklılığı oluşturabilir.

Tablo 4. 7. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Okul Türüne Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>						
Anaokulu ¹	48	16,08	2,78	1,05	0,369	
İlkokul ²	90	16,89	5,08			
Ortaokul ³	82	15,80	5,26			
Lise ⁴	166	15,98	4,15			
<i>Örgütsel sessizlik</i>						
Anaokulu ¹	48	52,83	10,69	5,99	0,001**	2>3
İlkokul ²	90	55,58	12,86			4>1
Ortaokul ³	82	50,59	10,91			4>3
Lise ⁴	166	56,76	10,95			
<i>Örgütsel sinizm</i>						
Anaokulu ¹	48	18,29	3,48	3,75	0,011*	4>1
İlkokul ²	90	19,56	5,66			4>3
Ortaokul ³	82	18,20	5,18			
Lise ⁴	166	20,33	5,69			

** $p<0,01$ ve * $p<0,05$

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm, okul türüne göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Örgütsel sessizlikte, ilkokul öğretmenlerinin ortalaması, ortaokul öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lise öğretmenlerinin ortalaması, anaokulu ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel sinizmde, lise öğretmenlerinin ortalaması, anaokulu ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Bu durum liselerde çalışan öğretmenlerin bürokratik algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 8. *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>						
10 yıl ve altı ¹	88	17,14	4,77	4,98	0,007**	1>2
11-20 yıl ²	178	15,43	4,86			3>2
21 yıl ve üzeri ³	120	16,55	3,48			
<i>Örgütsel sessizlik</i>						
10 yıl ve altı ¹	88	55,18	13,21	0,80	0,452	
11-20 yıl ²	178	53,89	11,53			
21 yıl ve üzeri ³	120	55,50	10,41			
<i>Örgütsel sinizm</i>						
10 yıl ve altı ¹	88	18,66	5,25	1,93	0,146	
11-20 yıl ²	178	19,36	5,56			
21 yıl ve üzeri ³	120	20,13	5,25			

** $p<0,01$ ve * $p<0,05$

Okul bürokratik yapısı, mesleki kıdeme göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 10 yıl altı ile 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcıların ortalamaları, 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Mesleki kıdem açısından

yapılan değerlendirmede 11-20 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerde bürokratik yapıya ilişkin algının en yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleğinin ilk yıllarında öğretmenlerin kariyerlerine yönelik planlamaları ve henüz içerisinde bulundukları bürokratik yapının tecrübelerini yaşayarak farkına varamadıklarından bürokratik yapıyı önemsemedikleri düşünülmektedir. Mesleklerinin son dönemlerine yaklaşan öğretmenlerde de emeklilik beklentisi çerçevesinde okullardaki bürokratik yapının olumsuz unsurlarını göz ardı ettikleri söylenebilir.

4.4. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin okul bürokratik yapısına ilişkin algılarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmlerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 9. *Okul Bürokratik Yapısının Okul Ortamı Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	R^2
<i>Sabit</i>		10,06	0,000	71,48	0,000	0,16
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,40	8,45	0,000			

Tablo 4.9’da okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=71,48$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, okul ortamına ait varyansın %16’sını açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile okul ortamının %16’sı okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı okul ortamını artırmaktadır ($\beta=0,40$; $p<0,05$).

Tablo 4. 10. *Okul Bürokratik Yapısının Duygu Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	R^2
<i>Sabit</i>		14,43	0,000	53,71	0,000	0,12
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,35	7,33	0,000			

Tablo 4.10’da okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=53,71$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, duyguya ait varyansın %12’sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile duygunun %12’si okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı duyguyu artırmaktadır ($\beta=0,35$; $p<0,05$).

Tablo 4. 11. *Okul Bürokratik Yapısının Sessizliği Kaynağı Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	<i>R</i> ²
<i>Sabit</i>		15,60	0,000	27,87	0,000	0,07
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,26	5,28	0,000			

Tablo 4.11’de okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=27,87$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, sessizliğin kaynağına ait varyansın %7’sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile sessizliğin kaynağının %7’si okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı sessizliğin kaynağını artırmaktadır ($\beta=0,26$; $p<0,05$).

Tablo 4. 12. *Okul Bürokratik Yapısının Yönetici Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	<i>R</i> ²
<i>Sabit</i>		17,48	0,000	5,64	0,018	0,01
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,12	2,37	0,018			

Tablo 4.12’de okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=5,64$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, yöneticiye ait varyansın %1’ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticinin %1’i okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı yöneticiyi artırmaktadır ($\beta=0,12$; $p<0,05$).

Tablo 4. 13. *Okul Bürokratik Yapısının İzolasyon Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	<i>R</i> ²
<i>Sabit</i>		13,31	0,000	31,42	0,000	0,07
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,28	5,61	0,000			

Tablo 4.13’te okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=31,42$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, izolasyona ait varyansın %7’sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile izolasyonun %7’si okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı izolasyonu artırmaktadır ($\beta=0,28$; $p<0,05$).

Tablo 4. 14. *Okul Bürokratik Yapısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	<i>R</i> ²
<i>Sabit</i>		19,24	0,000	58,18	0,000	0,13
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,36	7,63	0,000			

Tablo 4.14'te okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=58,18$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, örgütsel sessizliğe ait varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel sessizliğin %13'ü okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı örgütsel sessizliği artırmaktadır ($\beta=0,36$; $p<0,05$).

Tablo 4. 15. *Okul Bürokratik Yapısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	β	t	p	F	$Model(p)$	R^2
<i>Sabit</i>		9,88	0,000	186,52	0,000	0,33
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,57	13,66	0,000			

Tablo 4.15'te okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=186,52$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, örgütsel sinizme ait varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel sinizmin %33'ü okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı örgütsel sinizmi artırmaktadır ($\beta=0,33$; $p<0,05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin bürokratik okul yapısıyla ilgili algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmleri ile ilişkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki okullarda çalışan 386 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Verilerin toplanmasında Sosyodemografik Bilgi Formu ile birlikte Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul bürokratik yapısına ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri branşlarına göre farklılaşmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenleri okulları daha bürokratik algılamakta, daha yüksek sessizlik ve sinizm davranışı sergilemektedir. Branş öğretmenlerinin ders programının sadece bir kısmından sorumlu olmasına bağlı olarak okul ve öğrenciler ile geçirdiği zamanın sınıf öğretmenlerine göre daha düşük olması ve onların okulda daha kısa süre kalmasının çalışma bulgularını ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Literatürde bürokratik yapıya ilişkin algıları sınıf ve branş öğretmenleri arasında karşılaştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin sınıf ve branş öğretmenleri arasında karşılaştıran araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalardan Çevik (2018) tarafından 381 öğretmen ile yapılan çalışmada örgütsel sinizmin sınıf öğretmenlerinde daha yüksek olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Arslan (2018) tarafından 405 öğretmen ile yapılan bir diğer araştırmada da örgütsel sinizmin branşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yetim ve Ceylan (2011) İzmir Bornova'da sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin uygulamalı dersler öğretmenlerinininkine göre daha yüksek olduğunu gözlemişlerdir. Özgan ve diğerleri (2011) Kilis merkezinde sınıf ve Türkçe öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin Matematik öğretmenlerinininkine göre yüksek olduğunu gözlemiştir. Literatürdeki araştırmalar dikkate alındığında çalışma bulguları ile paralellik taşıdığı söylenebilir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm görev yapılan okul türüne göre farklılaşmaktadır. Buna göre lise öğretmenlerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm genel olarak diğer kademe öğretmenlerinden daha yüksektir. Cerit'in (2008) de belirttiği gibi öğrencilerin eğitim hayatının ilk basamağını oluşturan ve daha küçük bir yaş grubunun öğrenci grubunu oluşturduğu ilköğretim kurumlarında

öğretmenler, liselerde görev yapan öğretmenlere kıyasla zamanlarının daha uzun bir kısmını okulda geçirmektedirler. Aile ilişkilerine benzer şekilde duygusal bağların kurulabileceği (Savi, 2011) ve etkileşimin daha uzun süreli olduğu bu okullarda paydaşlar arası ilişkiler daha samimi ve sürekli olabilirken; ders programının sadece bir kısmından sorumlu olan ve bu programa göre belirli zamanlarda okulda olan lise öğretmenleri için ilişkilerin daha resmi ve mekanik olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda lise grubu öğretmenlerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin yüksek olmasının beklentilere paralel bir sonuç olduğu savunulabilir.

Mesleki kıdem açısından yapılan değerlendirmede 11-20 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerde bürokratik yapıya ilişkin algının en yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin mesleklerinin ilk yıllarında kariyerlerine yönelik planlamaları ve çalışma istekleri çerçevesinde bürokratik yapıyı önemsemedikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte meslek hayatının son dönemlerine yaklaşan öğretmenlerde de emeklilik beklentisi çerçevesinde olumsuz bürokratik unsurların göz ardı edildiği söylenebilir. Bu doğrultuda 11-20 yıl aralığı kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek bürokrasi algısına sahip olması beklentiler dahilindedir. Bu bulguya paralel şekilde Erdoğan (2012) ve Öztürk (2001) tarafından yapılan çalışmalara göre bürokratik yapıya ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Erdoğan (2012) kolaylaştırıcı bürokrasi boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılığa ulaşırken; Öztürk (2001) 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin otorite hiyerarşisi boyutunda bürokratikleşmeyi daha düşük algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2018) tarafından yapılan araştırmada ise çalışma bulgularından farklı olarak bürokratik okul yapısına ilişkin algının kıdeme göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Çalışmanın ana problem cümlesi çerçevesinde yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin bürokratik okul yapısına ilişkin algıları örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon faktörleri ile birlikte örgütsel sessizlik toplam puanını artırmaktadır. Buna göre okullarda bürokratik yapının artmasına bağlı olarak öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemeye başladıkları söylenebilir. Okul yönetiminde bürokratik süreçlerin işletilmesinde yöneticilerin aşırı katı ve kuralcı tutumlar sergilemesi öğretmenleri örgütle alakalı konularda fikirlerini belirtmenin, problemlere çözüm önerileri sunmanın ve olaylara müdahale etmenin gereksiz olduğunu düşünmeye (Dyne, 2003, s. 1362 akt; Demir Uğur, 2017, s. 9); pozisyonları ve işleri ile alakalı bir korku yaşamaları ve bunun sonucunda bir savunma mekanizması şeklinde sessizliği tercih etmeye (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1367) itmektedir.

Literatürde okul bürokratik yapısına ilişkin algının öğretmenlerin sessizlik davranışı üzerindeki etkisini inceleyen sadece bir araştırma olduğu belirlenmiştir. Demirtaş ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bu çalışmada Elazığ il merkezinde 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Araştırmada mevcut çalışmanın sonuçlarına paralel şekilde örgütsel sessizlik ile bürokratik yapıya ilişkin algı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin sessizlik davranışı üzerinde bürokratik yapının etkisini değerlendirmede, yöneticinin bürokratik yapıyı uygulama biçimini ortaya koyan liderlik stilinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan incelendiğinde Öncü (2017) tarafından yapılan okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik tarzı davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacını taşıyan çalışmanın sonuçları dikkat çekmektedir. 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kırklareli ilinde görev yapan 88 okul öncesi öğretmeni ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı davranışı sergileyen okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin, etkileşimci liderlik tarzı davranışı sergileyen müdürlerle çalışan öğretmenlere göre daha az sessizlik davranışı sergiledikleri, fikir ve tecrübelerini paylaşmak konusunda daha cesaretli oldukları belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin bürokratik yapıyı katı kurallar çerçevesinde yürütmekten kaçınacağı düşünüldüğünde, araştırma sonucunun bulgumuz ile paralellik taşıdığı söylenebilir. Apak (2016) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'un Kartal ilçesinde görev yapan 257 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel sessizlik davranışı arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaya göre yöneticilerin güç kaynaklarını bürokratik yapının aşırı kuralcı ve katı yüzü çerçevesinde kullanmasının sessizliği artıracığı söylenebilir. Literatürde yer alan araştırmalar değerlendirdiğinde çalışma bulgusunun genel olarak literatüre paralel olduğu söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulguya öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algılarının örgütsel sinizmi artırdığı belirlenmiştir. Turner ve Valentine (2001) örgütsel sinizmi, güçlü güvensizlik, düşmanca kuşkulama, diğer kişilerin motivasyonunu kötüleme özelliklerini bünyesinde barındıran ahlaki karar vermenin genel ve özel boyutu olarak tanımlamışlardır. Yönetici tarafından bürokratik yapının işletilmesinde kuralcı ve katı tutumlar ile birlikte işlevsel vizyonlarının sürmesi için öğretmenlerin davranışlarını

biçimsel ve tekdüze bir kalıba sokma arzusunun ön planda olması öğretmenlerin sinik davranışlar sergilemesine neden olabilir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde Demirtaş ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda da bulgumuza paralel bir şekilde örgütsel sinizm ile bürokratik yapıya ilişkin algı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırma kapsamında bürokratik yapının öğretmenlerde duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizmi ayrı ayrı yordadığı ortaya koyulmuştur.

Konu hakkında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğin önemli yordayıcılarının liderlik, iletişim becerileri ve güç kullanımı olduğu belirlenmiştir (Demirel, 2015; Uzun, 2015; Atmaca, 2014; Polat, 2014; Şirin, 2011). Söz konusu unsurların bürokratik yapının şekillenmesinde önemli rol üstlendiği göz önünde bulundurulduğunda, bu unsurlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırma sonuçlarının bulguların değerlendirilmesinde kullanılabileceği düşünülmüştür. Bu araştırmalardan Demirel (2015) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile öğretmen algısına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini 370 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını artırdığı belirlenmiştir. Uzun (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 806 öğretmen oluşturmuştur. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve genel sinizm tutumlarını yordadığı, yetersiz iletişimin örgütsel sinizmi artırdığı belirlenmiştir. Atmaca (2014) tarafından yapılan okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, yaşadıkları örgütsel sinizm ve yıldırma arasındaki ilişkinin incelendiği ve 2002 öğretmenin dahil edildiği araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Polat (2014) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da okul içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini ilköğretim ortaokullarda görev yapan 514 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile kurum içi etkin iletişim arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Şirin (2011) tarafından yapılan bir başka araştırmada da ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizmleri ile okul kültürü arasındaki ilişki

incelenmiştir. 222 ilkokul öğretmeninin dahil edildiği araştırmada güçlü bir okul kültürünün oluşturulduğu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan araştırma sonuçları ile çalışma bulgularının paralellik taşıdığı söylenebilir.

5.2. Öneriler

Okuldaki bürokratik yapının öğretmenleri sessizlik ve sinizme sürüklemesi bulgusundan yola çıkarak, okul yöneticilerine bürokratik süreçleri yürütürken öğretmenler ile yoğun iletişim kurulan ve onların da görüşlerinin karar alma süreçlerine dahil edildiği politikalar üretmesi önerilmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenler ile periyodik olarak yapacağı toplantıların bu politikaların geliştirilmesinde etkin rol oynayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürleri bürokratik öğelerin öğretmenler üzerindeki etkisini periyodik olarak değerlendirmek üzere çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak müdür kendi politikalarında iyileştirmeler yapabileceği gibi gerekli olmasına rağmen öğretmenlerde olumsuzluklar oluşturan bürokratik unsurlar hakkında öğretmenleri bilgilendirebilir.

Yöneticilerin bürokrasiyi işletirken öğretmenlerin olumsuz duygu, düşünce ve tutumlardan uzaklaşmasını sağlamak için yöneticilere liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik eğitimler verilmesi önerilmektedir.

Mevcut araştırma kapsamında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki 386 öğretmenin dahil edilmesi kısıtlılığı dikkate alınarak, sonraki araştırmalarda farklı bölgelerden alınan kesitsel ve daha büyük örneklemeler ile araştırmanın tekrarlanması önerilmektedir. Bunun yanında bürokrasinin işleyişini daha etkin değerlendirebilmek için devlet okulları ile özel okullar arasında karşılaştırma yapan araştırma modelleri tasarlanabilir. Bu sayede daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada okul yönetiminde bürokrasinin bir çıktısı olarak sessizlik ve sinizm incelenmiştir. Sonraki araştırmalarda bu değişkenlere ilave olarak iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık gibi konular da ele alınabilir. Ayrıca özellikle okul kültürü ve okul iklimi gibi kavramların bürokrasinin öğretmenler üzerindeki etkisini değerlendirmede aracı değişkenler olarak kullanıldığı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(3):269-292.
- Adler, P. S. ve Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of experimental social Psychology*, 6(4), 466-487.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Akçakaya, M. (2017). Bürokrasi kuramları ve Türk kamu yönetiminde bürokratik sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 669-694.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin mizah tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 122-143.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. Amasya ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18:449-469.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Arslan, N. (2018). Öğretmenlerin informal iletişim düzeylerinin örgütsel sinizm ile ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, H. ve Yılmaz, E. (2013). The study of teachers' general cynicism inclinations in term of life satisfaction and other variables. *Creative Education*, 4 (9), 588-591.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalışan rehber öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydıntan, B. (2009). *Örgüt zekası ve yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), s.189-217.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokratik kurumlar ve baskı düzenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 249-278.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Berneth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and 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.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *The Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. (Yayımlanmamış doktora tezi). The University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 1-15.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 693-712.
- Cerit, Y. (2012). Okulun bürokratik yapısı ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), ss. 497-521.
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior* 27(4), 463-484.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çanak, M. (2014). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çevik, H. H. (2004). *Kamu yönetimi*. Ankara: Seçkin Matbaacılık.
- Çiftçi, G. (2009). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğrenci yabancılaşması arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 439-442.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. University of Maastricht/Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Demir Uğur, E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim*, (193), s.184-199.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı, nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), ss. 139-150.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. (Gaziantep Şehitkamil ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Demirtaş, Z. (2010(b?)). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *MKU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), s.208-223.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., & Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). York University/Graduate Program in Psychology, Toronto.

- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), s.51-68.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, U. ve Dönmez, B. (2011, Eylül). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri arasındaki ilişki*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya, 514-524.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ermeç, E. G. (2007). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), s.45- 64.
- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and cynicism in the workplace*. (Yayınlanmamış doktora tezi. Claremont Graduate University Claremont, California.
- Gönüllü, Y. (2009). *Bürokrasi ile öğretmen yeterliği arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D. and Billings, S. W. (1991). A study cynicism. personality. and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37- 48.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki (Antalya ili Manavgat ilçe örneği)*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Harvey, J. (1974). Managing agreement in organizations: the Abilene paradox. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Hoy, W. K. ve Sweetland, S. R. (2000). School bureaucracies that work: enabling, not coercive. *Journal of School Leadership*, 10, 524-541.

- Hoy, W. K., R. Blazovsky & Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: A comparative analysis. *The Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-121.
- Hoy, W.K., ve Sweetland, S.R.(2001). Designing better schools: the meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321.
- <http://www.tdk.gov.tr>
- James, M. and Baker. R. (2008). Unionization as a consequence of cynicism: the relationship between social-exchange, cynicism and unionization. *IABR & TLC Conference Proceedings. San Juan. Puerto Rica, USA..* 1-7.
- James, S. L. M. (2005) *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school system.* (Doktora Tezi). The Florida State University College of Business, Florida.
- Johnson, J. L. and 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.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtas, Z. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kanter, D. L. & Mirvis. P. H. (1989). *The Cynical Americans.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi.* Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler.* Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavak. O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kars.

- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), s.253.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Keçiören ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan davranışsal kontrol. ajzen'in teorisinde nasıl konumlanır? alternatif model analizleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 139-152.
- Koç, M. (2015). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile sinizm arasındaki ilişki (Ağrı ili, Patnos ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 222.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Bakır, A. (2017). The factors that influence bureaucracy and professionalism in schools: A grounded theory study. *Journal Of Education And Practice*, 8 (8), 196-207.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mantere, S. & Martinsuo, M., (2001). Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent. *European Group for Organization Studies Colloquium*. France.
- Mercan, N. (2015). Ajzen'in Planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 7(2), s. 1-14.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), s.0022-2380.
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*, 3(8), 2213-2222.
- Morrison, E.W ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy Of Management Review*, (25), s.706 - 725.
- Naus, F. Van Iterson, A. and Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit. voice. loyalty. and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.

- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Okpogba, D. (2011). *Organizational structure, collegial trust, and college faculty teaching efficacy: A case study*. Yayınlanmamış doktora tezi. Oklahoma State University, Oklahoma.
- Ottekin Demirbolat, A. (2010). Bureaucratic socialization and educational institution. G. T. Papanikos ve N. C. J. Pappas, (Ed.), *Problems and prospects in higher education* içinde. Athens: Athens Institution for Education and Research.
- Oxford İngilizce Sözlük (2017) <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cynicism>
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdemir, S. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. ve Kılınç, Ç. (2014). Bürokratik okul yapısı ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(1), pp.1-23.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim okullarının örgütsel diriklik, bürokratiklik ve örgüt normları açısından analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisi: (Adıyaman/Kahta ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Özgan, H., Çetin, B. ve Külekçi, E. (2011). İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(17), 69-84
- Özkan, E. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Davranışları arasındaki Etkileşim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin Stres Düzeyleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Parlar, H. ve Cansoy, R. (2017). The Effect Of Bureaucratic school structure on teacher leadership culture: A mixed study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 17 (6), 2175-2201.

- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, E. Ç. (2014). *Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Öğretmenlerin görüşleri açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Yayımlanmamış doktora tezi. Louisiana State University, Louisiana.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P., and Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Savi, F. (2011). Çocuk ve Ergenler İçin Okula Bağlanma Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 10 (1), 80-90.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sinden, J E.; Hoy, W.K. and Sweetland, S. R. (2004). An analysis of enabling school structure: Theoretical, empirical, and research considerations. *Journal of Educational Administration*, 42 (4), 462-478.
- Sökmen. A., Bilsel, M.A ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBFDergisi*, 15(1).
- Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265-272.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şahin. H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: izmir ili çigli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şakar, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şat, N. (2009). Kamudaki yeni yönetim anlayışı: Weber bürokrasisinin sonu mu?. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3).

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (İstanbul ili, Esenyurt ilçesi örneği)*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tezcan, M. (1999). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 238-305.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision- making: A scale development, *Journal of Business Ethics*, 34(2):123-136.
- Uçar, Z. (2016). İş gören sessizliği: Teorik yaklaşımlar temelinde betimsel bir analiz. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), 72.
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Vakola, M.ve Bouradas, D. (2005). AntecedentsandConsequences of Organisational Silence: An EmpiricalInvestigation. *EmployeeRelations*, 27(5), s.441- 458.
- Volk, A. (2011). *Teachers' experiences with bureucracy in loosely and tightly coupled systems: impacts on professional practice*. 12th Annual, University of Manitoba Education Graduate Student Symposium: Sharing Our Research, University Of Manitoba, Winnipeg, Canada, s.1-23. <http://proxycheck.lib.umanitoba.ca/faculties/education/media/volk-11.pdf>
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.

- Yıldırım, G. (2015). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, M. (2009). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2).
- Yılmaz, A. ve Ökmen, M. (2004). *Kamu yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi
- Yılmaz, Aİ. (2018). *Okullardaki Bürokratik Yapı ve Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power*. Yayınlanmamış doktora tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Yüksel, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yüksel, H. (2015). *Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki ilk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

EKLER

Ek 1. Sosyodemografik Bilgi Formu

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2	Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
3	Yaşınız.....
4	Branşınız: ☐ Sınıf Öğretmeni ☐ Branş Öğretmeni
5	Okul Türünüz: ☐ Anaokul ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Anadolu Lisesi ☐ Anadolu İmam Hatip Lisesi ☐ Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ☐ Yaygın Eğitim ☐ Özel Eğitim Merkezi ☐ Rehberlik ve Araştırma Merkezi
6	Mesleki Kıdeminiz: ☐ 1 yıl ve altı ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26-30 yıl ☐ 31 yıl ve üzeri

Ek 2. Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği

Öğretmenler aile bilgilendirmeleri, danışma, öğüt verme, öğretme gibi etkinlikleri içeren pek çok hizmetlerin yanı sıra öğrenci öğrenmesi, yeni öğretim programı ve ders planları gibi çok çeşitli ürünler sunarlar. Her bir maddeyi cevaplarken bu hizmet ve ürünleri düşününüz ve okulunuz hakkında aşağıdaki ifadeleri kabul etme derecenizi belirleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Okulumdaki hemen hemen herkes değişiklikleri kabul eder ve uyum sağlar.	1	2	3	4	5
2	Bu okulda çok sayıda ürün ve hizmet üretilip, sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Okulumdaki öğretmenler acil durumlar ve sorunlar ile başa çıkmada iyidir.	1	2	3	4	5
4	Bu okuldaki öğretmenler mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanırlar.	1	2	3	4	5
5	Bu okuldaki öğretmenler problemleri önceden tahmin eder ve önlerler.	1	2	3	4	5
6	Bu okuldaki öğretmenler, kendilerini etkileyen yenilikler hakkında geniş bir bilgiye sahiptirler.	1	2	3	4	5
7	Bu okulda sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
8	Bu okulda değişiklikler yapıldığında öğretmenler çabucak kabul eder ve uyum sağlarlar.	1	2	3	4	5

Ek 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Aşağıda yer alan her bir ifade için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	1	2	3	4	5
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	1	2	3	4	5
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	1	2	3	4	5
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	1	2	3	4	5
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	1	2	3	4	5
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5

Ek 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Aşağıda yer alan her bir ifade için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım okulda, pek çok insan işlerin daha iyiye gideceğine inanır	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım okulu, geliştirmek için önerilerde bulunmayı bıraktım.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım okulda, insanların tutumu kötü olduğu için gelecekle ilgili umutlu olmak çok zordur.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım okulda, alışılmış şeyleri değiştirmek, getirilerinden çok sorunlara sebep olur.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım okulda, kişisel girişimler pek fazla önemsenmez.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım okulda, öğretmenler yapmadıkları iş için hak etmedikleri itibarı görürler.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım okulda, öğretmenlerin iyi işler yapmak için ellerinden gelen çabayı sarf ettiklerine güvenilebilirsiniz.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım okulda, önemli olan kimi tanıdığın değil, neyi bildiğindir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım okulu, geliştirmek için yaptığım çabalar bilinir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Karaoğlu
Soyadı	Özlem
Doğum Yeri ve Tarihi	Denizli /19.11.1975
Uyruğu	Türkiye
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	ozutk@hotmail.com
Eğitim	
İlköğretim	
Ortaöğretim	
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu 1998 Yılı.
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	İngilizce
Sınav Adı	
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
Alınan Puan	
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
1999-2007	Tokat ve Denizli’de öğretmen
2007-2014	Müdür yardımcısı
2014-halen	Müdür