

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EREN YAKUT

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME BİLGİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
AĞUSTOS - 2022**

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EREN YAKUT

ORCID ID: 0000-0002-8220-2786

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME BİLGİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI**

Danışman

Doç. Dr. Ufuk ORHAN

ORCID ID: 0000-0002-9654-7750

**MERSİN
AĞUSTOS - 2022**

ÖZET

Araştırmanın hedefi, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ilişkisinin öğretmenlerin üzerinde pozitif veya negatif bir sonucu taşıyıp taşımadığını araştırmaktır. Bu hedef doğrultusunda 2021 – 2022 eğitim öğretim yılı Manisa ili ve ilçelerinde görev yapmakta olan 248 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Kullanmış olduğumuz verilerin toplanmasında Sosyo – Nüfus Bilgi Formu ile beraber Örgütsel Sinizm Boyutu ve Örgütsel Sessizlik Boyutu kullanılmıştır. Araştırma sonrasında ortaya çıkan verilerin analizinde betimsel analizler, regresyon, Pearson Çarpım Moment korelasyon Analizi, T- testi ve ANOVA testi uygulamaları kullanılmıştır. Elde edilmiş olan verilerin % 95 güven aralığı ve % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

Araştırma sonucu elde edilen sonuçların analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Sosyo ve Nüfus Bilimsel bilgi formu çıktıları istatistiksel olarak açıklayabilmek için frekans, yüzde, standart sapma ve ortalama analiz tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada çıkan sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta şiddetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetinin, öğretmenlerin mezun olmuş oldukları okulların, öğretmenlerin görev yapmış oldukları okulların, görev yaptıkları okullardaki görev yapma sürelerinin ve öğretmenlerin mesleki kıdeminin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmadığı görülmüştür. Farklılık bulunan boyutlar ise, öğretmenlerin medeni durumunun örgütsel sessizlik tutumları üzerinde orta yönlü etkili olduğu, öğretmenlerin yaş değişkeninin özellikle 25 – 39 yaşları arasında olan bireylerin orta düzeyde bir etki olduğu ve son olarak öğretmenlerin mezuniyet durumlarının örgütsel sessizlik olmasa dahi örgütsel sinizm algılarını etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen

Danışman: Doç. Dr. Ufuk ORHAN, İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate whether the relationship between organizational cynicism and organizational silence has a positive or negative effect on teachers. In line with this goal, 248 teachers working in the province and districts of Manisa in the 2021-2022 academic year were selected as a sample. In the collection of the data we used, the Organizational Cynicism Dimension and the Organizational Silence Dimension were used together with the Socio-Population Information Form. Descriptive analysis, regression, Pearson Product Moment Correlation Analysis, T-test and ANOVA test applications were used in the analysis of the data obtained after the research. It was deemed appropriate to evaluate the obtained data at 95% confidence interval and 5% significance level.

The analysis of the results obtained as a result of the research was carried out with the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 package program. Frequency, percentage, standard deviation and mean analysis techniques were used to statistically explain the outputs of the Socio and Population Scientific Information Form.

According to the results of the research, it was seen that there is a moderate and positive relationship on teachers' organizational cynicism and organizational silence perceptions. It has been observed that the gender of the teachers, the schools from which the teachers graduated, the schools where the teachers worked, the duration of their work in the schools and the professional seniority of the teachers did not differ in the perceptions of organizational cynicism and organizational silence. On the other hand, it has been seen that the marital status of the teachers has a moderate effect on the organizational silence attitudes, the age variable of the teachers has a moderate effect, especially the individuals between the ages of 25 and 39, and finally, the graduation status of the teachers affects the perceptions of organizational cynicism even if there is no organizational silence.

Keywords: Organizational Cynicism, Organizational Silence, Teacher.

Advisor: Assoc. Dr. Ufuk ORHAN, Department of Business Information Management, Mersin University, Mersin.

TEŞEKKÜR

Örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik ile ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapmış olduğumuz bu çalışmada Manisa ili için önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Yapmış olduğumuz çalışma sonrasında sonuçların, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik teorilerinin meydana getirilmesi açısından literatüre önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırma sonrasında ortaya çıkan sonuçları literatüre deneysel yönden katkı sağlamak ile birlikte, okul yöneticilerine, politikaya ve uygulayıcılara da önemli derecede referans bilgiler sağlamaktadır.

Lisans eğitimim ve daha sonrasında yüksek lisans eğitimim boyunca bizlere bir öğretmen olmak dışında, hayatın her alanında karşı karşıya kalacağımız sorun ve problemler karşısında tecrübeleri ile yol gösteren ve en önemlisi unvanların sadece birer araz olduğunu, asıl olanın cevher olduğunu davranışları ve sözleri ile anlatan tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Ufuk ORHAN'a bana verdiği bütün kıymetli zaman ve bilgileri için çok teşekkür ederim.

Bu araştırmanın hayata geçirilmesi için tüm kademelerde bana desteğini esirgemeyen ve vakitlerini bana ayıran Sn. Doç. Dr. Kalender Özcan ATILGAN'a, Mersin Üniversitesi Erdemli Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokul Müdürü Sn. Prof. Dr. Cemile ÇELİK'e ve araştırmaya katılan Manisa ilindeki tüm öğretmenlere değerli vakitlerini ayırdıkları için teşekkür ederim.

Araştırma dönemi boyunca, sürecin başında ve sonrasında bana her türlü desteği sağlayan Canım Babam Müslüm YAKUT'a ,Canım Annem Serpil YAKUT'a ve kardeşlerim Oya AYZAZ'a ve Emre Yakut'a sonsuz saygı ve sevgilerimle.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE	2
2.1. Örgütsel Sinizm	2
2.1.1. Örgütsel Sinizm Nedenleri	4
2.1.1.1. Kişisel Nedenler	4
2.1.1.2. Örgütsel Nedenler	5
2.1.2. Örgütsel Sinizm Türleri	7
2.1.2.1. Kişilik Sinizmi	7
2.1.2.2. İşgören (Çalışan) Sinizmi	8
2.1.2.3. Mesleki (İş) Sinizmi	8
2.1.2.4. Toplumsal (Sosyal) Sinizmi	9
2.1.2.5. Örgütsel (Organizasyonel) Değişim Sinizmi	9
2.1.3. Örgütsel Sinizm Boyutları	10
2.1.3.1. Bilişsel Boyut	10
2.1.3.2. Duygusal Boyut	11
2.1.3.3. Davranışsal Boyut	12
2.1.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları	12
2.1.4.1. Örgütsel Seviyedeki Sonuçlar	12
2.1.4.2. Bireysel Seviyedeki Sonuçlar	13
2.1.5. Siniklerin Karakteristik Özellikleri	13
2.2. Örgütsel Sessizlik	14
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Nedenleri	16
2.2.1.1. Bireysel Nedenler	17
2.2.1.2. Örgütsel Nedenler	18
2.2.1.3. Yönetmel Nedenler	19
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri	20
2.2.2.1. Kabullenici (Boyun Eğmeye Dayalı) Sessizlik	21
2.2.2.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik	22
2.2.2.3. Korumacı (Örgüt Yararına) Sessizlik	23
2.2.2.4. Fırsatçı Sessizlik	23
2.2.3. Örgütsel Sessizlik Sonuçları	24
2.2.3.1. Örgütsel Seviyedeki Sonuçlar	24
2.2.3.2. Bireysel Seviyedeki Sonuçlar	25
2.3. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm arasındaki İlişki	25
2.4. İlgili Araştırmalar	26
3. ÖRGÜTSEL SINİZM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	29
3.1. Araştırmannın Amacı	29
3.2. Araştırmannın Önemi	29
3.3. Araştırmannın Sınırlılıkları	30
3.4. Araştırmannın Hipotezleri	31

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	31
3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri	33
3.6.1 Cinsiyet	33
3.6.2. Medeni Durum	33
3.6.3. Yaş	34
3.6.4. Eğitim Durumu	34
3.6.5. Okul Türü	35
3.7.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine ilişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi	37
3.7.1.1 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi	38
3.7.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi	40
3.8. Araştırmanın Kısıtlılıkları	41
4. BULGULAR	42
4.1. Araştırma Bulguları	42
4.1.1. Normal Dağılım Tablosu	42
4.1.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Hipotez Testleri	44
4.1.2.1. Sessiz Kalanlar	46
4.1.2.2. Kendi görüşlerini ve fikrini söyleyenler	46
4.1.3. Demografik Özellikler açısından Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel sessizlik algıları arasındaki ayrım vardır.	47
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	53
KAYNAKLAR	58
EKLER	66
ÖZGEÇMİŞ	68

TABLÖLER DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Örgütsel Sinizm Türleri	7
Tablo 2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri	21
Tablo 2.3. Savunmacı ve Kabullenici amaçlı sessizliğin boyutlarıyla karşılaştırılması	23
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	33
Tablo 3.2. Katılımcıların Medeni durumlarına göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	33
Tablo 3.3. Katılımcıların yaşlarına göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	34
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim durumuna göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	34
Tablo 3.5. Katılımcıların okul türüne göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	35
Tablo 3.6 Katılımcıların Bulunduğunuz kurumda çalışma süresine göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	35
Tablo 3.7. Katılımcıların mesleki kıdemine göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	36
Tablo 3.8. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	37
Tablo 3.9. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi	38
Tablo 3.10. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	39
Tablo 3.11. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi	40
Tablo 3.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	41
Tablo 4.1. Örgütsel Sinizm normal dağılım tablosu	42
Tablo 4.2. Örgütsel Sessizlik normal dağılım tablosu	43
Tablo 4.3. Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi	44
Tablo 4.4. Regresyon Analizi Tablosu	45
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının Cinsiyetlerine göre Farklılaşma Tablosu	47
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının Medeni durumlarına göre Farklılaşma Tablosu	48
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının yaş bilgilerine göre Farklılaşma Tablosu	48
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının Mezuniyet bilgilerine göre Farklılaşma Tablosu	49
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının görev yaptıkları okullara göre Farklılaşma Tablosu	50
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının görev yaptıkları okullardaki çalışma sürelerine göre Farklılaşma Tablosu	51
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının mesleki kıdemlerine göre Farklılaşma Tablosu	51

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali	6
Şekil 2.2. Sessiz kalmayı tercih etmeye neden olan faktörler	16
Şekil 3.1. Örneklem yeterliliği formülü	31



1. GİRİŞ

Örgütler, kişilerin belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere birlikte oluşturdukları yapılar olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde, amaç ve hedefler için bir veya birçok kişiden, akıllarının ve güçlerinin bir araya getirilmesi, koordinasyonunu sağlaması ve bütünleşmesi gerekmektedir. (Aydın, 2010). Örgütlere bakıldığı zaman, organizasyonların bulunduğu şirketlere bakıldığında farklı davranışların olduğu görülmektedir. Ortak hedeflerin olduğu örgütlerde bu hedefi gerçekleştirebilmek için toplanan kişiler doğal olarak birbirlerini olabildiğince etkilemektedirler. Bu durum literatüre baktığımız zaman ise örgütsel davranış olarak önümüze çıkmaktadır (Yaraş, 2019).

Örgütsel Sinizm ve örgütsel sessizlik, örgütler için olumsuz bir olguyu göstermektedir. İşyerlerinde çalışanlar, büyümelerin, çekişmelerin ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi için ana kaynak olarak değerlendirilir. Çalışanlar artık iş yerleri için bir maliyet unsuru değil de çok önemli bir parçası olarak görülür. Bu bakış açısıyla çalışanlar ve dolayısıyla da iş yerlerini olumsuz etkileyebilecek örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik konularının değerlendirilmesi, birbirleri arasındaki ilişkilerinin neden sonuç esasıyla ortaya çıkartılması, üzerinde durulması gereken nokta olarak görülmektedir. Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik iş yerinde çalışanlar arasında oldukça fazla görüldüğü, icra edilen birbirinden değişik sistematik araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır (Dean vd., 1998; Nemeth, 1997).

Yaptığımız çalışmanın hedefi, Manisa şehrinde çalışmakta olan öğretmenlerin içinde bulunduğu örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik davranışları üstünde bir etkisi olup olmadığı ortaya çıkartmak istenmiştir. Bu çalışmada, literatürde sıklıkla karşımıza çıkan örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik konu başlıkları ele alınmıştır. Araştırma sonrasında ulaşılan bulgu ve sonuçların; literatüre, politikacılara, yöneticilere ve son olarak da uygulayıcılara önemli bir referans kaynağı olacağı beklenmektedir. (Erdoğan,2019)

2. KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu alanda “örgütsel sinizm” ve “örgütsel sessizlik” kavramlarının tanımlamaları ve ilgili bazı kurumlara yer verilmiştir. Tezin bu alanında derinlemesine bir şekilde yer verilmesinin hedefi, bu araştırmaya konu olmuş olan “örgütsel sinizm” ve “örgütsel sessizlik” kavramları ve bu iki kavramı etkileyen dış unsurlara, alan yazınında karşımıza çıktığı gibi burada da yer vermek ve çalışmanın konusuna kavramsal ve teorik bir zemin oluşturabilmektir.

Tez hedefi olarak, daha fazla istatistiksel sonuçlar ışığında Manisa ili kapsamında devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin üzerlerindeki örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik etkilerini ortaya koymak ve bu sınırlı bölge için öncü bir çalışma olmayı hedef olarak belirlenmiştir.

Dolayısıyla bu çalışmada yer alan kavram ve kuramsal tanımlamalar derinlemesine işlenmemiş sadece tanımsal olarak bırakılmış, Temanın daha iyi kavranabilmesi ve istatistiksel sonuçların gerekliliğini kasdetmek hedefiyle kendine yer bulmuştur.

Aşağıda başlangıç olarak “Örgütsel Sinizm” kavramı ile ilgili tanımlar yer almıştır.

2.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm görüşü, örgütlerin başarılarını ve bilgi becerilerini etkileyen en önemli eleman haline geldiğinden insan kaynakları yönetiminde oldukça popüler olmaya başlamış ve en önemli kaynak haline gelmiştir. Organizasyonlarda, insan yönetiminde karşılaşılan zorlukların incelenmesiyle birlikte iş yerinde çalışanların organizasyona karşı gelişen negatif davranış ve tutumları siniklik adı altında incelemişlerdir (Anderson ve Bateman, 1997; Johnson vd., 2003; Ertosun vd., 2016). Kişiler, gerek doğduğu ilk günden itibaren gelişen kişisel ve zihinsel özellikler vesilesiyle, gerekse de hayatları boyunca kazandıkları deneyimler sonucunda diğer kişilere ve onların oluşturdukları kurumlara karşı çok içten bir şüphe duygusuna sahip olabilirler. Kişilerin yapmış oldukları bu tür inanç ve tutumların ifade ediliş biçimi olan sinizm, Atina’da M.Ö. 4. Yüzyılda Antisthenes ve Sinope’li Diogenes ile ortaya sürülmüş ve çok uzun bir felsefi ve psikolojik geleneğe yol açan bir kavramdır (Shea, 2010). Sinizm görüşü, Atina yakınlarında bulunan Cynosarges kasabasındaki okullardan gelmiş olabileceği söylenmektedir. (Dean, Brandes ve Dhardwadkar, 1998). “Sinik kelimesinin kökeni “köpek” manasına gelen Yunanca “kyon” kelimesine dayanmış olduğu düşünülmektedir” (Arslan, 2012: 12). Bunun nedeni olarak konuya baktığımız zaman ise sinik olan kişilerin doğal hayat yaşamaları, giyim kuşamlarına özen göstermemesi ve topluma her daim karşı gelmeleri gösterilebilir. Aynı zamanda sinik kişilerin temsilcisi olarak görülen Diogenes’in köpek yaşamının aynısı olarak sadece temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip bir fiçıda yaşamıştır (Dean v.d., 1998).

Bir başka düşünceye göre ise, Sinizm kelimenin kökeni siniklerin okullarının bulunduğu Atina yakınlarındaki “Kynosarges” kasabasının adından türemiş olabileceği düşünülmektedir (Arslan, 2012; 12). “Kynosarges kelimesi “beyaz köpeğin yeri” anlamına gelmektedir. Aynı zaman da siniklerin temsilcisi olan Antistenes’in lakabı “Haplokuon” olmuştur ki, bu kelimenin de anlamı “saf ve gösterişsiz köpek” demektir” (Arslan, 2012: 12). “Sinizm uluslararası alanda “cynic”, “cynical” ve “cynizam” olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumunda sinizm kelimesi “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi” anlamına gelmektedir (tdk.gov.tr 2019).” Tarihsel sürece baktığımız zaman, sinik bireylerin çalıştıkları örgütleri kendilerinin amaç ve güçleri için kullanabilecekleri ve örgütleri değersiz gördükleri karşımıza çıkmaktadır (Dean vd., 1998: 345). Sloterdijk(1983) göre modern dönemde sinizm kavramı “öğrenilmiş yanlış bilinç” dir. Örgüt içerisinde bir kere gelişen sinik davranış örgütte bulunan diğer bütün herkesi etkilemekte olup toplumun bütün katmanlarını içine alabilecek kadar büyüebilmektedir. Günümüz çalışma ortamlarında yapılan araştırmalarda, sinizmin örgütler veya örgütte bulunan bireylerin, modern hayatın bilmesine kapılıp örgüt içerisinde fazla beklentiye girmesiyle başlayan süreç bireylerin sinik davranışlar sergilemesiyle sonuç almaktadır. Bireyin veya işverenin sadece kendi kişisel çıkarları için yaptıkları davranışlar olarak düşünülen sinizm yaklaşımında bireyler herkesi çıkarıcı kabul etmektedir (Erdoğan,2019).

Toplumumuzda önemli derecede yer alan sinizm, örgütlerin içine kadar girmesiyle birlikte neredeyse artık önünü alamayacağımız sonuçlara varmaktadır. Sinik bireyler, Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) diğerlerinin hatalarını bulmaya çalışan, insanları küçük gören, davranışların içten gelmediği inancında olan ve alaycı tavır takınan kimseler olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanım günümüz sinik tanımına aynı derecede uymamaktadır. Örgütsel sinizm kavramı, örgüte yönelik açık ya da örtük eleştirileri, olumsuz tutumları ifade etmek için kullanılır (Pelit, 2014, s. 81). Örgütsel sinizm, kişilerin ait hissettikleri grupların ahlaki değerlerini taşınmadığı ve doğruluk, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi genel kuralların örgütsel çıkarlar istikametinde harcandığı inanç olarak tanımlanır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoglu, 2007). Örgütsel sinizm kavramının bir diğer tanımını Andersson (1996:1397) şöyle yapmıştır; birey, toplum, sosyal başarılar ve yetenekler ve örgütlerin güvensizliğine yönelmesiyle beraber, sinirlilik, umutsuzluk ve düş kırıklığıyla şekillendirilen genel bir tutumdur. Abraham’a (2000) göre örgütsel sinizm; örgüt içerisinde doğruluk ve dürüstlüğü olmayışı veyahutta az oluşu durumudur. Örgüt içerisindeki bireylerin dürüstlükten anlamaması ile oluşan negatif tutum örgüt içerisinde çok önemli derecede itibar sarsıcı davranışlara yol açabilmektedir. Örgütsel sinizm bireylerin deneyim ve geçmişinden aldığı dersler sonucu türeyen öğrenilmiş bir inancı göstermektedir. Bedeian’a göre sinizm,

bireylerin hayatları boyunca yaşamış oldukları çalışma deneyimleri sonrasında meydana gelen eleştirel bir yargıdır. Bu pencereden bakıldığı zaman sinizm örgütsel bir yapıya bağlıdır ve önyargılara açık bir unsurdur (Cole vd., 2006). Örgütlerde, örgütsel sinizme neden olarak gösterilebilecek birden fazla durum ve etken bulunmaktadır. Örgütlerin değişim çabasının yanlış kişi veya kişilerle yürütülmesi, iş yerindeki aşırı baskı, beklentilerin az ya da tamamen karşılanmaması, örgüt içerisindeki artan karmaşıklık, karar alıcı mekanizmada yetersizlik ve iletişim eksikliği sinizm nedenlerinden sadece birkaçıdır (Yıldız vd., 2013). Sinikler, örgüt içerisinde yöneticileri tarafından söylenen sözlere güvenmeyip, yöneticilere gerektiği zaman dahi yardımcı olmayıp yöneticiler tarafından istismar edileceklerini düşünürler. Sinik bireyler düşük performans sergilemektedirler. Örgüt içerisindeki sinik bireylerin hareket ve davranışlarının farkına varılması ve daha da önemlisi bu sinik davranışların iyi bir şekilde idare edilmesi gerekmektedir (Yaraş, 2019).

Yapılan araştırmalar örgütsel sinizm kavramının çalışanlar ve örgütler üzerinde birden fazla negatif etkilere sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Sinizm, duygusal bitkinliğe, iş tatminsizliğine, işe devamsızlık yapılmasına, yorgunluk, bitkinlik, iş yeri performansı ve örgüt içi bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Andersson ve Bateman, 1997; Armenakis ve Bedeian, 1999; Abraham, 2000; Maslach, 2003; Pugh vd., 2003; Stanley vd., 2005).

2.1.1. Örgütsel Sinizm Nedenleri

Örgütlerde Örgütsel sinizme neden olarak birden fazla etken bulunmaktadır. İleri derecede stres ve roller, kişilerin ve örgütün beklentisinin karşılanamaması, yetersiz düzeyde olan destek, yine aynı derecede yetersiz olan terfi, karar alınırken karşılaşılan güçlükler, kişiler arasında bulunan iletişim eksikliği, işten ayrılma gibi nedenlerden sinizm ortaya çıkmaktadır (Reichers vd.,1997). Yapılan çalışmalar ışığında sinik davranışların ortaya çıkışında örgütsel etkenlerin yanı sıra kişisel etkenlerin de olduğu görülmektedir (Boyalı, 2011).

2.1.1.1. Kişisel Nedenler

Kişinin kişisel özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi demografik unsurları kapsamaktadır (Aslan ve Uyar, 2020: 381). Kadınların ve erkeklerin iş hayatında olan beklentileri ve hedefleri farklıdır. Yapılan araştırmalar genel olarak çalışanların cinsiyet farkının örgütsel sinizme etki etmediği yönündedir (James, 2005: 95). Kişilerin hayatına baktığımız zaman yaş arttıkça deneyimlerin ve yılların vermiş olduğu kazanımların artmış olduğu görülmektedir. Türkiye ve dünyada yapılan birçok çalışmaya bakıldığı zaman kişilerin eğitim seviyesi yükseldikçe örgütte yaptığı sinik davranışların da aynı düzeyde çok olduğu görülmektedir (Kalağan, 2009: James, 2005: Tokgöz ve Yılmaz, 2008: Fındık ve Eryeşil, 2012).

Örgütsel sinizmin kişisel faktörlerinden olan Yaş faktörü için yapılan araştırmalar ile daha önce herhangi bir net yargıya ulaşılamamıştır. Anderson ve Bateman(1997), Erdost vd.(2007), Güzeller ve Kalağan (2008) çalışmalarında Örgütsel sinizm ile Yaş parametresi arasında bir etkinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Mirvis ve Kanter (1991) ise yapmış olduğu çalışmada yaşlı bireylerin genç bireylere oranla daha az sinik davranışlar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunun asıl nedeni olarak ise yaşlı bireylerin artık yapacakları işleri bilmeleri, genç bireylere oranla artık meslek seçimlerini yapmış olmalarıyla genç bireylere göre daha az sinik davranışlar sergilemektedir olarak açıklanmıştır (Aydın vd., 2001). Kişilerin sinik davranışlarını etkileyen nedenlerden bir diğeri de medeni durumlarıdır. Mirvis ve Kanter'in (1991) araştırmasına göre boşanmış kişilerin evli veya bekar kişilere göre daha fazla sinik davranış gösterdikleri ortaya çıkmıştır. (Mirvis ve Kanter, 1991'ten akt., Boyalı 2011) Çünkü boşanmış bireyler kendi özel hayatlarında bulunduğu vakitlerde de kendilerini başarısız ve boş hissettikleri ve aynı zamanda genel sinizm düzeylerinin de daha fazla olması bunun sebebi olarak gösterilmektedir. Örgütlerde örgütsel sinizm durumunun oluşmasında pay sahibi olan bir diğer parametre de gelir durumudur. Kişilerin gelir durumları ile sinik davranış düzeyleri arasında ters yönlü ilişki görülmektedir, gelir düzeyi yüksek olan bireyler ile gelir düzeyi az olan bireyler arasında örgütsel sinizm düzeyleri farklılık göstermektedir (Kalağan, 2009). Bunun sebebine bakıldığında zaman ise gelir durumu iyi olan bireyler istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılarken, gelir durumları iyi olmayan yani bir başka deyişle az ücret alan bireyler örgüte karşı sinirli, öfkeli ve kindar bir duygu beslemektedir (Kayaalp, 2019).

Bireyler hizmet ettikleri örgütlerin içinde bulunduğu süre zarfına bakacak olursak James (2005) tarafından yapılan incelemede, bireylerin örgütte bulunma süresi ile örgütsel sinizm kavramları arasında pozitif bir ilişki olduğunu görünmekte olup, hizmet süresi 10 yıldan daha az olan bireylerin daha fazla sinik tutumlar sergilediği görülürken, hizmet süresi 10 yıl ve üstü olan bireylerin sinik davranışlarının daha az olduğu tespit edilmiştir.

2.1.1.2. Örgütsel Nedenler

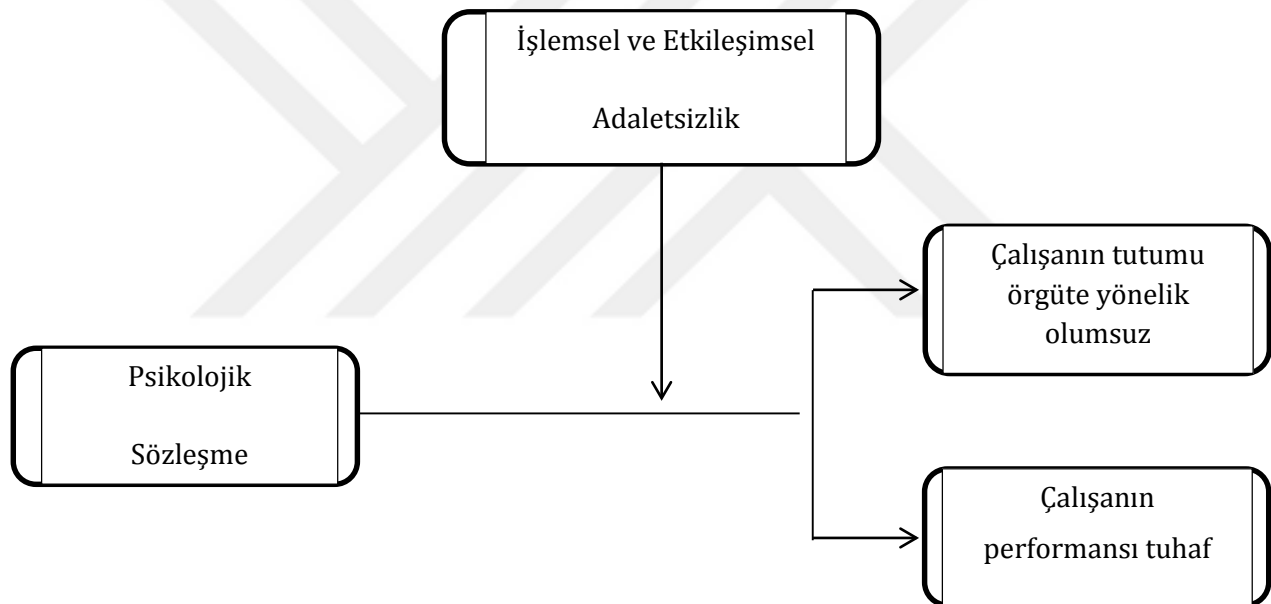
Örgütsel sinizm işletmede yoğun olarak görülen, örgütsel adaletin yoksunluğu, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel normların doğru ve etkili kullanılmaması, bireylere fazladan mesai yapması, güçlerin dengesiz ve adaletsiz olması ve diğer başka sebeplerden dolayı oluşmaktadır. (Erdoğan,2019)

“Çalışanların adalet algıları onların iş tatmin duygularını, verimliliklerini, performanslarını etkilemektedir. Çalışanların iş hayatı boyunca kendilerine karşı gösterilen tutumların adil olup olmayışına ilişkin algıları ve bu algılar sonucunda gösterecekleri tepkiler üzerindeki etki derecesi örgütsel adalet şeklinde tanımlanmaktadır” (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bireylerin örgütteki adalet algısı bu yüzden önemlidir. Adalet algısı kötü yönde etkilenen birey

sinik davranışları sergilerken adalet algısı iyi yönde etkilenen bireyin ise daha az sinik davranışlar sergilediğinin söylemek mümkündür. (Yaraş,2019)

Psikolojik sözleşme ihlalleri kavramı örgütsel sinizm örgütlerde var olmasının en temel nedenlerinden olarak gösterilebilir. Bu kavram örgüt içerisinde yönetici, çalışan ve örgütün birbirlerinin beklenti ve isteklerini yazılı bir şekilde olmadan dile getirilmesi ve değişimi olarak adlandırılabilir (Karcioğlu ve Türker, 2010). Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali bireylerin sinizm davranışlarının temel belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Örgütte verilen sözlerin tutulmaması, yönetici ve çalışan beklentilerinin karşılanmaması veya örgütte bulunan herhangi bir olumsuz durumun oluşumuna sebebiyet veren psikolojik sözleşme ihlali algılanan ve görülen örgütsel sinizmi arttırmaktadır (Ögel, 2021).

Aşağıdaki tabloda bu ihlalin çalışanlarda nasıl bir etki yaratabileceği Şekil 2.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Kickul, 2001: 290.

Şekil 2.1’e bakıldığı zaman görünen şudur ki; Örgütte bulunan çalışanların tutumu ve performansının (kötü) en büyük nedeni İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletsizlik ve Psikolojik sözleşme ihlali olduğu gösterilmektedir. Bunun sonucunda ise örgütte bulunan çalışanlarda sinik davranışlar görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali şekline bakıldığı zaman görüldüğü üzere örgütsel sinizmi arttırma potansiyeli oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006). Örgütsel Adaletsizlik, iş yerinde bulunan yöneticilerin yine iş yerinde bulunan çalışanlara veya kendilerine yapılan haksız davranışlar olarak açıklanmaktadır (Ambrose, 2002). Çalışanlar veya yöneticiler örgüt içerisinde kendileri için yanlış harekette bulunulması ya da bunu hissetmeleri durumunda, örgüte yönelik güven duygusu eksikliği, yine

örgüte bağlılıkta eksiklik ve tatminsizlik gibi hoş olmayan davranışlarda bulunabilirler. Örgütsel politikalar, örgüt içerisinde istenilmeyen durumlara yol açabilmeye yakın bir durumdur (Ögel, 2021). Örgüt içerisinde bulunan karar vericiler verdikleri kararların çalışanlar tarafından onların beklentilerini ve isteklerinin karşılanmaması durumuyla karşı karşıya kalmaları durumunda örgüt içerisinde istenmeyen durumların çıkabileceğini gösteren en önemli parametrelerin başında olarak gösterilir. Çalışanlar bu politikaları negatif olarak algıladığı takdirde sinik davranışlar sergileyebilecekleri görülmektedir (Andersson, 1996).

2.1.2. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm kavramının daha iyi ve net bir şekilde anlaşılabilmesi için çalışmalar yapan araştırmacılar, yaptıkları araştırmalardan sonra örgütsel sinizmi 5 ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; Kişilik sinizmi, Toplumsal sinizm, örgütsel sinizm, çalışan sinizmi ve son olarak da mesleki sinizmdir. Delken (2004) sinizm türlerini aşağıdaki tabloda göstermiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm Türü	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Hissizlik, Kızgınlık	İnsanın Doğası		Değişmeyen
İşgören (Çalışan) Sinizmi	Hissizlik, Hüsrân	Her şey	Değişebilme Oranı	Değişebilir
Mesleki Sinizm	Uzaklaşma Ayıplama	Müşteriler		Değişebilir
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma Umutsuzluk	Kurumlar		Değişebilir
Örgütsel Değişim Sinizmi	Düş kırıklığı, Kötümserlik	Değişim	Olumsuz Değişim	Değişebilir

Kaynak: Delken, 2014: 15

2.1.2.1. Kişilik Sinizmi

Bu sinizm çeşidi örgütsel sinizminin ön ayak olan sinizm çeşidi olarak ortaya çıkmıştır (Abraham, 2000). Bu sinizm türünün insan hayatının başından beri bulunan muhalif olma özelliği ile paralel olduğu söylenebilir. Bu sinizm türünde bireyler karşılarında bulunan kişilere üstten bakıp onlarla alaycı bir tavırla iletişimde bulunmaktadırlar. Bu sinizmin içinde bulunan bireylerin en temel yapı taşına indiğimiz zaman görebileceğimiz durumlardan birisi kesinlikle hiçbir şeyden mutlu olmayan, değişmekten olabildiğince kaçınan ve çevresinde bulunmasını istemediği herkesi ötekileştiren bir düşünce yapılarının mevcut olduğudur (Yaraş,2019). Birey bu düşüncelerinin sonucunda kendi davranışlarında öfke, sinirlilik, nefret ve sıkıntı gibi duygular bireyin davranışlarında kendini ortaya çıkaracaktır (Çakıcı vd., 2012). Kişilik sinizmini, bireye doğuştan itibaren yüklenen ve hiçbir şekilde değişmeyen negatif özellikler

olarak da adlandırmak mümkündür (Abraham, 2000). Bireylerde bu sinik davranışlar oluştuktan sonra kişiler sosyal hayatlarında başarısız olmaya başlayıp çevresinde bulunan diğer bireylere güven duygusunu vermeyi başaramamaktadırlar. Kişilik sinizmin bir diğer adı da genel sinizmdir. Kişisel sinizm hayata başlarken bireye yüklenip yaşamlar boyunca hiçbir şekilde değişmeyen tek sinizm çeşididir. Kişilik sinizmi ve örgütsel sinizm arasındaki farka bakacak olursak; örgütsel sinizm 'de kişinin örgüte karşı olumsuz tavır ve davranışlar ele alınırken kişilik sinizminde birey kendi benliğinin diğer bireylere karşı oluşturduğu negatif tutum ve davranışları ele alır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

2.1.2.2. İşgören (Çalışan) Sinizmi

İş gören sinizmi genellikle işletmelerde üst yönetim ve işletmede çalışan bireyler arasında oluşan sinizm türüdür. Bu sinizm çeşidi Psi(Psikolojik Sözleşme İhlali)'nin sonucunda ortaya çıkan sinizmdir. Bu sinizm çeşidinde, çalışan bireyler üst yönetime ve kendilerinden olmayan taraflara karşı kötümser olup hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Abraham, 2000). Bu şekilde düşünen birey örgüt içerisinde eşitsizlik olduğunu düşünüp tutum ve davranışlarını bu yönde devam ettirmektedir. Bu tavır içinde bulunan bireyler gittikçe örgütten uzaklaşıp örgütte bulunan her şey ile ilgili küçümseyici bir tavır sergilerler. Çalışan sinizminde adaletsizlik hâkimdir (Anderson, 1996). Mirvis ve Kanter (1991), iş gören sinizmini bitirebilmek için bazı yollardan bahsetmişlerdir. Bunlar; Bireylere yüklenen mesai saatlerinin adil bir şekilde düzenlenmesi, örgütte bulunan üst düzey ve çalışan her kim olursa olsun birbirleri arasındaki iletişimin güçlenerek artması ve son olarak da örgütte bulunan herkesin eşit şekilde terfi olanağının mevcut olmasıdır (Abraham, 2000, s. 272). İş gören sinizmini kısaca özetleyecek olursak örgütte bulunan kişiler arasında eşitsizlik duygusunun hâkim olması ile birlikte PSİ (Psikolojik sözleşme ihlali)'nin ihlal edildiği düşüncesinin ağır basmasıdır (Kayaalp, 2019).

2.1.2.3. Mesleki (İş) Sinizmi

Bu sinizm çeşidinde, herhangi bir meslek grubunda bulunan ve bu meslekte gördüğü çeşitli durumlardan sonrasında mesleğe karşı duyulan hissizlik, işe önem vermeme, hissizlik ve sonucunda da işi sevmeme gibi durumlar mevcuttur (Abraham, 2000). Mesleki Sinizm tarihte ilk olarak 1967 yılında polisler üzerine yapılan bir araştırmada ortaya atılmıştır. Mesleki sinizm türünde genellikle görülen meslekler insanlarla birebir, yüz yüze veya telefonda konuşarak hizmet veren (Polis, Hemşire, Çağrı merkezi) çalışanlarında görülmektedir(Karaoğlu, 2019). Bu tür yerlerde çalışan bireyler direkt olarak tüketicilerle iletişim halinde olduklarından dolayı sürekli kendi üzerlerinde baskı ve stres hissetmektedirler (Delken, 2004). Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında gözle görülür farklar vardır. Örgütsel sinizmde çalışma şartlarına

bakılırken, meslek sinizminde bireylerin yapmış oldukları işin içeriğine bakılmaktadır. Meslek sinizmini ortadan kaldıracı için üst yönetim tarafından örgütlerde çeşitli ödüllendirici ve motive edici bir sistem oluştura bilinmektedir. Oluşturulan bu ortam sayesinde çalışanlar bir nebze dahi olsa bu sinizm türünden kaçabilmektedir (Kayaalp, 2019).

2.1.2.4. Toplumsal (Sosyal) Sinizmi

Toplumsal sinizm, kişiler ve bir grubun arasında olan sosyal sözleşmenin bir şekilde ihlali olarak görülmektedir. Toplumsal sinizm içinde bulunan bireyleri yaşadıkları ortama, ülkelerine ve içinde bulundukları kurumlara karşı bir güvensizlik içinde bulunmaları olarak tanımlanabilmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991). Bireyler bu sinizm çeşidinde beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına önem vermektedirler. Toplumsal sinizmde örgüte karşı yabancılaşma, örgüte güvensizlik ve örgüte karşı çaresiz duygular beslemek gibi duygular öne çıkmaktadır. Toplumsal sinik bireyleri diğer sinik birey gruplarından ayıran en temel özellik, toplumsal sinik bireyler yaşadıkları bütün problemlerde ekonomik ve sosyal kurumları sorumlu olarak görüp bu kurumlara karşı cephe almaları olarak söylenmektedir (Turan, 2011). Sosyal sinizme sahip olan bireyler çoğunlukla başkalarının başarılarını görmezlikten gelip onları hor görürler ve yine çoğunlukla yaşlılarıyla alay edici tavır sergilerler. Sosyal sinikler diğer bireylerin yaptıkları başarıları şansa veya torpil ile yaptıklarını düşünmektedirler (Abraham, 2000).

2.1.2.5. Örgütsel (Organizasyonel) Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerde yapılması beklenen değişim ve gelişim stratejilerini temel gaye olarak gören sinizm türüdür (Abraham, 2000: 272). Bu değişim sinizminde kararlar üst yönetim tarafından alınıp daha sonrasında astlara söylenerek uygulanması beklenir. Yapılan bu değişimler sonucu örgütteki oluşan durumlar değerlendirilip sonuçlar çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Bu durumun negatif yönü ise şöyledir; aktarılan sonuçlar çalışanların beklenti ve isteklerini karşılamadığı zaman, çalışanlar örgüte ve üst yönetim karşı olumsuz bir vaziyet alabilirler. Organizasyonel değişim sinizminin oluşmasını durdurmak için (Kabataş, 2010) şunları öneri olarak sunmuştur:

1. Bireyler, kendilerini ilgilendiren durumlarda konuya dâhil olmalıdırlar.
2. Bireyler, değişim faaliyetleri hakkında daima bilgilendirilmelidirler.
3. Örgütte sürpriz değişikliklerin yapılmaması gerekir.
4. Üst yönetim ve astların zaman yönetimini iyi bir şekilde yapıp, verimliliği artırıcı hareketler yapılmalıdır.

5. Örgütte bulunan üst yönetimin daha önce vermiş oldukları kararlardan dolayı astlardan özür dileyip hatalarını kabul etmelidir.

6. Bireylerin duygu ve düşüncelerine önem verilip onların da fikirlerini alınmalıdır. Bu sayede değişimler onların gözünden de incelenebilir.

7. Örgütte bulunan üst- ast dengesi ve güvenilirliği en üst seviyede tutmaya çalışılmalıdır.

Örgütsel değişim sinizmini kısa bir şekilde açıklayacak olursak; Değişim sırasında sarf edilen çabanın işin sonunda heba olacağı düşüncesinin oluşmasıdır (Erdoğan, 2019).

2.1.3. Örgütsel Sinizm Boyutları

Yapılan tanımlamalardan anlanacağı üzere örgütsel sinizm kişilerin çalışmış oldukları kurumlara karşı oluşturmuş olduğu davranışlar bütünüdür. Örgütlerde bulunan çalışanların göstermiş oldukları hal ve hareketler tek bir düzende meydana gelmemektedir. Dean vd. (1998) tarafından; örgütlerde meydana gelen negatif tutum ve davranışlar olarak adlandırılan örgütsel sinizm şu üç boyutta incelenmiştir;

- Örgüte karşı düşünülen dürüst olmama inancı
- Örgüte karşı geliştirilen negatif duygular
- Örgüte yermeye yönelik yapılan eleştiriler

Bu boyutlar; kişilerin çalışmış oldukları şirketlerde negatif yönlerin daha fazla olması inancı olarak bilişsel boyut, şirket içerisinde ortaya çıkan negatif durum karşılığında kişilerin şirkete yönelik düşünmüş olduğu olumsuz tepkiler duygusal boyut ve son olarak da kişilerin şirkete yönelik olumsuz davranışlarda bulunması kaynaklı davranışsal boyut olarak belirtilmiştir (Dean vd., 1998).

2.1.3.1. Bilişsel Boyut

Bu boyutta, örgüt ve örgüt içerisinde bulunan bireylerin dürüstlükten uzak olduğu inancı bulunmaktadır. Bilişsel kelimesinin anlamına baktığımız zaman bilme ve anlama anlamlarına geldiğini göreceğiz (Ögel,2021). Bilişsel boyut; kınama, diğerini küçümseme gibi negatif düşüncesi fazla olan, bireylerde örgüte karşı dürüst olunmadığına inanılan bir tutumdur (Yaras, 2019). Bu perspektiften baktığımız zaman sinizm kişilerin eyleme geçmedeki samimi duygulara inanmama olarak görülmektedir (Yaşar, 2014). Sinizm kavramını farklı dallardan biri olan psikoloji dalında da araştırmacılar, kişilerin başka kişiler hakkında sahip olduğu inançlara vurgu yapmak istemiştir. Kişilerin diğer insanlar hakkındaki düşünceleri ise şunlardır; insanların yalancı olduğu, kendisinden başka hiç kimseyi düşünmedikleri, kendilerini ön plana atmayı sevdiklerini ve insanların dengesiz oldukları yönündeki inançlar bütünüdür (Barefoot

vd., 1989). Tüm bu inanç ve bilgiler ışığında örgütte bulunan bireylerin geçmişte yaşamış oldukları olay ve durumlardan sonra öğrenmiş oldukları bilgi ve tecrübeler bireyleri bu düşünceye itmektedir (Erdoğan, 2019). Çalışanlar yaşamış oldukları olaylardan sonra artık her şeye şüphe ile bakmaktadır. Bu boyutta sinik kişiler, kimsenin kurallara uymadığını, görev bilincinin kimsede oluşmadığını, insanların kendi kişisel çıkarları için yalan söyleyip hile yaptıklarını düşünmektedirler. Sinikler yöneticilere, amirlere ve şirket içerisinde bulunan diğer çalışanlara karşı güvensiz olurlar (Ögel, 2021).

2.1.3.2. Duygusal Boyut

Sinizmin duygusal boyutuna baktığımız zaman, kişiler bulunduğu örgütü her daim önde tutmakta olup tarafsız gözle bakmakta zorluk çekmektedirler ve bu da kişileri zorlu bir duygusal tepkiye götürmektedir. Sinik davranışların duygusal boyutunda acı ve ızdırap, sinir, tiksime, korku, utanç ve dehşet duyguları kullanılmaktadır (İplik ve Efeoğlu, 2015). Kişiler içinde bulundukları örgüte karşı bu olumsuz duyguları beslemektedirler. Bunun yanı sıra kişiler kendilerini örgütte bulunan diğer kişilerden daha üstün ve bilgili görmektedirler (Demir vd., 2018). Dean vd. (1998) duygusal boyutu oluştururken İzard'ın (1997) hayata geçirmiş olduğu dokuz esas duygudan faydalanmıştır (İzard, 1997'ten akt. Dean, 1998). Bunlar:

- İlgi ve Heyecan
- Sıkıntı ve İstirap
- Nefret ve Tiksime
- Küçük görme ve Hor görme
- Korku ve Dehşet
- Sevinç
- Sürpriz
- Öfke ve Sinir
- Utanç ve Aşağılama

Sinizmin duygusal boyutunda yukarıdaki bulunan birçok duygu vardır. Örnek vermek gerekirse sinik bireyler şirketler tarafından hor görülüp küçümsendiği için çalışmış olduğu şirkete karşı nefret hissini sonuna kadar yaşamaktadır. Bu nedenlerden dolayı sinik bireyler sadece çalışmış olduğu örgüte karşı negatif inanç beslemekle kalmayıp aynı zamanda örgüte karşı duygusal tecrübeler de edinmektedirler (Dean, 1998). Duygusal boyut kişilerin örgüte karşı hissedilen öfke, sinir, tiksinti, nefret gibi duygu ve durumları göstermektedir. Sinik kişiler örgüt ile ilgili sahip oldukları negatif duygu ve düşünceler yüzünden örgüt ile ilgili eleştirilerini çekinmeden yapabilmektedirler (Erdoğan, 2019).

2.1.3.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, iş yerinde bulunan çalışanların şirkete yönelik kötü ve aşağılayıcı tutumlar sergilemesi durumudur. Bu boyutta sinik bireyler şirket içerisinde oluşan durumlara alaycı bir bakış açısıyla davranmaktadırlar (Karaoğlu, 2019). Bunun yanında şirket içerisinde çalışanlar verilen veya alınan kararlarla ilgili kötü tahminler ve şirketi küçümseyen bir tarz ile sinik davranışlar sergilemektedirler (Ögel, 2021). Kimi zaman sözel kimi zaman da sözel olmayan davranışlarla örgüt için alaycı bir bakış açısı ile bakan çalışanlar bu boyutta önümüze çıkmaktadır. Bu durumla birlikte bireyler örgütte varılmak istenen hedeflere alaycı bir şekilde yaklaşmakta, sorumluluk tanımları ile ilgili de sinik performans sergilemektedirler (Fındık ve Eryeşil, 2012). Örgüt içerisinde bulunan bireyler deneyim ve düşüncelerinin sonunda çevresinde bulunan olay ve durumlara karşı belirli şekilde bir davranış sergilemektedirler. Bu örgüt içerisinde bulunan çalışanın sinik performansını ifade etmekte olup çalışanların sinirlilik, öfke ve beğenmeme güdülerini ortaya çıkartmaktadır. Ortaya çıkan bu davranışlar sonucunda ise örgüt içerisinde bulunan bireylerin olumsuz tavırlar sergilemesi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Nartgün ve Kalay, 2014). Sonuç olarak örgüt içerisinde bulunan çalışanların örgüte yönelik beslemiş oldukları bilişsel boyuttaki olumsuz duygu ve düşünceler, duygusal boyutta olan olumsuz duygular, davranışsal boyutta olan eylem ve reaksiyonlar örgütsel sinizmin boyutlarını göstermektedir (Karaoğlu, 2019).

2.1.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları

Örgütsel sinizm, kişilerin örgüt tarafından beklentilerini karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan ve örgüt için birtakım sonuçlara yol açabilecek bir durumdur. Örgütsel sinizm, zaman içinde örgüt ve örgüt içerisinde bulunan bireylerde büyük problemlere neden olmaktadır (Pelit, 2014).

2.1.4.1. Örgütsel Seviyedeki Sonuçlar

Örgütsel sinizmin, örgüt içindeki verimliliği ve saygınlığını azaltan birden fazla etkisi vardır. İş memnuniyetsizliği, örgüt içindeki bağlılığın düşmesi, aşırmanın artması, örgütün küçülmesi, kişilerin işe giderek yabancı kalması ve kişilerin artık kendisini tükenmiş hissetmesi bu etkilerden sadece bir kaçıdır (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013:1264). Örgüt içerisinde bulunan bireyin işten beklediği durumları artık karşılayamadığı durumlarda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Kişilerin örgütsel sinizm davranışları sonucunda, iş memnuniyetsizliği artacaktır. Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde bulunan kişilerin, örgütün amaç ve meziyetlerini özümsemek olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik kavramı, iş yerinde bulunan bireyin

insanlarla fazla iletişime geçmesi ile başlayıp gözlediği hayal kırıklığıyla birlikte artık hissizleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Tolay vd., 2007).

2.1.4.2. Bireysel Seviyedeki Sonuçlar

Örgütsel sinizm, kişilerin sinirsel ve duygusal boyuttaki problemlere yol açabildiği gözlemlenmiştir (Erdoğan, 2021). Bireyler; hayal kırıklığı ve ruhsal çöküntü gibi hususlarla karşı karşıya kalabilir ve bu durumdan düzgün bir şekilde çıkmakta zorlanırlar (Kalağan, 2009; Pelit ve Ayduğan, 2011). Örgütsel sinizmin bireysel düzeyde kişileri kötü alışkanlıklara alıştırmakla beraber bununla birlikte çok fazla kilo alma gibi negatif yönlü davranışsal problemlere de yol açabilmektedir (Brandes, 1997, akt. Kalağan, 2009). Ayrıca örgütsel sinizm, kişilerin çok fazla şekilde stres, kimseye güven duymama ve sinir gibi duygusal boyuttaki verdiği tepkiler sonucunda da vücut sağlığını olumlu yönden etkilemeyen hastalıklar ile beraber bırakacaktır (Yaras, 2019).

2.1.5. Siniklerin Karakteristik Özellikleri

Mantere ve Martinsuo'nun (2001) yapmış olduğu bir araştırmada sinik bireylerin sekiz açık özelliğinin olduğunu bulmuşlardır. Bunlar; duygusal hikâyeler ve taşkınlık, kötümserlik, taşkınlık, ilgisizlik, suçlama, yergi, düş kırıklığı, negatif düşünce ve davranış ve saldırı olarak sıralanmaktadır.

Yapılan bu çalışmaya bakıldığı zaman katılan bireylerin 10 da 8'inde kötümserlik duygusu belirgin bir şekilde görülmüştür. Görülen bu kötümserlik duygusu örgütün bütününe olabileceği veya sadece örgütte uygulanan stratejilere karşı da olabileceği görülmüştür (Ögel, 2021). Araştırmaya katılan bireylerin %62'si yaşamış olduğu korku ve nefret duygularının sonucunda bu durumu taşkınlık yaparak çözmeye çalışmışlardır. Bu duygu halinde bulunduğu görülen bireylerin örgüte göstermiş oldukları tepkilerinde ses tonlarındaki ani değişimler, hakaret ve bağırma gibi aksiyonlar gözlemlenmiştir (Erdoğan, 2019). Katılımcıların %52'si bu durumun sonucunda çözüm bulmayı değil de örgüte bulunan usanmışlıklarını ve düş kırıklıklarını belirtmişlerdir. %48'i ise örgüte karşı hakaret edip örgütü karalayıp aşağılayıcı bir biçimde yermişlerdir. Katılımcıların çoğunda örgüte karşı bir ilgisiz tavır sergiledikleri görülmüştür. Katılımcılara örgütün herhangi bir değişim ve gelişiminden bahsedildiği zaman da bu durumun onlar ilgilendirmede, kendileri olduğu için onları ilgilendirdiğini söylemişlerdir (Mantere ve Martinsuo, 2001, s.14-15).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Literatüre baktığımız zaman “Sessizlik” kavramı kurum, kuruluş, araştırmacılar ve yazarlar tarafından çeşitli biçimlerde tanımlaması yapılmıştır. Türkçe sözlük “Sessizlik” kelimesini iki aşamada açıklamıştır. ‘1. Sessiz olma durumu, 2. ise ortalıkta gürültü (ses) olmama durumu, Sükut.’ (Türkçe Sözlük 1988: 1289) Sessizlik kavramı diğer disiplinlerde de değişik şekillerdeki anlamlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Sosyoloji alanında hareketsizlik ve toplumun değersizleştirilmesi veya yıldırılması gibi olumsuz anlamlar içerirken (Akın ve Ulusoy, 2016); Psikoloji alanında ise “içine kapanma, özgüvensizlik, itaatsizlik ya da aldırış etmezlik” anlamları taşımaktadır (Scott ve Lester, 1998:105). Türk Dil Kurumu sözlüğüne baktığımız zaman sessizlik tanımı “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde ifade edilmiştir (<https://sozluk.gov.tr/?kelime=>). “Sessizlik sesin olmaması, gürültüden uzak, bir ortam anlamına gelmektedir” (Çakıcı, 2007:147). Sessizlik insanların kendilerini dış dünyaya kapatması olarak gösterilse de, iş dünyasında sessizlik bir nevi iletişim dili olarak tanım kazanmıştır. “Sessizlik, yalnızca konuşmamak değil, yazmamak, duymazdan gelmek, önemsememek, saklamak, kaçınmak, protesto etmek anlamlarına da gelmektedir” (Hazen, 2006:239). Bireylerin sessizlik davranışlarını birden fazla araştırmacı bireysel olarak ele alırken, bazı araştırmacılar da örgütsel alanda incelemek istemişlerdir. Bunu yapma sebebi olarak da örgüt içerisinde bulunan bireylerin birbirlerinden etkilendiklerini ortaya çıkarmak istemişlerdir (Soybaş, 2015). Örgüt içerisinde konuşmanın tehlikeli olduğu ve yine örgüt içerisindeki bireylerin duygu ve düşüncelerini belirtmediği örgütler sessizlik ikliminin Hâkim olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Donaghey vd., 2011: 53). Yönetim literatürüne bakıldığı zaman işgören sessizliği ilk olarak 1970’lerde Hirschman tarafından ele alınmıştır. Hirschman araştırmasında çalışan sessizliğini pasif kalma olarak adlandırmış ve örgüte bağlılık ile ilgili anlamlı ve olumlu tepki olarak ele almıştır (Yalçınsoy,2016). Örgüt içerisinde bulunan bireylerin örgüt ile ilgili duygu ve düşüncelerini bilerek söylememesi durumuna örgütsel sessizlik denmektedir (Morrison ve Milliken 2000). İş yerindeki bireylerin korku ve sorunlarını bilerekten söylememesi, işletmeye olumlu katkı sunacak bilgi ve önerilerini söylememesi gibi davranışlar örgütsel sessizlik davranışları göstergesidir (Çakıcı, 2007:149). Bowen ve Blackman (2003), örgütte bulunan çalışanların örgüt içi konular için görüş ve fikirlerini özgür bir biçimde açıklayamamasını örgütsel sessizlik olarak değerlendirmişlerdir. Genel olarak örgütsel sessizlik çalışanların üst yönetimden gelen tepki ve olumsuz geri bildirimden çekinmeleri ve kendilerine herhangi bir zarar gelmesini istemedikleri işlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. “Örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütle ilgili herhangi bir konu, sorun, uygulaması ile ilgili fikirlerini açıklamalarının herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı ya da fikirlerini ifade etmesi halinde sorun yaratan olarak algılanacağı düşüncesiyle düşüncelerini dile getirmemesidir” (Demirtaş

vd., 2016: 197). İş gören sessizliği örgütsel düzeyde, örgütteki sorunlar karşısında duygu ve düşüncelerini özgür bir şekilde dile getirmemesine dayanan davranış biçimidir (Slade, 2008). İş gören sessizliği, örgütte bulunan yöneticilerin tutumu ve davranışları, örgütteki uygulamalar ve politikalar gibi unsurlarla görülmektedir. İş görenlerin Sessiz kalma nedenlerinin en başında üstlerinden alacakları negatif geri bildirim ve sonucunda özgüven kaybı korkusu gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar üstleri tarafından aldıkları olumsuz geri bildirimler yüzünden kendilerini işe yaramaz ve beceriksiz olarak görürler. Çalışanlar içinde bulundukları örgüt hakkında fikirlerini söylememekte ve böylelikle de sessizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Örgütte sessizliği ön plana çıkaran nedenleri şunlardır (Karaoğlu, 2019).

- Örgütte bulunan karar verme mekanizması,
- Yönetimdeki yetersizlik,
- Ücret yönetiminde adaletsizlik,
- Verimsiz çalışma gücü,
- Örgüt performans yetersizliği

Kişiler, iş yerlerinde farklı kişilerle iletişim kurmaktadır. Bu statü ve pozisyon fark etmeksizin her bireye çok yakın iletişim kurma veya bireylerden kaçınma olarak yaşanmaktadır (Demir M. ve Demir Ş.Ş., 2012). Yöneticilerin astları ile iyi ve etkili iletişim kurması, çalışanlar için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ancak, yöneticilerde bulunan bazı olumsuz özellikler çalışanlara sessizlik olarak geri dönmektedir (Kayaalp, 2019).

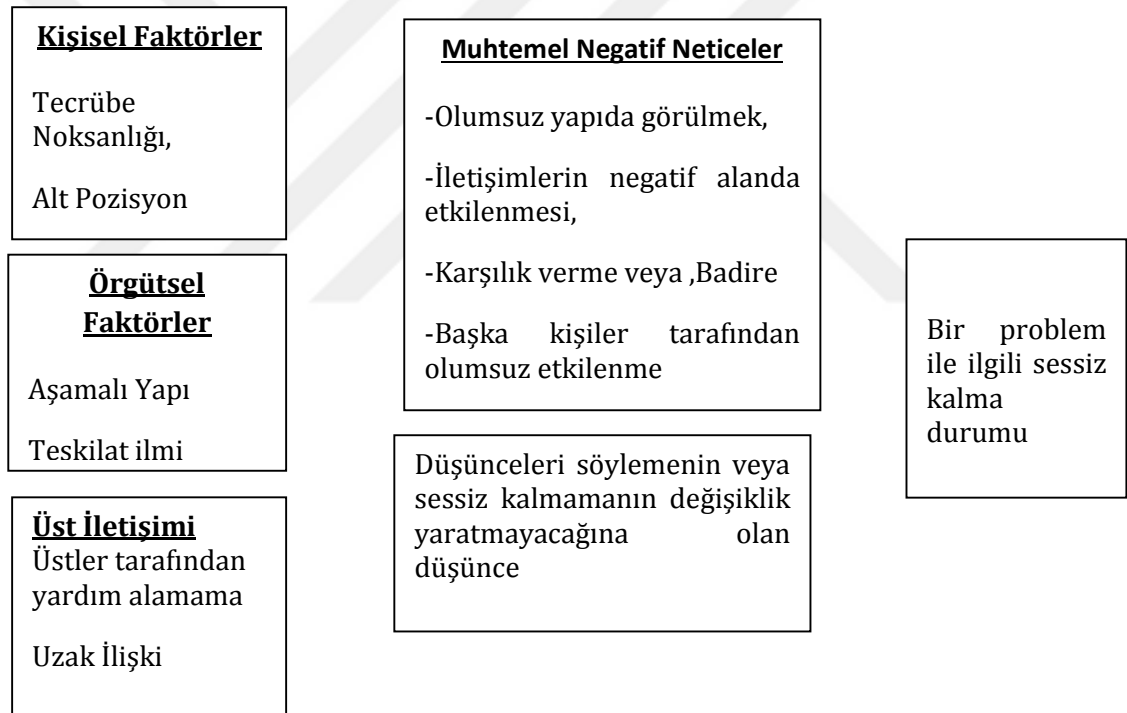
Pinder ve Harlos'a göre (2001:338) göre, sessiz kalmanın beş tane ikili işlevi vardır:

- Sessizlik, kişileri birbirine yakınlaştırdığı gibi uzaklaştırabilir,
- Sessizlik, sosyal ilişkiler kurmaya yardımcı olabileceği gibi, sosyal ilişkileri bozabilir,
- Sessizlik, bilgi alma işlemini zorlaştırır, ama bilgi alma sürecini hızlandırır,
- Sessizlik, konular hakkında derinlemesine düşünmeyi zorlaştırır,
- Sessizlik, hem onay almayı hem de kabul almamayı bildirmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramının şirketler ve bu şirketlerde çalışan kişilerin üzerinde; negatif veya pozitif herhangi bir geri beslemenin olmaması, işyerinde bulunan çalışanların dikkate alınmayacaklarını düşünmesi, işyerinde bulunan çalışanların aralarında kontrol duygusunun eksikliği algısının oluşması, örgütsel anlamda karar mercilerinin etkili olmaması, kişilerin hata algıları ve bu algıdan sonra düzeltme yeteneğinin düşük olması, Kişilerin örgütsel bağlılık duygularının eksilmesi, şirkette inovasyonun az olması, işyerinde bulunan çalışanların içsel motivasyonlarının az olması, stres vb. birden fazla etkileri vardır (Ryan ve Oestreich, 1991; Morrison ve Milliken, 2000; Ashforth ve Anand, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

İş yerinde bulunan bireylerin sessiz kalmaya eğilimlerinin birden fazla nedeni olabilmektedir. Zamanın değişmesiyle birlikte iş yerinde çalışan bireyler konuşmalarının bazı durumlarda örgüt için tehlikeli olabileceğini düşünerek kendisini negatif etkenlerden korumaya çalışmaktadır (Ögel, 2021). Örgütsel sessizlik, bir organizasyonda karşılaşılan olaylar veya sorunlar ile ilgili olarak organizasyonda bulunan çalışanların duygu ve düşüncelerini söylemekten kaçındıkları ve sessiz kalmalarıyla ilgili organizasyonda bulunan bütün çalışanları etkisi altına alan olgu olarak açıklanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Bir organizasyonun başarılı olmasındaki en önemli unsurlar, orijinallik, mübadele(değişim) ve öğrenme gibi unsurlar, organizasyon içerisinde bulunan çalışanların katkısı ve anlaşmasıyla gerçekleşebilir. (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55). Şekil 2,2'de Milliken vd. (2003:1467) tarafından oluşturulan modelde sessizliğe neden olan faktörler görülmektedir.



Şekil 2.2. Sessiz kalmayı tercih etmeye neden olan faktörler

Kaynak: Milliken vd., (2003: 1467)

Gelişen ve değişen dünyada her geçen gün giderek artan rekabet şartları, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte şirketler kendilerini ifade edebilen, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilen ve şirketler için yaratıcı önerilerini söyleyebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Kayaalp, 2019). Geçmiş zamanlarda sessiz kalmak şirket içerisinde uyum sağlamak olarak görülmekteydi fakat günümüz şartlarında böyle bir davranışın bir tepki veya

geri çekilme gibi algılandığı söylenebilir (Çimen ve Karadağ, 2019: 28). Yapılan araştırmalar ışığında örgütsel sessizliğin nedenleri üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerdir (Yaraş, 2019).

2.2.1.1. Bireysel Nedenler

Örgütte çalışan bireylerin sergiledikleri sessizlik davranışları olaylara ve bireysel veya grupsal özelliklere göre farklılık göstermektedir. Örneğin yaşamış oldukları bazı konuları iş arkadaşlarıyla paylaşıp onlarla beraber çözmek isterlerken aynı konuyu yöneticisiyle paylaşmayarak sessiz kalmayı yeğledikleri söylenebilir (Ögel, 2021). Bu durum birden fazla sözle anlatılabilir örneğin bunların başında daha önce yaşadığı deneyimler gelmektedir. İş yerinde sessiz kalmayı tercih eden bireylerin neden sessiz kaldıklarına baktığımız zaman demografik değişkenler, cinsiyet, yaş ve deneyim gibi parametrelerin çalışanların sessizlik davranışlarına girmelerinde etkili olan parametrelerden olduğu literatür araştırmasında karşımıza çıkmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009; Çakıcı, 2007; Milliken vd., 2003). Bireysel nedenlere bakıldığı zaman literatüre yansıyan bazı parametreler mevcuttur. Bunlar; güven eksikliği, yalıtkan korkusu, deneyim ve tecrübeler, terfi alamama korkusu, tavır alma ve yanlış anlaşılma (Öztürk ve Cevher, 2016). Örgüt içerisinde bulunan çalışanlar yanlış anlaşılma için bazen duygu ve düşüncelerini beraber çalıştıkları arkadaşlarına ve yöneticilerine anlatmakta isteksiz olurlar (Milliken vd., 2003: 1454). Bunun sebebi olarak da duygu ve düşüncelerini söyledikleri zaman iş yerinde dışlanacağını ve iş ilişkilerinin zayıflayacağını düşünmeleridir (Yaman ve Ruçlar, 2014). Duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmekten çalışanlar örgüt içerisinde iyi ve başarılı performans sergileyememektedirler. Bu davranışını yenebilen çalışanlar ise performansını her geçen gün üst seviyeye taşımaktadır (Erdoğan, 2019). Deneyim, bireyin daha önceki zamanlardan bu yana kadar olan kazanımlarının tümüdür. Bireyler iş hayatında biriktirmiş oldukları deneyimlerin sessiz kalma davranışlarını etkilediği yapılan araştırmalarla görülmektedir (Karaoğlu, 2019). Araştırmalara göre deneyimi fazla olan bireyler daha az sessiz kalmaya başvururken, deneyimi az olan bireyler sıklıkla sessiz kalmaya başvurmaktadır (Milliken vd., 2003). Ryan ve Oestreich'e (1991) göre, çalışanlar konuyla ilgili bilgileri üst seviyede olmasına karşın yine de konuya katılmalarının riskli ve hatalı olacağını düşünerek konu hakkında sessiz kalmakta olduğunu bildirmiştir. Sonuç olarak örgütte bulunan bireyler, şikayetçi ve örgütte sorun çıkaran birey olarak algılanacağından ve aynı zamanda izolasyon ile karşı karşıya kalabileceğinden pek fazla ses çıkarmamaktadırlar (Milliken vd., 2003).

2.2.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizlik, sadece bireysel nedenlerden değil, aynı zamanda da örgütsel nedenlerden dolayı da olabilmektedir. Çalışanlar sadece bireysel özelliklerden dolayı sessiz kalmayıp, aynı zamanda örgüt içerisindeki yönetim şekli, deneyim, örgütsel standartlar ve şirketin içinde bulunduğu iklim gibi birçok faktör, bireylere sessiz kalmayı ve bildikleri doğruları dahi dile getirmemelerine sebebiyet vermektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Örgütte sessizlik iş yerinde bulunan çalışanların kendi alanlarındaki sorunlar ile ilgili iş yerinde bulunan diğer çalışanlarla iletişime geçmeden, göz ardı ederek kendi sorunlarını kendi çabaları ile çözme çabası olarak adlandırılmaktadır (Vakola ve Bourados, 2005). Bireyler sessizliği gün geçtikçe daha fazla içselleştirip becerilerini yavaş yavaş kaybetmektedirler. Bu düşünce yapısı ile birlikte örgütte öğrenme yeteneğini kaybetmiş, problem ve sorunların açığa çıkmasını negatif yönde etkileyen bireyler üst yönetim tarafından cezalandırılmaya başlanmıştır (Çakıcı, 2007). Yazın alanı incelenmesinde, sessizlik hareketinin gelişip yaygınlaşmasına sebep olan çeşitli örgüt kaynaklı faktörler vardır. Bunlar; örgütsel yapı, iş yerinde adalet duygusu, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı olarak sayılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). İş yerinde doğru ve etkili hiyerarşik yapı olması gerekmektedir. Doğru ve etkin biçimde çalışan hiyerarşik yapı ile birlikte iş yerinde bulunan çalışanlar üst yönetim ile etkin bir iletişim halinde bulunup örgüt için pozitif işler yapabilmektedirler (Yaraş, 2019). Tam tersi şekilde olan yapı da ise çalışanlar üst yönetim ile doğru ve etkin bir iletişim kuramamaktadırlar. Sessizliğin yönü yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya hatta aynı ortamda bulunan bireyler arasında olabilmektedir (Alparlan ve Kayalar, 2012). Hiyerarşik yapının iyi olmadığı veya hatta hiyerarşinin baskın şekilde ortada olması durumunda sessizliğin aşağıdan yukarıya doğru olan türü görülmektedir (Milliken vd., 2003: 1454). Pinder ve Harlos (2001) incelemelerinde, iş yerinde bulunan bireylerin iş yeri içerisinde adaletsiz bir durumun olduğunu gördükleri ve buna inandıkları takdirde sessiz kalmaya yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Adaletsizlik olarak kast edilen durumlar: adam kayırmacılık, insan ilişkilerinin iş ilişkilerinden altta tutulması, iş yerinde bulunan bireyleri ödüllendirilmede hak yeme, kötü iletişim ve sıklıkla yapılan kontrol bulunmaktadır (Çakıcı, 2007:157). Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt içerisindeki bu kültür çalışanların sessiz kalıp kalmayacağını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgüt kültürü iş yerinde bulunan bireyin örgüt içerisinde kendini ifade etmesini sağlayacak, örgüt içerisindeki beraber paylaşılan inanç, düşünce, tutum ve sistemi belirleyen değerler bütünüdür (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Bu yapının düzgün oluşturulmadığı iş yerlerinde bireyler örgütün ileri gitmesine katkı sağlayamamakta ve sessiz kalma davranışına hazır olduğunu sergilemektedir (Şimsek ve Aktaş, 2014). Genel olarak örgüt iklimi ve örgüt kültürü içerisinde bulunan sessizlik sarmalı, örgütsel sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

Sessizlik sarmalı örgüt içerisinde bulunan bireylerin düşüncelerini söylememe davranışı olarak açıklanmaktadır (Erdoğan, 2019).

Örgütsel boyutta incelenen durumlardan bir diğeri de adaletsizliktir. Örgütte istihdam edilen bireylerin adil olarak işe girmemesi, iş yerinde bulunan çalışanların kötü muamele ve yanlış tavırlar görmesi örgütlerde adaletsizlik kültürünün oluşmasında etkindir (Kayaalp, 2019). Bu tür davranışlar gösterilen örgütlerde bireylerin adaletsizliği hissetmesi yaygın olarak görülmektedir. Pinder ve Harlos, (2001)'un yaptığı incelemelerde, örgütsel sessizlik ve adaletsizlik kültürünün ilişkileri saptanmıştır. Örgütsel boyutta bulunan faktörlerin sonunda ise sağır kulak sendromu diye nitelendirilen tür mevcuttur. Sağır kulak sendromu, iş yerinde bulunan çalışanların uğradıkları haksızlıkları ve iş yerinde karşılaştıkları durumlardan hoşnut olmadıkları durumlar da dahi açık bir şekilde kendilerini ifade edemedikleri yerlerde meydana gelen durumu belirtmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sağır kulak sendromu örgütlerde hareket kısıtlılığına sebep olmaktadır. Bu da örgüt içerisindeki verimin düşmesine ve işgücü devrine neden olabilecek hususlara neden olabilmektedir. Sağır kulak sendromunda iş yerinde bulunan çalışanların herhangi bir konuya karışmak istememesi, o konuyla ilgili duygularını ve düşüncelerini kesinlikle belirtmekten kaçınmaları “başına iş açmak” olarak yorumlanmaktadır (Karaoğlu, 2019). Yapılan alan araştırmalarında ortaya çıkan sonuç ise; sağır kulak sendromunun yaşandığı örgütlerde verimlilik azalır ve adaletsizlik algısı daha fazla büyür (Ögel, 2021).

2.2.1.3. Yönetmel Nedenler

Örgütsel sessizlik nedenlerinden bir diğeri ise yönetmel nedenlerdir. Örgüt içerisinde çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması takdirde bir sorun veya problem çıkmadığı gibi iletişimin kötü olması durumunda da çalışanlar fikir, duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmalarında iş yerinde bulunan bireylerin sessiz kalmasını iki nedene bağlamıştır. Bunlar; yönetici tarafından alınacak geri bildirim korkusu ve yöneticilerin örgüt ile ilgili sahip olduğu örtük inançlardır (Kayaalp, 2019). Örgütsel sessizliğin daha çok görüldüğü örgütlere baktığımız zaman daha çok baskın olan eğilim çok fazla konuşmanın tersi olan sessiz kalmayı tercih etmek olacaktır. Bazı araştırmacıların da genel olarak şirketlerin muhalif kesime karşı pozitif bir düşüncelerinin olmadıklarını ve bu nedenler örgütlerde çok fazla yer vermek istemedikleri görülmektedir (Ögel, 2021). Muhalif kesimin ise işsiz kalmaktan çekindikleri için duygu ve düşüncelerini dile getirmemekte ve konuşmamayı tercih etmektedir (Sprague ve Ruud, 1988; Nemeth, 1997). Örgütsel sessizliğe neden olan en önemli yönetmel neden yöneticilerin örgütteki diğer çalışanlar ile ilgili sahip olduğu inançlardır. Bu bakış açısı bizlere McGregor'un X ve Y kuramını hatırlatmaktadır. McGregor X tipli ve Y tipli yöneticilerin olduğunu savunmuştur. X tipli

yöneticiler, çalışmaktan hoşlanmazlar, tembellerdir, örgüt içerisinde sorumluluk almayı istemezler, sıkı bir kontrol içindedirler (Kayaalp, 2019). Bunun aksine de Y tipli yöneticiler ise, şirket içerisinde bulunan çalışanların tembel olmadıkları, örgüt içerisinde her zaman sorumluluk üstlenen, yaratıcı ve otokontrol duygularına sahip insanlardır. Bu açıklamalara göre baktığımız zaman X tipi yöneticiler iş yerinde bulunan çalışanlar için örtük inançlara sahip olan yöneticiler olarak geçmektedir. X tipi yöneticilerin bulunduğu şirketler çalışanların sessiz kalmalarını tercih ettiren örgütler olarak geçmektedir. Çalışanlar bu tip şirketlerde düşünce ve fikirlerini söylemekten kaçmaktadırlar (Karacoğlu ve Cingöz, 2009). Örgütlerde üst düzey yönetimin, en iyisini her zaman ben bilirim düşüncesi, örgütsel sessizliğin en önemli göstergesidir. Glauser (1984), yaptığı araştırmada örgütlerde bulunan üst yönetimin astlarını yönetmesi, astlarına emir vermeleri ve bunun sonucunda da astların gelen emri sorgulamadan yerine getirmeleri inancını vurgulamıştır (Yörür, 2016).

Üst yönetimlerin hemen hepsinde örgüt içerisinde bulunan sesliliğin örgüt içerisindeki birlik ve beraberliğin bozulmasında etkili olduğu, çalışanların duygu ve düşüncelerini söylemesinin örgüt içerisindeki birlik ve beraberliği riske attığı savına dayanmaktadır. Çalışanlar duygu ve düşüncelerini veyahutta akıllarında oluşan bir fikri söylemekten kaçınması örgütün gelişmemesine neden olmaktadır. Bu durum bazı yöneticiler için riskli olduğu söylenebilmektedir (Algın, 2014).

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik türleri konusunu incelediğimiz zaman çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Van Dyne vd. (2003) tarafından yapılan incelemede insanları sessizliğe götüren temel dürtüleri araştırmaya çalışmış ve sessizliği üstlenme, savunma ve bağlantıları koruma olarak gruplara ayırmış ve Kabullenici, savunmacı ve korumacı olarak modellemesini aşağıdaki gibi yapmıştır. Van Dyne vd. ek olarak Knoll ve Dick (2012) tarafından bu modele ek olarak “fırsatçı sessizlik” ilave edilmiştir. Aşağıda modellemenin şeması verilmiştir;

Tablo 2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Davranış Tipi	İş gören Sessizliği	İş gören Konuşması
Çalışmanın Güdüsü	İş yerindeki sorun ile ilgili kasti olarak konuşmaktan kaçma	İş ile ilgili bilgilerini ve fikirlerini söylememe
Serbest Davranış	Kabullenici Sessizlik	Kabullenici Konuşma
Düşüncesini söylese de bir işe yaramayacağını bilerek susma davranışı	Söylediği fikrin iş yerinde bir değişiklik yaratmayacağını düşünerek fikirlerini saklama	İş yerinde verilen karara farklı bir şekilde karşı durmayarak fikire katılması
Öz Korumacı Davranış	Korunma Amaçlı Sessizlik	Korunma Amaçlı Konuşma
İşten çıkarılma korkusu ile bazı davranışlardan kaçınma	İşten çıkarılma ve ekonomik yönden eksik kalma korkusu ile birlikte bildiği durumlarda dahi sessiz kalma	İş görenin yaşadığı korkuyla birlikte düşünceleri başka bir yöne çekerek söylenilen bütün fikir ve düşüncelere katılma durumu
Başkalarına Dönük Davranış	Korunma Amaçlı Sessizlik	Korunma Amaçlı Konuşma
Kollektif fedakârlık ve işbirliği hissi	İş yerinde bulunan önemli konuların 3. Kişilerle paylaşılmaması ve korunması durumu	Organizasyon ile birlikte olarak organizasyon içindeki sorunları çözebilmek için fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde dile getirme

Kaynak: Dyne vd. 2003**2.2.2.1. Kabullenici (Boyun Eğmeye Dayalı) Sessizlik**

Kabullenici sessizlik türü, insanların görüşlerini, bilgi ve birikimlerini, fikirlerini, problemleri çözmek amacıyla buldukları çözüm önerilerini söylemekten kaçınmaları şeklinde açıklanmaktadır. (Dyne, Ang ve Betero, 2003). İş yerinde bulunan bireyler, iş yerinde yaşanan ve bir türlü sonlanmayan problemlere karşı fikirlerini belirtmelerinin problemi çözmeyeceğini veya fikirlerinin dikkate bile alınmayacağını düşünüp örgütsel konulara karışmakta yeterince aktif olmamaktadırlar (Kayaalp, 2019). Bu düşünce ile birlikte iş yerinde çalışan bireylerde umursamazlık davranışı hat safhaya çıkmaktadır. Kabullenici sessizlik türünde, bireyler duygu ve düşüncelerini söylemenin negatif sonuçlarından kaçmak için, boyun eğici (Savunmacı) sessiz olarak kalmaktadır. (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik türünde, bireyler ümitsizlik içinde olup, hali hazırda olan durumu kabullenmiş ve mutlu olmadıkları durumları bile geliştirip düzeltmekten vazgeçmişlerdir. Çünkü üst yönetim, astları tarafından yapılan geri bildirim ve düşüncelerinin hiçbir şeyi değiştirip geliştirmeyeceğini düşünmektedir. (Brinsfield vd., 2009: 45). Türk kültüründe bulunan ve sık sık duyduğumuz “böyle gelmiş böyle gider”, “çeneni boşa yorma”, ve “boşver değmez” gibi cümleler Boyun eğici sessizliği göstermektedir. Birey söylediği fikrin hiçbir şekilde durumu değiştirmeyeceğine inandığı için her zaman söylemekten vazgeçecektir. Bu şekilde giden birey zamanla işe ve örgüte karşı hissizleşecek ve örgüte

yabancı kalacaktır (Çakıcı, 2010). Tablo 2.2’de görüldüğü üzere bireylerin düşük özgüveni, örgüt için bir fark oluşturmayacakları düşüncesi ile birlikte kendi fikir ve düşüncelerini gizlemekte ve örgütte bulunan diğer bireyler ile aynı fikirde olduğunu beyan etmektedir. (Dyne vd., 2003). Daha çok geleneksel örgütlerde görülen Kabullenici sessizlik, yıldan yıla değişen ve gelişen örgütlerin mevcut yapılarını değiştirmesiyle birlikte yenilikler kazanmıştır ve iş yerinde bulunan bireyler davranış ve tutumlarını daha az göstermeye başlamıştır (Demir Uğur, 2017).

2.2.2.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik

Bu sessizlik türü literatürü incelediğimiz zaman kimi kaynaklarda “Savunma” kimi kaynaklarda ise “Korunma” olarak karşımıza çıkmaktadır (Ögel, 2021). Her iki görüş de aynı amaç ve fikre hizmet etmektedir. Korunmacı sessizlik anlayışında iş yerinde bulunan çalışanların örgüt içerisinde herhangi bir olaya karışıp ardından üstler veya amirleri tarafından cezalandırılmamak için kendi duygu ve düşüncelerini paylaşmamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Savunmacı sessizliğin temel amacı bireyin kendisini korumasıdır. İş yerinde bulunan bireyler işlerin iyi gitmediğini ve durumun gittikçe kötüye gittiğini gören çalışanlar kendini korumak amaçlı sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütsel sessizliğin en temel faktörlerinden biri korku’ dur. Örgüt içerisinde bulunan bireyler öz çıkarlarını ve kendilerini korumak amaçlı sessiz kalmaktadırlar (Durak, 2014: 92). İş yerindeki çalışanlar ile üst yönetim arasında bulunan iletişimin iyi olması halinde sessizlik çok fazla görülmemektedir fakat iletişimin eksik ve kötü olması durumunda bu sessizlik türünün görünme ihtimali artmaktadır (Kayaalp, 2019). Üst yönetim kadrosunun örgütün hedeflediği konularda çalışanlara güvenmemesi, çalışanların fikirlerini belirtmesi konusunda onlara cesaret vermemesi ve çalışanların bu iş için fazla bilgili olmadıklarını düşünmesi çalışanlarda korunmacı sessizlik davranışı ihtimalini arttırmaktadır (Vakola ve Bouradas: 443 akt; Taşkıran, 2010, s. 105). Gambarotto ve Cammozzo’a (2010:168) göre iş yerinde bulunan bireylerin savunma amaçlı sessizlikte bulunmalarının iki nedeni vardır; birincisi çalışanların kendilerine karşı oluşabilecek tehditlere karşı savunması, ikincisi ise iş yerinde bulunan diğer bireyler tarafından dışlanma düşüncesidir. İş yerinde bulunan bireyler öncesinde yaşamış oldukları olumsuz durumlardan sonra ilerleyen süreç için yapılan hata ve yanlışlıkları gizlemekte veya hiç olmamış gibi yapmaktadırlar (Erdoğan, 2019). Bu düşünce ile birlikte savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe oranla daha fazla insiyatif kullanılan ve farkında olarak davranış sergilenen türdür. Bireyler dışlanmamak için düşüncelerini söylememekte olup örgütte yapılan etkinliklere katılmaktan uzak dururlar (Knoll ve Dick, 2013: 351). Tablo 2.3’ de savunmacı ve kabullenici sessizlik türlerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 2.3. Savunmacı ve Kabullenici amaçlı sessizliğin boyutlarıyla karşılaştırılması

	KORUNMA AMAÇLI	KABULLENİCİ
İsteyerek Yapma	Eğilimli	Eğilimsiz
Şuur Seviyesi	İnançlı	Az İnançlı
Kabullenme	Az	Orta
Stres Seviyesi	Orta	Az
Farkındalık	Fazla	Çok Az
Konuşma İsteği	Fazla	Çok Az
Bırakma İsteği	Fazla	Çok Az
Üstün Gelen Hisler	Endişe, Sinir, Umutsuzluk, Bunalım, Sinir Davranışları	İtaat, Tahammül

Kaynak: Pinder ve Harlos (2001: 350)

2.2.2.3. Korumacı (Örgüt Yararına) Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik türü Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmada mevcut olan sessizlik türlerine ilave olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt yararına olan bu sessizlik türünde bireyler çalıştıkları organizasyon için gizli bilgileri saklamakta veya organizasyonda bulunan diğer çalışanlara katkı sağlamak için organizasyon içinde bulunan duygu ve düşünceleri organizasyon dışındaki üçüncü şahıslarla paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1366). Örgüt yararına sessizlik, iş yerinde bulunan bireylerin örgüt içerisinde bulunan diğer bireylerin yararını düşünerek örgüt hakkında negatif bir fikir ve düşüncesini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Korumacı amaçlı sessizlik türü ile aynı anlamları taşıyan bu sessizlik türü çalışanların isteyerek ve bilinçli bir şekilde sessiz kalma durumunu belirtmektedir (Taşkıran, 2010: 79). Korumacı sessizlik türünde iş yerinde bulunan birey örgüt ile iç içe olup örgütü dışarıdan gelen negatif etkenlerden korumak için sessiz kalmaktadır. Bireyler örgütteki gizli bilgileri örgüt içerisinde tutup dışarıdan gelen tehlikelere karşı savunup gizliliği esas almaktadır (Erdoğan, 2019). Korumacı sessizlik türü iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; iş yerinde bulunan çalışanın örgütü koruma güdüsü ve iş yerinde bulunan diğer çalışma arkadaşlarını koruma güdüsüdür (Yalçınsoy, 2016: 70). Sonuç olarak bakıldığında ise bireyler çalışmış olduğu kurumu ve içinde bulunan diğer bireyleri korumak için sessiz kalması diğer tüm sessizlik türlerinde olduğu gibi bu türde de olumsuz sonuçlara sebebiyet verecektir. İş yerindeki iletişimi, bilgi ve birikim alışverişini, inovatif düşüncüyü ve yaratıcılığı engellemek kurumların gelişip değerlendirilmesini yavaşlatıp bozguna uğratacaktır (Yaraş, 2019).

2.2.2.4. Fırsatçı Sessizlik

Bu kavram Knoll ve Dick (2012) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu kavramı diğer sessizlik türlerinden ayıran en önemli özellik ise şirkette çalışan bireyler bildikleri bütün her şeyi bilerek ve isteyerek saklayıp kendileri için bir avantaj elde etmek için sessiz kalmaktadırlar.

Bu duruma örnek olarak bilgilerini saklama, diğer bireyleri yanlış tarafa yönlendirme, bilgilerin eksik veya karmaşık şekilde verilmesi olarak gösterilebilir (Knoll ve Dick, 2012). Fırsatçı sessizlik literatüre baktığımız zaman henüz daha önemli derecede bir araştırma görmemiştir fakat organizasyonda iş karşıtı davranış olarak ele alınmıştır. Bu davranışı sergileyen bireyler davranışlarının sonucunda örgüte ve diğer bireylere zarar vermektedir (Yaraş, 2019). Fırsatçı sessizlik türünde iş yerinde bulunan bireyler örgütte çıkan sorun ve olaylardan sonra durumu kendine çevirerek kendileri için yarar sağlayabileceklerini düşünmektedirler. Kendi bilgilerini olumlu yönden kullanıp iş yerinde bulunan diğer bireylere karşı öne geçmek için sessiz kalmaktadırlar (Ögel, 2021). Fırsatçı sessizliğe en çok benzeyen sessizlik türü ise korunma amaçlı sessizliktir. Her iki sessizlik türünde de iş yerinde bulunan bireyler örgüt içerisinde olan durumun ve sorunun ne olduğunu bilmektedirler fakat bilerek ve isteyerek sessiz kalmayı seçmektedirler (Kayaalp, 2019). Fırsatçı sessizlikte örgütte bulunan bireyler örgütteki olumsuz durumların farkında olup bu durum karşısında bilerek sessiz kalıp durumu kendi yararına kullanmak için sessiz kalırken, korunma amaçlı sessizlikte ise iş yerinde bulunan çalışanlar daha önceden yaşamış oldukları durumlardan dolayı olumsuzluktan korkup kendilerini dışarıdan gelecek tehlikelere karşı korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Erdoğan, 2019). Korunma amaçlı sessizlikte birey kendisini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumaya çalışırken, fırsatçı sessizlikte ise bireyler başkalarının göreceği zararı kendi lehlerine çevirip durumu sessiz şekilde idare etmektedir (Ögel, 2021).

2.2.3. Örgütsel Sessizlik Sonuçları

Sessizlik, işletmelerde farklılaşmayı ve gelişimi bozan çok önemli bir problem olarak görülmektedir. Örgütsel sessizliğin çok yaygın olduğu işletmelerde yönetsel ve bireysel problemler oluşmakta ve bu durum işletmelerde olumsuzluk yaşatmaktadır (Gambarotto ve Cammazzo, 2010). Örgütsel sessizlik, örgütsel açıdan doğru kararlar verilmemesine, iş görenlerin motivasyon kaybına, iş memnuniyetsizliğine ve güvensiz olmama durumlarıyla karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hevlin, 2003). Örgütsel sessizliğin sonuçlarını iki şekilde ele almak mümkün olacaktır.

2.2.3.1. Örgütsel Seviyedeki Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, işletme içerisinde iletişimin kopuk ve sağlıklı olduğunun birer göstergesidir. İşletmelerdeki problemler, iş görenlerin sessiz kalmaları ile çözülmemekte olup tam aksine işletmenin ilerleyen yıllarda daha büyük sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. İş görenler, sessizlik içinde kalarak kendi haklarının birçoğundan feragat etmek durumunda kalmaktadırlar (Knoll ve Dick, 2012). Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki bireylerin fikir ve

düşüncelerini ifade etmekten uzaklaştırdığı için şirket içindeki karar alma mekanizmasını olumsuz yönde etkilemektedir (Daşçı, 2014). Çalışanların, örgüt içinde yakalamak istedikleri başarıyı sağlayabilmek için düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilmeleri gerekmektedir. İşletme içerisinde, negatif geri bildirimler alan kişiler örgüte karşı bağlılığı azalmakta ve bu durumla birlikte şirketlerin gelişmesi ve değişmesi de zor görünmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013). Kişilerin örgütsel sessizlikleri, içinde bulunduğu şirketin tamamını etkileyebilir ve yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bilgi ve birikim paylaşımını engelleyerek örgütün içindeki iletişim kanallarını kapatmaya neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003). Örgütlerde sessizlik davranışlarının çok sıklıkla görülmesi, örgütün ilerleyen safhalarda bu durumun örgüt iklimi haline gelmesine neden olabileceği ön görülmektedir. Astlar, üstler tarafından yönlendirilmek ve onlardan daima onay alma düşüncesi ile birlikte kendi üzerlerinde baskı hissetmektedirler. Bu düşünce, devamlılık kazandığı takdirde üstlerin her zaman karar verici olduğu inancını kesinleştirir ve bu durum örgüt iklimi haline gelebilir (Çakıcı, 2007:37).

2.2.3.2. Bireysel Seviyedeki Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, kişileri negatif yönden etkilemekle beraber bazı problemlerle de karşı karşıya bırakmaktadır. Kişiler, konuştukları zaman örgüt içerisinde birtakım sorunlar oluşturabileceğini fakat konuşmadıkları zaman da kişileri zorlayarak çaresiz bırakabileceğini bilmektedir (Erdoğan, 2019).

Örgütsel sessizlik içerisinde bulunan kişiler, duygu ve düşüncelerini söyleyemedikleri için zaman geçtikçe yaratıcılıklarını kaybedecek ve örgüt içerisindeki katılımlarını yitireceklerdir. Böylece kişiler artık karar verme sürecinde kendini göremeyecektir (Huang, Van de Vliert ve Van der Veght, 2005). Sessizlik içerisinde bulunan kişilerin örgüte bağlılığını zamanla kaybetmesi en muhtemel süreçtir. İş yerinden giderek uzaklaşan birey artık kendisini işten ayrılma duygusu içinde bulacaktır. Örgütsel sessizlik durumu, kişilerde isteklendirme kaybına, iş performansındaki düşüşe, mantıksal kontrolsüzlüğe neden olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca örgütsel sessizliğin uzun süre boyunca kalması kişilerde strese, sinik durumlar sergilemeye ve sonunda da örgütten ayrılmaya kadar götürmesi beklenmektedir. Genel olarak, örgüt içerisinde sessizlik sonucu kişilerde örgüt bağlılığının düşmesi, örgüt içerisindeki iletişimin bozulmasına, iş tatmininin zorlaşmasına, strese ve işten ayrılmaya kadar gideceği görülmüştür (Karaoğlu, 2019).

2.3. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm negatif insanların örgüt içerisine kazandırmış olduğu duygu ve düşünceler değil; bu duyguların örgütsel anlamda deneyimler ile birlikte şekil almasıdır

(Johnson ve Leary-Kelly 2003, akt. Kalağan 2009). Örgüt içerisinde bulunan bireylerin etkinlik ve verimlilik performansları, örgütlerin yaşamını sürdürmesi için elzem derecede önemlidir. Sessizliğin etkin olduğu iş yerlerinde, iş yerinde bulunan bireyler birbirlerine karşı her zaman ön yargılı bakarlar (Ögel, 2021) Bu durumun sonucunda ise iş yerinde sinik davranışlar meydana gelir. Öğrencilerin yemek problemleri, öğrencilerin ailevi problemleri, öğrencilerin lokasyon değişiklikleri ve bunun gibi birçok nedenlerle öğretmenlere birden fazla iş yükü getirmektedir. Bu iş yükü ile birlikte artarak devam eden performans kaybı öğretmenlere bir zaman sonra dayanılmaz bir yük olmakta ve öğretmenlerin bu yükü taşıyamaması ile biten süreç meydana gelmektedir (Erdoğan, 2019). Okullarda yöneticilerin öğretmenlere kısıtlı imkânlarla destek vermesi ile birlikte de öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı negatif duygu ve davranış sergilemelerine neden olmaktadır (Yaraş, 2019). Özel yaşamın sessiz kalmanın altın olduğu düşünülmektedir, ama işletmelerde durum görüldüğünden daha farklıdır. İşletme içerisinde yaşanan sessizlik, hem iş yerinde bulunan çalışana hem de işletmeye zarar verebilmektedir. Yaygın olarak örgütsel sessizlik, çalışanlarda sinizm, stres, sıkıntı, tatmin olmama ve iş yerinde bulunan kişiler arasındaki iletişim boşluğuna yol açar (Vakola ve Baouradas:2005,, Akt. Özdemir ve Sarıoğlu, 2013). Öğretmenlerin içinde bulunduğu örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan, sessizliğin kaynağı, okul ortamı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu düşünceden hareketle okullarda görev yapan öğretmenlerin bu araştırmada örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik duygularını ortaya çıkartmak için yapılması önemli olarak görülmektedir. Ayrıca bu çalışma yapıldığı alan ile ilgili yeni bir bakış açısı kazandırması umulmaktadır (Yaraş, 2019). İlgili literatür incelendiğinde Manisa ilinde örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisi adı altında daha önceden yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma da şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi Örgütsel sinizm düzeyini etkilemekte midir?
2. Örgütsel sessizlik demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
3. Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

2.4. İlgili Araştırmalar

Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm değişkenleri birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerini etkileyen faktörlerdir. Sessizliğin fazla olduğu işletmelerde, çalışanlar arasındaki ilişkilerde önyargı kavramı otaya çıkmaktadır. Bu durum da işletme ortamında sinik davranışlara neden olmaktadır (Nartgün ve Kartal, 2013). Ülkemizde ve yurt dışında öğretmenler üzerine yapılmış olan örgütsel sinizm ve Örgütsel sessizlik araştırmaları, daha fazlalıkla bu iki faktörün düzeyini ve / veya bu iki faktörün çeşitli demografik değişkenler açılarından incelemiştir (örn. Nartgün

ve Kartal, 2013; Demirtaş vd., 2016; Karabağ Köse, 2013; Erdoğan, 2018; Argon ve Ekinci, 2016; Sağlam ve Yüksel, 2015; Güngör ve Potuk, 2018).

- ❖ Küçükköylü vd., (2014) Yapmış oldukları “İşgören sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması” adlı çalışmada iş görenlerin sessizliğini ve bu sessizliğin boyutlarının, örgütsel sinizm üstünde bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ili Maliye teşkilatında iş yapan 203 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonunda da çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm seviyelerinin düşük düzeyde olduğunu saptamışlardır. İş görenlerin sessiz kalma boyutlarının yorumlanmasında ise örgütsel sinizm ile bir pozitif bağlantının olmadığı sonucuna varılmıştır.
- ❖ Karacaoğlu vd., (2015) Yapmış oldukları “İş gören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma” adlı çalışmada, iş yerinde bulunan çalışanların sessizliğinin ve onun boyutlarının örgütsel sinizmi ne derecede etkilediğini araştırmak istemiştir. Çalışmanın örneklemini Nevşehir şehri Maliye bölgesinde çalışan 203 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda ise örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında olumlu yönde ve düşük bir ilişki tespit edilmiştir.
- ❖ Altınöz ve diğerleri (2017) “Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi: bir alan araştırması” yapmış oldukları çalışmada, 210 otel çalışanın algılamış oldukları örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini incelemek istemişlerdir. Çalışma sonucunda iş görenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm algıları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.
- ❖ Kutanis ve Çetinel (2009) akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında örgüte yönelik adaletsizlik algısı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Buna göre, araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre, daha yoğun olumsuz duygular besledikleri ve sinik tutumlarda bulundukları ortaya konulmuştur.
- ❖ Kahveci ve Demirtaş (2015), Yapmış oldukları çalışmada ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek istemişlerdir. Araştırma sonunda öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının az olduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin demografik sorulara göre anlamlı derecede bir fark olduğunu görmüşlerdir. Ancak, demografik sorulardan olan Cinsiyet değişkeni ile ilgili bir fark bulamamışlardır.
- ❖ Helvacı ve Çetin (2012) Yapmış oldukları çalışmada, ilköğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını ortaya koymak istemişlerdir. Araştırma sonucunda ise öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varmışlardır.

Yine öğretmenlerin demografik değişkenler ile örgütsel sinizm algıları içinde anlamlı bir fark olduğuna rastlanmamıştır. Ancak öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki süreleri ile örgütsel sinim algıları arasında olumlu derecede bir fark bulunmaktadır.

- ❖ Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik derecelerini ölçmek istemiştir. Araştırma sonunda ise öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde anlamlı bir fark olduğu kanısına varmışlardır.

Yurt dışında yapılmış çalışmalar

- ❖ Mirvis ve Kanter (1991) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel sinizmin demografik değişkenler üzerindeki değişiklikleri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerden olan yaş değişkeni ile örgütsel sinizm algıları arasında olumsuz yönde bir ilişki bulmuşlardır. Erkek iş görenlerin kadın iş görenlere oranla daha çok sinizm davranışları içerisinde olduklarını göstermişlerdir. Ayrıca medeni durumu bekar olanların sinizm algısı diğer bireylere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu tez kapsamında yukarıdaki çalışmalar ile benzer bir şekilde örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL SINIZM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma Yöntem ve Teknikleri bölümünde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama süreci ve araçları, kullanılan istatistiksel yöntemler ve son olarak Araştırmanın Kısıtlılıkları ele alınarak meydana getirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez kapsamında literatür incelemesi sonucu, özellikle ulusal alanda Öğretmenlerde Örgütsel Sinizmin Örgütsel sessizlik ile ilişkisi üzerindeki etkisinin yeterli düzeyde incelenmediği tespit edilmiştir. Tez çalışmasında Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik faktörleri incelenmiş olup bu faktörlerin öğretmenler üzerinde bıraktığı duygu ve düşünceler ele alınmıştır. Bu konularla ilgili yapılan araştırmalar incelenerek ve bu bilgiler ışığında kurulan hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın hedefi doğrultusunda cevabı beklenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi Örgütsel sinizm düzeyini etkilemekte midir?
2. Örgütsel sessizlik demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
3. Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Okullar toplumumuzun istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak programlanan ve çeşitli hedeflere sahip sosyal olan örgütlerdendir. Bu hedeflerin gelişmesinde toplumumuzun mimarı olan saygıdeğer öğretmenlerin çalıştıkları organizasyonlarda düşüncelerini ve duygularını hiçbir sorun olmadan dile getirmeleri, birlikte çalıştıkları arkadaşları ve üstleri tarafından destek görmeleri ve en önemlisi bulundukları örgütlerde kendilerini güvende hissetmeleri oldukça önemlidir. İkisi de negatif koşulları ifade eden örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik görüşleri birbirleriyle anlamlı derecede ilişkili, biri bir diğərinin sebebi veya neticesi olabilen önemli örgütsel konulardandır. Bu iki konu arasındaki ilişkinin gün yüzüne çıkması organizasyonlarda çok önemli bir referans olacaktır. Türkiye'nin değişik yörelerinde öğretmenler üzerine yapılmış olan örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik çalışmaları, daha çok bu iki konunun seviyesini veya bu iki konuyu çeşitli şekillerdeki demografik değişkenler ile açıklanmaya çalışılmıştır (örn. Nartgün ve Kartal, 2013; Demirtaş vd., 2016; Karabağ Köse, 2013; Argon ve Ekinci, 2016; Sağlam ve Yüksel, 2015; Güngör ve Potuk, 2018).

Bu çalışma da Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üstündeki etkisini ortaya çıkarmak isteyen ilk çalışmadır. Bu şartlar altında örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki bağlantıyı hali hazırda yapılmış olan ulusal ve uluslararası bilimsel çalışma sayısı az sayıda olması, bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında belirleyici faktör olmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik tavırlarının birbirinden farklı demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, okul türü, mesleki kıdem ve son olarak bulundukları kurumdaki çalışma süresi) açısından incelenerek ardından sonuçlarının ortaya çıkarılmasının yanında Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkarılması, örgütte bulunan yöneticilere ve politika uygulayıcılara önemli şekilde veriler sağlayacaktır. Özellikle de Manisa ili ve ilçelerindeki mevcut kaynaklar dâhilinde aynı konuların göreceli düzeyde neredeyse hiç yapılmamış olması, çalışmanın literatüre katacağı kuramsal ve deneysel buluşlar önemli derecede artacaktır. Manisa şehrinin sosyo-kültürel yapısının, ailelerin yaşayış biçimlerinde, iş hayatlarında ve eğitim alanlarında önemli derecede şekillendiği bilinmektedir. Manisa ilinde gelenek ve göreneklerine bağlılık sadece aile bağlantılarında değil toplumun bulunduğu her alanda da kendisini hissettirmektedir. Genç bireylerin yaşadığı her durumda kendisinden yaşlılara saygı göstermesi yalnızca aile içerisinde değil iş ve diğer ortamlarda da önemli ölçülerde etkilidir. Bu şekildeki gelenekselci davranışların Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerinde sessizlik davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Bu sebeplerden dolayı araştırma, Manisa ilinin Sosyo-kültürel yapısının etkisinde olan öğretmenlerin, okul işletmesinde sessizlik ve sinistlik davranışlarının ortaya çıkarılması açısından oldukça önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Manisa ili ve ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan toplamda 248 öğretmenden elde edilen veriler ile sınırlıdır
- Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, yalnızca araştırmanın evrenini meydana getiren 2021-2022 eğitim öğretim yılında Manisa ili merkez ve ilçelerinde 24 anaokulunda görev yapan, 125 ilkokulda çalışan, 63 lise de görev yapan 21 özel eğitim merkezinde çalışan ve son olarak 15 rehberlik ve araştırma merkezinde çalışan olarak genelleyebilir.
- Araştırma, veri toplama araçlarından elde edilmiş verilerle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeyi ile Örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H2: Örgütsel sessizlik ile Örgütsel Sinizm demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir?

H3: Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları okulda bulunmuş oldukları süreye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

H4: Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel sinizm davranışlarına yönelik algıları ne düzeydedir?

H5: Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik algıları ne düzeydedir?

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

$$n = N t^2 p q / d^2(N-1) + t^2 * pq$$

N: Hedef Kitledeki Birey Sayısı

n: Örneklem Alınacak Birey Sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatası

Şekil 3.1. Örneklem yeterliliği formülü

Kaynak: Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine yönelik Formül (Salant ve Dillman, 1994)

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Manisa ili ve ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın özellikle Manisa ilinde uyarlanması birden fazla sebebi vardır. Öncelikle Manisa'nın büyükşehir konumunda olması en önemli bir etkidir. Değişik kültürlerden göç alan Manisa, öğretmen sayısının fazla olması, bu yönde örneklem sayısının kolaylıkla bulunabilmesi gibi sebeplerden dolayı araştırma Manisa'da görev yapan öğretmenlerin üzerinde yapılmıştır. Ayrıca, araştırma öncesinde yapılmış olan araştırmacının bu İl'de konaklaması ve çok sayıda öğretmen tanıdığının olması sebebiyle yapmış olduğu gözlemde Manisa ilindeki öğretmenlerin aralarında sinist davranışlar gösterme ve sessiz kalma tutumlarını sergileme düzeylerinin

artarak gitmesi sonucuna ulaşmasa, araştırmanın yapılmasına yol açmıştır. Bunun yanında Manisa ilindeki eğitim öğretim ortamının değişik kültürleri içinde bulundurması, Manisa'nın yerel insanının öğretmenler için tutunduğu olumlu tutum ve davranışlar, velilerin ve okul yöneticilerinin, eğitim ve öğretimi destekleyen hareket ve davranışlar sergilemesi, farklı kültürel özellikli öğretmenlerin örgüt içerisinde birbirlerini destekleyici, birbirlerini motive edici davranışlar içerisinde bulunmaları ve daha önce böyle bir projenin yapılmamış olması çalışmanın Manisa ilinde yapılması için ayrıcalıklı tercih nedeni olmuştur. Manisa ilinde daha öncesinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması Manisa'nın yerel özelliklerine ilişkin vazgeçirici bir nedeni olduğu düşünülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığına göre ilgili dönemde Manisa il ve ilçelerinde toplamda 13.910 öğretmen bulunmaktadır(N=13910). Yapılmış olan çalışmada, evren için %95 güven aralığı ve $\pm$ % 3 örneklem hata payı ile birlikte $p=0.3$, $q=0.3$, yanılma düzeyimizi belirleyen $t=1.96$ ve d değerimiz 0.05 olarak alınmış olup, araştırmaya katılan ana kişi sayısı minimum olarak 137 olarak hesaplanmıştır. Araştırma grubuna dağıtılan ankete gönüllü olarak katılan kişi sayısı 248'dir. Araştırma alanının geniş ve tüm yerlere ulaşımın hem zaman hem de maliyet sorunu çıkarması sebebiyle, bu evren üzerinde örneklem alınmıştır.

Verilerin toplanabilmesi için yapılan anket, google forms üzerinden öğretmenlere ulaşılmıştır. Genel demografik bilgilerini öğrenebilmek için araştırmamıza katılan bireylere yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, okul türü, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve mesleki kıdemleri gibi bazı demografik soruları sorulmuştur. Katılımcıların çoğunu 135 kişi ile %54.4 'ünü kadın öğretmenler oluştururken, 113 kişi ile %45,6'ı erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %625.1' i evli , %37.9' u ise bekârdır. Eğitim durumuna geldiğimiz zaman ise katılımcıların %7.3'ü lise mezunu, %63.3' ü Üniversite mezunu, %22.6' sı Yüksek lisans mezunu ve son olarak %6.9'u da doktora mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %10.5'i 24 yaş ve altı aralığında, %40.7'si 25-39 yaş aralığında, %27.8'i 40-49 yaş aralığında, %14.5'i 50-64 yaş aralığında ve son olarak % 6.5'i 65 yaş ve üstü aralığındadır. Anketi cevaplayan öğretmenlerin bütün hepsi Sınıf öğretmenidir. Anketi cevaplayan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü %9.7'si Anaokul, %50.4' ü ilk-orta okul, % 25.4'ü Lise, %8.5'i Özel eğitim Merkezi ve son olarak %6'sı Rehberlik ve Araştırma merkezinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine baktığımız zaman,%17.7' si 1 yıl ve altı yıl çalışmaktadır, %37.9'u 2-5 yıl arasında bu kurumda eğitim vermektedir, %24.6'sı 5-9 yıl, %19.8'i ise de 10 yıl ve üstü süredir kurumlarda eğitim vermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemine baktığımız zaman %10.5'i 1 yıl ve altı, %18.1'i 2-5 yıl arası , %16.5'i 6-10 yıl arası, %19'u 11-15 yıl arası, %16.1'i 16-20 yıl arası ve %19.8'i de 21 yıl ve üstü senelerdir öğretmenlik mesleğini icra etmektedir. Bu demografik göstergeler sonrasında araştırmaya katılmış olan öğretmenlerin

çoğunlukla genç, kadın, evli, üniversite mezunu, ilk veya ortaokulda görev yapan ve 21 yıl ve üstü senedir öğretmenlik mesleğini icra eden bireylerden oluştuğu görülmektedir.

3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde tez araştırmamıza katılan öğretmenlerin; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, branşı, okul türünü, bulundukları kurumdaki çalışma sürelerini ve mesleki kıdemleri ile ilgili frekans değerlerine ve yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

3.6.1 Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	Kadın	135	54,4	54,4
	Erkek	113	45,6	45,6
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyet Tablosu

Tablo 3.1 deki verilere baktığımız zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %54.4'ü (135 kişi) kadın, %45.6'sı (113 kişi) ise erkek olduğu görülmektedir.

3.6.2. Medeni Durum

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Medeni durumlarına göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Medeni Durum</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	Evli	154	62,1	62,1
	Bekâr	94	37,9	37,9
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.2 Katılımcıların Medeni Durum Tablosu

Tablo 3.2'deki verilere baktığımız zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %62.1'i (154 kişi) evli, %37.9' u (94 kişi) ise bekâr olduğu görülmektedir.

3.6.3. Yaş

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların yaşlarına göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Yaşınız</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	24 Yaş ve altı	26	10,5	10,5
	25 - 39	101	40,7	40,7
	40 - 49	69	27,8	27,8
	50 - 64	36	14,5	14,5
	65 ve üstü	16	6,5	6,5
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.3 Katılımcıların Yaş durumları Tablosu

Tablo 3,3'deki verilere bakıldığı zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %10.5'i (26 kişi) 24 Yaş ve altı, %40.7'si (101 kişi) 25-39 yaşları arasında, %27.8'i (69 kişi) 40-49 yaşları arasında, %14.5'i (36 kişi) 50-64 yaşları arasında ve son olarak, %6.5'i (16 kişi) 65 yaş ve üstü yaşları arasında olduğu görülmektedir.

3.6.4. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim durumuna göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Eğitim Durumu</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	Lise	18	7,3	7,3
	Üniversite	157	63,3	63,3
	Yüksek Lisans	56	22,6	22,6
	Doktora	17	6,9	6,9
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.4 Katılımcıların Eğitim durumları Tablosu

Tablo 3.4'deki verilere bakıldığı zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %7.3'ü (18 kişi) Lise mezunu, %63.3'ü (157 kişi Üniversite mezunu, %22.6'sı (56 kişi) Yüksek Lisans mezunu, %6.9'sı (17 kişi) ise Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

3.6.5. Okul Türü

Katılımcıların okul türlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların okul türüne göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Okul Türünüz</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	Anaokul	24	9,7	9,7
	İlk - Orta Okul	125	50,4	50,4
	Lise	63	25,4	25,4
	Özel Eğitim Merkezi	21	8,5	8,5
	Rehberlik ve Araştırma Merkezi	15	6,0	6,0
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.5 Katılımcıların Okul türleri Tablosu

Tablo 3.5 deki verilere bakıldığı zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %9.7'si (24 kişi) Anaokul da görev yapmakta, %50.4'ü (125 kişi) İlk ve Orta Okullarda görev yapmakta, %25.4'ü (63 kişi) Liselerde görev yapmakta, %8.5'i (21 kişi) Özel Eğitim Merkezinde görev yapmakta ve son olarak %6.0'ı (15 kişi) Rehberlik ve Araştırma Merkezinde görev yaptığı görülmektedir.

3.6.6. Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süresi

Katılımcıların bulundukları okul türlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Bulunduğunuz kurumda çalışma süresine göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	1 Yıl ve Altı	44	17,7	17,7
	2 - 5 Yıl	94	37,9	37,9
	6 - 9 Yıl	61	24,6	24,6
	10 Yıl ve Üstü	49	19,8	19,8
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.6. Katılımcıların bulundukları kurumlardaki çalışma sürelerine göre tablo

Tablo 3.6'daki verilere baktığımız zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %17.7'si (44 kişi) 1 yıl ve altı süredir, %37.9'u (94 kişi) 2-5 yıl arasında, %24.6'sı (61 kişi) 6-9 yıl arasında, %19.8'i (49 kişi) ise 10 Yıl ve üstü sürelerde bulundukları kurumda çalışmaya devam ettiğini görülmektedir.

3.6.7. Mesleki Kıdem

Katılımcıların mesleki kıdemine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların mesleki kıdemine göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Mesleki Kıdeminiz</i>				
		n	%	Geçerli Yüzde
	1 Yıl ve Altı	26	10,5	10,5
	2 - 5 Yıl	45	18,1	18,1
	6 - 10 Yıl	41	16,5	16,5
	11 - 15 Yıl	47	19,0	19,0
	16 - 20 Yıl	40	16,1	16,1
	21 Yıl ve Üstü	49	19,8	19,8
	Total	248	100,0	100,0

Tablo 3.7. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre tablosu

Tablo 3.7'deki verilere bakıldığı zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %10.5'i (26 kişi) 1 yıl ve altı süredir, %18.1'ü (45 kişi) 2-5 yıl arasında, %16.5'i (41 kişi) 6-10 yıl arasında, %19.0'ı (47 kişi) 11-15 yıl arasında, %16.1'i (40 kişi) 16-20 yıl arasında ve son olarak %19.8'i (49 kişi) 21 Yıl ve üzeri senelerdir görev yaptığı görülmektedir.

3.7. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı üç aşamadan oluşmaktadır. Araştırmada veriler, demografik bilgi formu ile başlayıp Örgütsel sinizm ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği olmakla beraber, bu bölümler ile ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde aktarılmıştır. Araştırma çerçevesinde kazanılan veriler, Manisa İl'inde 2021-2022 yılı eğitim öğretim döneminde görev yapan öğretmenlerden anket yoluyla online ortamda toplanmıştır. Anket web tabanlı (online) şekilde oluşturulup Manisa ilindeki öğretmenlere doldurtularak geri dönüş yapılması istenmiştir. Ankete geri dönüş yapan öğretmen sayısı 248 anketin hepsi kullanılmıştır. Araştırma dışı bırakılan hiçbir anket olmamıştır.

Araştırma boyutunda 2021-2022 eğitim öğretim yılında Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Kahveci ve Demirtaş (2013)'in uyguladığı Örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Örgüt Yararına sessizlik ve son olarak Fırsatçı Sessizlik olmak üzere 18 sorudan oluşmuştur. Örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için Vance, Brooks ve Tesluk (1996) tarafından yapılan ölçek soruları Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından Türkçe'ye uyarladığı "Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)" kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel sinizm boyutunda 5 maddeye, davranışsal sinizm boyutunda 4 maddeye, duyuşsal sinizm boyutunda ise 4 maddeye olmak

üzere toplamda 13 madde ve 3 alt boyuttan oluşmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeği “Kesinlikle katılmıyorum (1)” ile başlayıp “Kesinlikle Katılıyorum (5)” arasında puanlanan 5’li likert tipi bir ölçektir. Ankete katılan bireylerin ölçekten düşük puan alması bireylerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğunu, yüksek puan alması ise örgütsel sinizm tutumlarının yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizmin her bir boyutu için yapmış olduğumuz cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .89 olarak raporlanmıştır.

3.7.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine ilişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinin toplamının ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen neticeler aşağıdaki tablo 3.8 de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

<i>İstatistik</i>	Ölçek silinirse ortalama	Ölçek silinirse fark	Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Öge Silinirse Cronbach Alpha
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	30,54	111,780	,651	,497	,884
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az bir yön vardır.	30,66	117,739	,448	,333	,893
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	30,82	114,640	,534	,379	,889
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	30,90	114,410	,543	,365	,889
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	30,81	114,079	,573	,388	,888
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	31,23	110,305	,693	,703	,882
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	31,35	110,431	,751	,742	,879
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	31,28	110,406	,736	,758	,880
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	31,09	110,599	,694	,571	,882
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	30,98	111,570	,650	,486	,884
Çalıştığım kurum ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	30,73	112,601	,587	,381	,887
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	30,40	120,144	,314	,224	,900
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	30,67	114,205	,562	,398	,888

Tablo 3.8 deki değerlere bakıldığında zaman, Örgütsel sinizm ölçeğinin toplamına ve hesaplanan Cronbach Alpha Katsayılarının. 879 ile.900 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Gözlenen bu değerlere göre ölçeğin aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel sessizliğin her bir boyutu için yapmış olduğumuz cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı.90 olarak raporlanmıştır.

3.7.1.1 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi

Tablo 3.9. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi

Madde No	Maddeler	Alt Boyutlar		
		Duyuşsal Sinizm	Bilişsel Sinizm	Davranışsal Sinizm
1	DS1	,886		
2	DS2	,890		
3	DS3	,865		
4	DS4	,840		
5	BS1		,828	
6	BS2		,779	
7	BS3		,762	
8	BS4		,701	
9	BS5		,650	
10	DS1			,829
11	DS2			,783
12	DS3			,650
13	DS4			,532

Örgütsel Sinizm ölçeği bütün alt dallarıyla (Duyuşsal Sinizm, Duyuşsal Sinizm ve Davranışsal Sinizm) olmak üzere toplamda 3 boyutuyla faktör analizine gitmiştir. Analiz neticesinden orijinal ölçekte olduğu gibi toplamda 3 adet alt boyut ortaya çıkmıştır. Tablo 3.9 incelendiğinde, faktör değerlerinin 0.5 ten büyük olduğu, KMO değerini 0.50 den büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmamız da kullanılmış olan son ölçek olan, Örgütsel Sessizlik ölçeği Kahveci ve Demirtaş (2013)'ün uyarlamış olduğu "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Kullanılan Örgütsel sessizlik ölçeği; Kabullenici Sessizlik 5 maddede, Savunmacı Sessizlik 5 maddede, Örgüt Yararına Sessizlik 5 maddede ve son olarak Fırsatçı Sessizlik 3 maddede olmak üzere toplamda 4 alt boyutta ve 18 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği "Kesinlikle katılmıyorum (1)" ile başlayıp "Kesinlikle Katılıyorum (5)" arasında puanlanan bir ölçektir. Ankete katılan bireylerin ölçekten yüksek puan alması bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarının yüksek olduğunu, düşük puan alması ise örgütsel sessizlik tutumlarının düşük olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

3.7.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamının ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen neticeler aşağıdaki tablo 3.10 de sunulmuştur.

Tablo 3.10. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

<i>İstatistik</i>	Ölçek silinirse ortalama	Ölçek silinirse fark	Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Öğesi Silinirse Cronbach Alpha
Öğretmenler yöneticilerin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	53,45	214,435	,582	,428	,902
Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	53,60	214,791	,570	,522	,902
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	52,78	228,230	,254	,204	,910
Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	53,71	215,906	,512	,464	,904
Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	53,35	213,801	,591	,479	,901
Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	53,34	211,538	,631	,517	,900
Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği, endişe ve stresi tetikler.	52,71	220,004	,473	,291	,905
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	53,40	218,582	,498	,342	,904
Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	53,31	215,658	,576	,409	,902
Okuldaki israf ve kayıplar, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	53,57	218,157	,522	,386	,903
Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	53,22	212,730	,602	,452	,901
Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmelerine engel olur.	53,45	216,912	,535	,400	,903
Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	52,87	213,727	,598	,478	,901
Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	53,17	213,731	,627	,460	,900
Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur	53,03	214,619	,604	,546	,901
Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	53,15	211,628	,668	,572	,899
Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	53,34	211,473	,672	,540	,899
Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	53,11	212,052	,626	,531	,900

Tablo 3.10 daki değerlere bakıldığı zaman, Örgütsel sinizm ölçeğinin toplamına ve hesaplanan Cronbach Alpha Katsayılarının ,899 ile ,910 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Gözlenen bu değerlere göre ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

3.7.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Tablo 3.11. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi

Madde No	Maddeler	Alt Boyutlar			
		Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
1	KS1				,660
2	KS2				,623
3	KS3				,820
4	KS4				,552
5	KS5				,295
6	SS1			,443	
7	SS2			,264	
8	SS3			,198	
9	SS4			,950	
10	SS5			,868	
11	ÖS1		,107		
12	ÖS2		,235		
13	ÖS3		,486		
14	ÖS4		,515		
15	ÖS5		,489		
16	FS1	,626			
17	FS2	,650			
18	FS3	,573			

Örgütsel sessizlik ölçeği bütün alt dallarıyla (Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik) olmak üzere toplamda 4 alt dalıyla faktör analizine girmiştir. Yapılan analizler sonucunda toplamda 4 alt boyut meydana çıkmıştır. Tablo 3.11 incelendiğinde, faktör analizi neticelerinin her bir örgütsel sessizlik alt dalında yüklerin 0,5 den büyük olduğu KMO değerinin de 0.50 den büyük olduğu görülmüştür.

Tablo 3.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha
Örgütsel Sinizm	
Bilişsel Sinizm	,900
Duyuşsal Sinizm	,948
Davranışsal Sinizm	,828
Örgütsel Sessizlik	
Kabullenici Sessizlik	,864
Savunmacı Sessizlik	,857
Örgüt Yararına Sessizlik	,780
Fırsatçı Sessizlik	,802

Cronbach's Alpha için kabul edilebilir değerin 0.70'den büyük olduğu söylenmektedir (Hair vd., 1998). Tablo 3.12'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyin üzerindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere dağıtılan ölçekler beşli likert tipi derecelendirmeye uygun olarak aşağıdaki gibi sunulmuştur;

1. Hiç katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Güvenilirliğin incelenebilmesi için en çok kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısıdır. Özdamar (2004: 633)' a göre Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan kriteri aşağıdaki şekilde belirtmektedir

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

3.8. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Yapılan tez çalışması için anket formu, araştırmanın sadece Manisa ilinde görev yapan öğretmenlere çevrimiçi ortamda uygulanması bu il ile sınırlı kılınmasını sağlamıştır. Bir diğer önemli kısıt ise araştırmanın yapıldığı tarihlerde ülkemizde bulunan COVID-19 tehlikesi bireylere ulaşmasını daha zor hale getirmiştir. Gidilen okullarda, eğitim merkezlerinde anket form linkini verilebilmesi için okul dışından iletişime geçilmeye çalışılıp içinde bulunduğumuz pandemi hali yüzünden ön yargı, şüphe, endişe, güvensizlik ve isteksizlik baş göstermiştir. Bu durum ve vaziyetler çerçevesinde ihtiyaç duyulan sayıya ulaşmak ve veri toplama sürecini zor duruma çevirmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Araştırma Bulguları

Bu bölümde çalışmanın hedefi doğrultusunda elde edilen veriler gösterilmektedir.

4.1.1. Normal Dağılım Tablosu

Tablo 4.1. Örgütsel Sinizm normal dağılım tablosu

Ölçek	n	Min.	Maks.	Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Baskılık
Örgütsel Sinizm							
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	248	1	5	2,92	1,32	,031	-1,15
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az bir yön vardır.	248	1	5	2,79	1,28	,181	-,989
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	248	1	5	2,63	1,34	,269	-1,18
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	248	1	5	2,56	1,34	,386	-1,04
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	248	1	5	2,64	1,30	,328	-1,05
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	248	1	5	2,23	1,35	,713	-,826
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	248	1	5	2,10	1,25	,939	-,179
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	248	1	5	2,17	1,27	,844	-,366
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	248	1	5	2,37	1,33	,621	-,809
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	248	1	5	2,48	1,34	,498	-1,00
Çalıştığım kurum ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	248	1	5	2,72	1,38	,271	-1,19
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	248	1	5	3,05	1,40	-,032	-1,31
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	248	1	5	2,78	1,32	,141	-1,14

Araştırma donelerini parametrik testler kullanarak analiz etmek için, araştırma donelerinin dağılımının normalliğe sahip olması gerekmektedir. Normal dağılımın sağlanıp

sağlanmadığının belirlenmesinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin soruşturmasında uygun bir yaklaşım olduğu savunulmaktadır (Seçer, 2015).

Tabachnick ve Fidell (2019)'e göre, basıklık ve çarpıklık ölçülerinin -1,500 ile +1,500 ölçüleri arasında yer aldığı durumlarda dağılımın anormal olmayan yani normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir.

Tablo 4.2. Örgütsel Sessizlik normal dağılım tablosu

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik							
Öğretmenler yöneticilerin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	248	1	5	2,94	1,39	,035	-1,,28
Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	248	1	5	2,79	1,40	,155	-1,25
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	248	1	5	3,61	1,33	-,512	-,967
Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	248	1	5	2,67	1,47	,302	-1,31
Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	248	1	5	3,03	1,41	-,092	-1,29
Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	248	1	5	3,04	1,44	-,086	-1,35
Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği, endişe ve stresi tetikler.	248	1	5	3,68	1,31	-,771	-,520
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	248	1	5	2,98	1,34	,009	-1,17
Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	248	1	5	3,07	1,34	-,143	-1,16
Okuldaki israf ve kayıplar, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	248	1	5	2,82	1,31	,189	-1,09
Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	248	1	5	3,17	1,44	-,251	-1,27
Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmelerine engel olur.	248	1	5	2,94	1,36	,042	-1,229
Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	248	1	5	3,52	1,40	-,441	-1,13
Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	248	1	5	3,21	1,34	-,265	-1,09

Tablo 4.2. (devamı)

Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur	248	1	5	3,36	1,34	-,345	-1,11
Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	248	1	5	3,23	1,37	-,296	-1,14
Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederek.	248	1	5	3,04	1,37	-,109	-1,21
Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	248	1	5	3,27	1,43	-,325	-1,21

Gerçekleştirilmiş olan analizler Tablo 4.1 ve 4.2’de de görüldüğü üzere, araştırmada incelenen değişkenlerin bütün hepsinin belirtilen basıklık ve çarpıklık değerleri arasında bulunduğu ve hiçbir şekilde en üst ve alt değerlerin görülmediği ortaya çıkmıştır.

4.1.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini ölçmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmaktadır. Araştırma hipotezi aşağıda gösterilmektedir.

H1: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeyi ile Örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.3. Pearson Çarpım Moment Koreslasyon Analizi

		Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sessizlik
Örgütsel Sinizm	Pearson Katsayısı	1	,655**
	Sig. (2 Tailed)		,000
	Bilişsel Sinizm		,620
	Duyuşsal Sinizm		,606
	Davranışsal Sinizm		,587
	N	248	248
Örgütsel Sessizlik	Pearson Katsayısı	,655**	1
	Sig. (2 Tailed)	,000	
	Kabullenici Sessizlik	,618	
	Savunmacı Sessizlik	,598	
	Örgüt Yararına Sessizlik	,602	
	Fırsatçı Sessizlik	,560	
	N	248	248

**Korelasyon katsayısı 0.01 derecesinde anlamlıdır. ($p < 0,01$)

*Korelasyon katsayısı 0,05 derecesinde anlamlıdır. ($p < 0,05$)

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan önemli analizlerden biridir. Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını

tespit etmemizi sağlayan analizlerden olan korelasyon eğer bir ilişki söz konusu ise bunun yönü ve büyüklüğü konusunda bilgi verir (Altunışık vd., 2010: 226).

Yapılan çalışmada değişkenler arasında bağlantının bulunması için literatürde her zaman kullanılan Pearson Korelasyon analizi testi yapılmıştır. Pearson Korelasyonu katsayısı değişkenler arasındaki bağlantı değerini belirler ve +1 ve -1 arasında değerler alır (Altunışık vd., 2010: 226).

Bu katsayıların olumlu değerler alması iki değişken arasındaki bağlantının doğrusal olduğunu, olumsuz değerler alması ise değişkenler arasındaki bağlantının ters olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260).

Katsayının nötr (0) olması durumunda iki değişken arasında bulunan bağlantının kuvveti azalmakta, 1 olduğu durumlarda da artmaktadır. Katsayı puanı 0 ile 0.3 arasında değerler arasındaysa ilişkinin zayıf, 0.3 ile 0.7 arasında değerler arasında ilişki orta, son olarak değerler 0.7 ile 1 arasında yer alıyor ise ilişkinin yönü kuvvetli olduğu varsayılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260).

Manisa ilinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan Pearson Korelasyon analizinde kat sayının aldığı değerler Tablo 4.3 de görülmektedir. Bu değerlere baktığımız zaman örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak “anamlı, olumlu, pozitif yönde bir ilişki” vardır. ($r=0,655$; $p<0,01$). Bu ilişki orta kuvvettedir. (0.655)

Tablo 4.4. Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası
1	,655 ^a	,429	,427	11,735
2-Bilişsel Sinizm	,655 ^a	,487	,482	12,254
3- Duyuşsal Sinizm	,655 ^a	,426	,429	12,659
4-Davranışsal Sinizm	,655 ^a	,482	,486	11,985
5-Kabullenici Sessizlik	,655 ^a	,589	,584	12.681
6-Savunmacı Sessizlik	,655 ^a	,465	,468	11.637
7-Örgüt Yararına Sessizlik	,655 ^a	,418	,412	11.587
8-Fırsatçı Sessizlik	,655 ^a	,431	,433	11.579
a. Tahmin Edici: (Sabit), örgütsel_sinizm_toplam				

Yapılmış olan Regresyon analizi sonuçlarına göre, tek bağımlı ve tek bağımsız değişkenlerimiz olduğu için R değeri ile korelasyon değerleri aynı sonucu vermektedir (.655). R

Square değeri ise tabloda gösterildiği üzere öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının örgütsel sessizlik algılarının toplamda %42.9'unu açıklayabilmektedir. Modelimizin anlamlı ve pozitif olduğunu yapılan analizler sonucunda görülmektedir (Sig= ,000).

Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki bağlantıyı belirlemek amacıyla yapılmış olan analizlerde kat sayılarının almış olduğu değerler Tablo 4.4 de gösterilmektedir. Manisa'daki öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin davranışları açısından iki gruba ayrıldığını söylenebilmektedir.

Bu iki grubu aşağıdaki gibi gösterilebilir;

- Sessiz Kalanlar
- Kendi görüşlerini ve fikirlerini söyleyenler

4.1.2.1. Sessiz Kalanlar

Bu küme içerisinde yer alan öğretmenler yanıtlarına göre birşeyin değişmeyeceğini düşünmeyenler (3,76), diğer öğretmenlerin de birşey söylemediği için (3,58), diğer öğretmenlerin kalplerini kırmamak için (3,54), okulda sorun ve sıkıntı çıkartan bir öğretmen olarak algılanmak istemedikleri için (3,53), olumsuz sorunlardan korktukları için (3,50), sessiz kalma duruşlarına, diğer grupta olan katılımcılardan daha çok katılmaktadırlar. Bununla birlikte açık konuşmanın olumsuz durumlarından korktukları için(3,44), okuldaki var olan çatışmalardan kaçtıkları için (3,33), okul yöneticilerinin öğretmenlerin fikir ve görüşlerine açık olmadıklarını düşündükleri için(3,31), okul yöneticilerinin diğer görevliler önünde öğretmenleri savunmasız bıraktıkları için(3,28), öğretmenlerin geçmiş zamanlarda negatif tecrübeler yaşadıkları için (3,27), diğer öğretmenleri utandırmamak için (3,23), öğretmenlerin bazı işlerle uğraşmasını istemedikleri için (3,15), sessiz kalma eğiliminde oldukları görüşlerine katılmaktadırlar. Diğer yandan öğretmenler kendi fikirlerinin avantajların diğer öğretmenler tarafından kullanılmasından kaygılandıkları için (2,88), bir diğer kişilerin kabahatlarından kaynaklanan neticelerin yaşanmasından korktukları için (2,78), kendi öz bilgilerinin olumlu tarafının açığa çıkarma istemedikleri için (2,73), sessiz kaldıkları söylenebilmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin okullarda görev yaparken sessiz kaldıkları veya ses çıkarmak konusunda isteksiz kaldıkları söylenmektedir.

4.1.2.2. Kendi görüşlerini ve fikrini söyleyenler

Katılımcıların diğer arkadaşları ile ilişkilerini zayıflatmak istemedikleri için(2,05), okulda bulunan durumun değişmeyeceğini bildikleri için(1,95), diğer arkadaşlarını utandırmak istemedikleri için(1,94), okul müdürlerinin görüş ve düşüncelere açık olmadıklarını gördükleri için(1,91), okul yöneticilerinin öğretmenlerle alakadar olmalarını gördükleri için(1,88), okul

içindeki çatışmalardan bir nebze olsun kaçabilmek için (1,87), okul içerisinde sıkıntı ve stres çıkaran bir öğretmen olarak görünmek istemedikleri için(1,85), diğer öğretmenlerin bir şey söylemediklerini bildikleri için (1,81), öz görüşlerin olumlu yanlarını başka kişilerin kullanılmasından çekindikleri için(1,80), geçmiş zamanlarda yaşanan negatif olaylar(1,77), açık ve net konuşmanın olumsuz yanlarından korkup çekindikleri için(1,75), bilgilerin olumlu yönlerini açığa çıkarmak istemekten çekindikleri için(1,71), olumsuz neticelerden korktukları için (1,70), diğer insanların önünde kendi irade ve öz saygısını savunmasız bırakmamak için (1,67), sessiz kaldıkları genellemesine katılmamaktadırlar. Buradan çıkmış olan her neticeye göre öğretmenler hiçbir durumda sessiz kalmamakta, her zaman öz fikir ve görüşünü söyleyerek, ses çıkarmaktadırlar.

4.1.3. Demografik Özellikler açısından Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel sessizlik algıları arasındaki ayırım vardır.

T Testi iki takım arasındaki istatistiksel yönden olumlu ve etkileyici bir farkın var olup olmadığını anlamak için kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 181). T testi genel olarak iki değişken arasında tanımlama yapıldığı anlarda kullanılır. Bu bölümde H2 ve H3' ü test etmek amacıyla araştırmamıza katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütse sessizlik seviyelerinin sosyo demografik özellikler çerçevesinde (yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, branş, okul türü, bulundukları kurumlarda çalışma süresi, ve mesleki kıdemlerine göre) farklılaşmanın var olup olmadığını yorumlamak için analiz ve araştırmalar yapılmıştır. Araştırma analizlerinin hipotezi aşağıdaki gibi gösterebilmektedir.

H2: Örgütsel sessizlik ve Örgütsel Sinizm demografik özelliklere (yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, branş ve okul türü) göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düşüncelerinin onların cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini ölçmek için yapılan T testinin neticelerini Tablo 4.5' de gösterilmektedir

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının Cinsiyetlerine göre Farklılaşma Tablosu

	N	x	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Kadın	135	3,19	,88	1,291	,198
Erkek	113	3,05	,83	1,298	,195
Örgütsel Sinizm					
Kadın	135	2,57	,91	-,039	,969
Erkek	113	2,58	,85	-,039	,969

Tablo 4.5' de görüldüğü üzere Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir ($p<0.05$). Erkeklerin algılamış olduğu sessizlik düzeyi kadınlara oranla daha fazladır. Yine erkeklerin algılamış olduğu örgütsel sinizm düzeyi kadınlara oranla daha fazladır.

-Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için T-Testi sonuçları Tablo 4.6'de gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının Medeni durumlarına göre Farklılaşma Tablosu

	N	x	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Evli	154	3,19	,92	1,357	,176
Bekâr	94	3,03	,74	1,425	,155
Örgütsel Sinizm					
Evli	154	2,50	,92	-1,499	,135
Bekâr	94	2,68	,79	-1,556	,121

Tablo 4.6' da görüldüğü üzere Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermemiştir ($p<0.05$). Bekârların evlilere göre örgütsel sessizlik düzeyleri daha yüksek fakat örgütsel sinizm düzeyleri daha düşüktür. Evlilerin de bekârlara oranla örgütsel sessizlik düzeyleri daha fazla, örgütsel sinizm seviyeleri ise daha düşüktür. Ayrıca evlilerin sinizm düzey sorularına sıklıkla kararsız kalmışlardır (2.50).

-Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının yaş bilgilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için, Anova Testi sonuçları Tablo 4.7 de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının yaş bilgilerine göre Farklılaşma Tablosu

One Way ANOVA Testi						
	Yaş Grupları	n	x	ss	F	P
Örgütsel Sessizlik	24 Yaş ve Altı	26	2,93	,76	1,109	,353
	25-39	101	3,22	,87		
	40-49	69	3,18	,93		
	60-64	36	3,05	,80		
	65 Yaş ve Üstü	16	2,86	,66		
Örgütsel Sinizm	24 Yaş ve Altı	26	2,72	,84	1,510	,200
	25-39	101	2,58	,93		
	40-49	69	2,37	,81		
	60-64	36	2,72	,86		
	65 Yaş ve Üstü	16	2,75	,86		

Tablo 4.7' den anlaşıldığı üzere Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları yaş durumlarına göre anlamlı bir fark göstermemiştir ($p<0.05$). Tabloda görüldüğü üzere 65 yaş ve üstü bireylerin örgütsel sessizlik düzeyleri diğer bireylere göre daha az'dır. Yine tablodan görüldüğü üzere en fazla örgütsel sessizlik düzeyi gösteren grup (3,22) ile 25-39 yaşları arasındaki öğretmenlerdir. Örgütsel sinizm düzeylerine baktığımız zaman ise en düşük grup (2,58 ile) 25-39 yaş arası bireyler öne çıkmaktadır. Sinizm düzeyi göreceli en üst grup ise (2,72) ile 24 yaş ve altı bireylerdir.

- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için Anova Testi sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının Mezuniyet bilgilerine göre Farklılaşma Tablosu

One Way ANOVA Testi						
	Mezuniyet Bilgileri	n	x	ss	F	P
Örgütsel Sessizlik	Lise	18	3,08	,109	,176	,913
	Üniversite	157	3,13	,073		
	Yüksek Lisans	56	3,09	,113		
	Doktora	17	3,25	,149		
Örgütsel Sinizm	Lise	18	2,94	,134	4,610	0,04
	Üniversite	157	2,43	,071		
	Yüksek Lisans	56	2,69	,118		
	Doktora	17	3,06	,169		

Analiz neticelerine göre, Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları mezuniyet bilgilerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir ($p<0.05$). Fakat örgütsel sinizm düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermiştir ($p<0.05$). Tabloda görüldüğü üzere Lise eğitiminden sonra öğretmenlik mesleğini icra eden adayların göreceli olarak örgütsel sessizlik düzeyleri daha düşük olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel sinizmde de doktora yapmış olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri diğer öğretmenlere göre daha fazla olduğu söylenmektedir. Örgütsel sinizm düzeyleri arasında en düşük değere sahip olan bireyler (2,43) Üniversite mezunlarıdır.

-Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için Anova Testi sonuçları Tablo 4.9 da gösterilmiştir

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının görev yaptıkları okullara göre Farklılaşma Tablosu

One Way ANOVA Testi						
	Bulundukları Okul	n	x	ss	F	P
Örgütsel Sessizlik	Anaokul	24	2,96	,82	,305	,874
	İlk - Orta Okul	125	3,15	,92		
	Lise	63	3,17	,76		
	Özel Eğitim Merkezi	21	3,07	,84		
	Rehberlik ve Araştırma Merkezi	15	3,10	,77		
Örgütsel Sinizm	Anaokul	24	2,44	,90	1,784	,183
	İlk - Orta Okul	125	2,47	,90		
	Lise	63	2,63	,80		
	Özel Eğitim Merkezi	21	2,91	,91		
	Rehberlik ve Araştırma Merkezi	15	2,86	,85		

Analiz neticelerine göre, Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve örgütsel sinizm algıları, bulundukları okul bilgilerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($p<0.05$). Analizler de ortaya çıkan sonuç ise Anaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları diğer okullarda görev yapan öğretmenlere oranla daha düşüktür. En yüksek değer burada (3,17) ile Lise öğrencilerine ders veren öğretmenlere aittir. Örgütsel sinizm davranışlarına bakacak olursak, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yapmış oldukları Özel eğitim merkezlerinde örgütsel sinizm algıları diğer meslektaşlarına göre göreceli olarak daha fazladır.(2,91)

-Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için Anova Testi sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının görev yaptıkları okullardaki çalışma sürelerine göre Farklılaşma Tablosu

One Way ANOVA Testi						
	Görev yaptıkları kurumda çalışma Süresi	n	x	ss	F	P
Örgütsel Sessizlik	1 Yıl ve Altı	44	2,99	,808	,727	,537
	2-4 Yıl	94	3,11	,954		
	5- 9 Yıl	61	3,24	,773		
	10 Yıl ve Üstü	49	3,15	,827		
Örgütsel Sinizm	1 Yıl ve Altı	44	2,52	,865	1,996	,115
	2-4 Yıl	94	2,60	,931		
	5- 9 Yıl	61	2,74	,889		
	10 Yıl ve Üstü	49	2,34	,759		

Analiz neticelerine göre, Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve örgütsel sinizm algıları, görev yaptıkları okullardaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($p<0.05$). 1 yıl ve altı yıl boyunca süreçte okullarda bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları 1 yıl ve üstü çalışan öğretmenlere göre (2,99) daha düşüktür. Tam tersi şekilde de 1 yıl ve altı yıl boyunca bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları 10 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlere oranla daha fazladır. (2,34 – 2,52)

-Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için Anova Testi sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik algılarının mesleki kıdemlerine göre Farklılaşma Tablosu

One Way ANOVA Testi						
	Mesleki Kıdemleri	n	x	ss	F	P
Örgütsel Sessizlik	1 Yıl ve Altı	26	3,04	,711	,777	,567
	2 – 5 Yıl arası	45	3,02	,866		
	6 - 10 Yıl arası	41	3,26	,793		
	11 – 15 Yıl arası	47	3,04	,782		
	16 – 20 Yıl arası	40	3,29	1,02		
	21 Yıl ve Üstü	49	3,11	,912		
Örgütsel Sinizm	1 Yıl ve Altı	26	2,67	,884	,813	,541
	2 – 5 Yıl arası	45	2,52	,771		
	6 - 10 Yıl arası	41	2,54	,908		
	11 – 15 Yıl arası	47	2,50	,836		
	16 – 20 Yıl arası	40	2,80	1,07		
	21 Yıl ve Üstü	49	2,47	,835		

Yapılmış olan analiz sonuçlarına göre, Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve örgütsel sinizm algıları, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($p<0.05$). 16 – 20 yılları arasında öğretmenlik mesleğini icra eden öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları diğer öğretmenlere oranla göreceli olarak daha fazladır. Örgütsel sinizm algılarına baktığımız zaman ise oranların birbirine çok yakın oldukları görülmektedir. 16 -20 yılları arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin diğer meslektaşlarına oranla örgütsel sinizm algıları daha yüksektir.



5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması, örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik ile ilişkisini ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Araştırmanın amacı 2021 – 2022 Eğitim öğretim döneminde Manisa ilinde görev yapan 248 öğretmenin, kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmış olan verilerin analiz edilmesiyle sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Yapılan analizlere demografik değişkenler olarak, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, görev yaptıkları okul türü, bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ve son olarak mesleki kıdem kontrol değişkenleri dahil edilmiştir. Araştırma neticesinde öğretmenlerin örgüt yararına sessiz kaldıkları düşünülmektedir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm ile sessizlik algı davranışları arasında orta şiddetli pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öncelikle yapmış olduğumuz analizde verilerimin normal dağılıp dağılmadığını görebilmek için Explore testi uygulanmıştır. Ardından verilerimizin normal dağıldığını gördükten sonra Pearson korelasyon analizi yapılması uygun görülmüştür. Araştırmamıza konu olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerini incelemek için Pearson çarpım moment korelasyon analizi uygulanmış ve (.655) sonucu ile orta şiddetli pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bulunan bu sonuç sonrasında Regresyon analizi yapılarak ilişkinin yönünü ve şiddetini hesaplanmak istenmiştir. Karşımıza çıkan sonuçta R Square sonucu (.429) ile birlikte ortaya çıkan sonuç olarak Örgütsel sinizm değerleri örgütsel sessizlik değerlerinin %42,9' unu açıklayabildiği görülmektedir. Modelimizin anlamlı olup olmadığını görebilmek için de Significant (sig) değerine bakıldığı zaman (.000) sonucu bulunduğu için modelimiz istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik değerini açıklayabilme durumunda olduğu görülmektedir. Bu sonuçların ardından demografik değişkenler olarak, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, görev yaptıkları okul türü, bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ve son olarak mesleki kıdem kontrol değişkenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel sessizlik tutumları üzerinde etkili olmadıkları göreceli olarak kararsız kaldıkları görülmektedir. Bununla birlikte kadınların erkeklere oranla biraz daha fazla sessizlik algısı içinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm tutumları üzerinde ise etkili olmadığı görülmektedir. Genele bakıldığı zaman kadın öğretmenlerin algıları erkeklere oranla biraz daha fazla olmasının sebebi yöneticilerinden gördükleri davranışlarından olduğu öne sürülebilmektedir. Öğretmenlerin medeni durumunun örgütsel sinizm tutumları üzerinde özellikle etkili olmadığı görülmektedir. Medeni durum örgütsel sessizlik davranışları üzerinde ise orta yönlü etkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaşlarının örgütsel sessizlik tutumları üzerinde özellikle 25 – 39 yaşları arasında orta düzeyde bir etki olduğu söylenmekle beraber, örgütsel sinizm tutumları üzerinde ise etkili olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarının örgütsel sessizlik davranışları

üzerinde etkili olmadığı görülmektedir, fakat mezuniyet durumu örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel sessizlik görüşleri üzerinde etkili olmadıkları görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel sinizm tutumları üzerinde de etkili olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görev yapma süresine bakıldığı zaman da örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik tutumları üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre analiz sonuçlarına bakıldığı zaman, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşmadığı görülmektedir. Örgütsel sinizm algıları en fazla 16 – 20 yılları arasında olduğu görülmesinin nedeni ise okul yöneticilerinin mesleğe yeni atılan öğretmenlere çeşitli davranış ve tutum göstermek yerine artık okulda belli bir yıla gelmiş ve öğretmenlik mesleğini uzun sürelerdir yapan bireylere baskılayıcı uygulamalar yapıldığı öne sürülebilmektedir. Örgütsel sessizlik algısı ise sinizme paralel olarak en fazla 6 – 10 yılları arasında meslekte bulunan bireylerde fazla olduğu görülmektedir. İş yaşamına alışan öğretmenlerin yöneticilerinden aldığı davranışlar sonucu bu yönde bir eylem gerçekleştirdikleri öne sürülebilmektedir. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik görev yapılan okullara göre anlamlı bir fark göstermemiştir. Buna göre Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik algıları genel olarak görev yaptıkları yerlere göre fark göstermediği görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bilgiler ışığında, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları, sosyo demografik özelliklere göre farklılık göstermemiştir. Sadece doktora eğitiminden mezun olmuş bireylerin örgütsel sinizm algıları pozitif yönde anlamlı bir fark göstermiştir. Manisa ili 2021-2022 eğitim öğretim yılı arasında görev yapan öğretmenlerden doktora yapanlar (17), okul yöneticilerinden biraz daha fazla kötü durumlarda bırakıldığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak doktora yapan bireylerin diğer bireylere oranla daha fazla eğitim alması ve bunun sonucunda iş yerine gereken değeri vermemesi veya okul yöneticilerinin doktora eğitilmiş öğretmenlerin ilerleyen zamanlarda onların yerine düşünülmesi gibi düşüncelerin var olduğu fikri ön plana çıkarıldığı düşünülmektedir.

Türkiye'nin çeşitli bölge ve şehirlerinde öğretmenler üzerine yapılmış olan örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik araştırmaları, daha çok bu iki değişkenin seviyesini veya yine bu iki değişkenin çeşitli demografik değişkenler perspektifinden inceleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. (Nartgün ve Kartal, (2013); Demirtaş vd., (2016); Argon ve Ekinci, (2016)). Korkmaz ve Çevik (2018) yapmış olduğu çalışmada Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve sessizlik algılarını incelemiştir. 381 öğretmen ile yapılmış olan bu araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizminin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu durum araştırmamız ile kısmi olarak örtüştüğü söylenebilmektedir. Yapılan çalışmada cinsiyeti kadın

olan bireylerin algılamış oldukları sessizlik algısı erkek bireylere oranla daha fazla bulunmuştur. Bu sonuç ile araştırmamızdaki sonuç birbiri ile bağlantılıdır. Ancak Afat ve Arslan (2019) tarafından 408 öğretmen ile beraber yapılmış olan bir diğer araştırmada örgütsel sinizm algıları öğretmenler üzerinde değişiklik göstermediği görülmekle beraber erkek öğretmenlerin sinizm algıları kadın öğretmenlere göre biraz daha fazla çıkmıştır. Didem, Ceylan ve Yetim (2012) tarafından İzmir Bornova'da, yine öğretmenler üzerine yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin fazla olduğu görülmektedir. Nartgün ve Kartal (2013) Bolu ili merkezinde eğitim yapan bir okulda 90 öğretmenden almış oldukları veriler ile birlikte örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ilişkisini incelemiştir. Yapılan incelemelerden sonra öğretmenlerin hem örgütsel sinizm hem de örgütsel sessizlik boyutlarında düşük düzeyde bir ilişki saptamışlardır. Bu sonuçlar tez çalışmasının bulgularıyla örtüşmemektedir. Nartgün ve Kartal (2013) cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizm algıları üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bu durum çalışmamız ile paralellik sağlamıştır. Argon ve Ekinci (2016), Bolu merkez ve ilçelerinde görev yapan 363 ilk ve ortaokul öğretmenlerinden almış oldukları veriler ışığında örgütsel sinizm ve sessizlik seviyelerini araştırmıştır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu ile araştırmamızın bulgular ile örtüşmemektedir. Sağlam ve Yüksel (2015), yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarını ölçmek istemişlerdir. Sağlam ve Yüksel (2015) araştırmalarının sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç araştırmamız ile paralellik arz etmektedir. Sağlam ve Yüksel (2015) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları üstünde etkisi olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç ile araştırmamızdaki sonuç birbirlerine paralellik göstermektedir. Durak (2014), yapmış oldukları çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarını araştırmışlardır. Çıkan sonuçlara göre öğretim elemanlarının orta düzeyde örgütsel sessizlik algısı sahibi oldukları ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile yapmış olduğumuz çalışma kısmi benzerlikler olduğu görülmüştür. Durak (2014), yapmış olduğu çalışmada görev yapılan yerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları üzerinde herhangi bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç yapmış olduğumuz bulgularıyla örtüşmektedir. Çaylak (2014) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik algılarını incelemiştir. Yapılmış olan inceleme sonrasında örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çıkan bu sonuç ile araştırmamızda bulunmuş olan sonuç birbirlerine paralellik arz etmektedir. Çaylak (2014), yapmış oldukları bu incelemede katılımcıların yaş kriterleri arasında örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Bu sonuç ile araştırmamızda çıkan sonucu desteklediği görülmektedir. Kahveci ve Demirtaş (2015), yapmış oldukları araştırmada ilk, orta ve lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel

sinizm algılarını tespit etmek istemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının düşük derecede olduğu bulunmuştur. Bu sonuç ile araştırmamızın sonucu paralellik göstermektedir. Ayrıca Kahveci ve Demirtaş (2015) araştırmasında öğretmenlerin medeni durumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koymuşlardır. Araştırmamızda ise öğretmenlerin medeni durumları örgütsel sinizm algıları üzerinde etkili olmadığı sonucunu ulaşmış ayrıca örgütsel sessizlik algıları üzerinde ise orta yönlü bir etki olduğu görülmüştür. Özdemir ve Orhan (2018), yapmış oldukları çalışmada ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmanın örneklemini Erzurum ili Yakutiye ilçesi olarak alınan araştırmada yazarlar öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının pozitif derecede anlamlı bir fark olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuç ile araştırmamızın sonucu istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. Araştırmanın diğer bir sonucu da cinsiyet değişkeni ile ilgilidir. Özdemir ve Orhan (2018), yapmış oldukları araştırmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla sinik tutumlar gösterdiğini görmüşlerdir. Bu sonuç araştırmamız ile uyuşmamaktadır. Bunun nedeni olarak yapılan okul içerisinde erkek öğretmenlere daha fazla iş yükü vermek ya da sürekli olarak düzensiz bir eğitim rolü vermek söylenebilmektedir. Alan araştırmamızdan son örnek ise, yurt dışında Andersson ve Bateman (1997) yılında yapmış oldukları çalışmada organizasyon içinde bulunan yöneticilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarını tespit etmeye çalışmışlardır. Andersson ve Bateman (1997) yöneticilerin örgütsel sinizm seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuç ile araştırmamızın sonucu uyuşmamaktadır. Andersson ve Bateman bu sonucun çıkmasında etkili olan durumların olduğunu belirtmişlerdir Yöneticilerin adil ücret politikasına inanmaması ve yöneticilerin iyi bir performans sergilemelerine rağmen aniden işten çıkartılmaları bu sonuca varılmasındaki sebeplerden bazılarının olabilmektedir. Söz konusu bulgular ile tez alan çalışmasında ortaya konulan sonuçlar birbirlerini desteklemektedir.

Bir ülkenin her zaman gelişmişlik seviyesine maksimum düzeyde olabilmesi için daha iyi bir eğitim seviyesine sahip olması ve bu sürecin iyi bir şekilde uygulanması ile ancak mümkün olabilmektedir. Daha iyi bir eğitim öğretim sürecinin var olması için öncelikle öğretmene verilen sorumluluk ve değer artırılması gerekir. Öğretmenlerin bulunabileceği kötü ortamlar ve kötü olaylar öğretmenlerin verimini ve değerinin tabii ki düşmesine sebep olacaktır. Çocuklarımızı yetiştiren saygı değer öğretmenlerin mesleklerine gösterilen saygı ve sevginin aynı şekilde direkt olarak öğretmenlerinin kendilerine de gösterilmesi zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu şekilde yapılacak olan süreç ile birlikte öğretmenler hak etmiş oldukları saygıyı ve sevgiyi bulacak olup mesleklerine karşı gösterilen saygı da onlara onur verecektir. Öğretmenlerin yaşamış oldukları bazı problemler onları ziyadesiyle üzmektedir. Bazı haklara ulaşamamak, maddi hakların eksik olması, atanabilme sürelerinin uzun ve çileli bir şekilde var olması ve

özlük haklarını tamamıyla kullanılamaması öğretmenlerin yaşamış olduğu temel bazı sorunlardır. Devletin bu problem üzerinde yapacağı olumlu değişiklikler öğretmenler için devlete ve en önemlisi içinde bulundukları sisteme duyduğu güveni arttıracaktır. Bu süreçten sonra öneri getirilmesi gereken bir diğer kurum ise okul müdürlüğüdür. Okul müdürlerinin kendini geliştirmesi, bulunduğu konumdaki vereceği bazı kararlar gibi olgular ile birlikte öğretmenlerin okul içerisinde icra ettikleri mesleklerini daha da severek yapmalarının önünü açacaktır. Okul müdürlerinin verecek oldukları kararda vicdanlı ve adaletli davranışlar sergilemesi öğretmenlerin yapmış oldukları mesleği daha fazla severek yapmalarını sağlayacaktır. Yapılmış olan kurumsal ve yönetsel açıdan önerilerden sonra gelecekteki çalışmalara birkaç öneri sunmak gerekecektir. Bu çalışmanın belirli bir zaman, mekân ve örneklem kısıtı bulunduğundan diğer çalışmalarda farklı örneklem ve mekânlar kullanılması uygun görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin düşüncelerini kimseden çekinmeden ve rahatlıkla paylaşabileceği uygun ve güvenli bir ortamın oluşturulması önerilmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların daha fazla olması sonuçların daha fazla genellenebilmesi için önem arz etmektedir. Araştırmada kullanılan demografik sorularda bulunmayan maaş ve kıdem gibi bazı sorular araştırmaya eklenip uygulanması önerilmektedir. Bir diğer öneri ise farklı illerde veya bölgelerde bulunan ve benzer sektörlerde görev yapan çalışanlara örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ilişkilerinin incelenmesi literatüre katkısı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- [1]. Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 3(126), 269-292.
- [2]. Afat, N. & Arslan, N. (2019). Öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İzü Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/İzujed/Issue/52033/640532>
- [3]. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *International Journal Of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- [4]. Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul.
- [5]. Alparslan, A. Ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- [6]. Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., & Kahraman, E. (2017). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*.
- [7]. Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- [8]. Ambrose, L. M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- [9]. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- [10]. Andersson, L. M. Ve Bateman T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal Of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, 449-469. Arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- [11]. Argon, T., & Ekinci, S. (2016). İlk ve Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- [12]. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal Of Management*, 25(3), 293-315.
- [13]. Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi akademik personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- [14]. Ashforth, B. E., Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. R. M. Kramer, B. M. Stav (Ed.), *Research In Organizational Behavior*.
- [15]. Aslan, Ş. & Uyar, S. (2020). Bireysel ve kurumsal değişkenlerin sosyo-demografik açıdan farklılıkları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2) , 380-402. Doi: 10.18026/Cbayarsos.741991
- [16]. Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.

- [17]. Aydın, Ş. & Çakıcı, H. (2001). İncirde (Ficus Carica L.) Toprakdan ve yaprakdan çinko uygulamalarının bazı fiziksel özellikler üzerine etkisi. *Anadolu Ege Tarımsal Araştırma Enstitüsü Dergisi*, 11(1). Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Anadolu/Issue/1778/21881>
- [18]. Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B. (1989). The cookmedley hostility scale: İtem content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*.
- [19]. Bowen, F. Ve Blackmon K. (2003), Spirals of silence: The dynamic effects of diversity On organizational voice. *Journal Of Management Studies*, 40, 1393- 1417.
- [20]. Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- [21]. Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. Unpublished master thesis, University Of Cincinnati, Cincinnati.
- [22]. Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* İçinde (S. 3-37). Uk: Emerald.
- [23]. Cartwright, S. Ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- [24]. 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.
- [25]. Çakıcı, A. & İslamoğlu, A. E. (2012). Akademisyenlerin fakülte ve yüksekokul yöneticilerine ilişkin algılarının metaforlarla analizi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2) , 77-99. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Cagsbd/Issue/44624/554353>
- [26]. Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 16(1), 18-25.
- [27]. Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [28]. Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25(1), 1-50.
- [29]. 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.
- [30]. Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy Of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- [31]. Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A study among call centers, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of economics*. Unpublished master thesis, University of Maastricht, Maastricht.

- [32]. Demir Uğur, E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- [33]. Demir, M. Ve Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim*, 193, 184-199.
- [34]. Demir, M., Ayas, S. Ve Yıldız, B. (2018). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İü Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- [35]. Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., Ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- [36]. Didem, A. R. L. I., Ceylan, Ö. Ö., & Yetim, S. A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 73-91.
- [37]. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work Employment And Society*, 25(1), 51-67.
- [38]. Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- [39]. Ehtiyar, R. Ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism And Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- [40]. Erdogdu, M. (2018). Effect of organizational justice behaviors on organizational silence and cynicism: A research on academics from schools of physical education and sports. *Universal Journal Of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- [41]. Erdoğan, T. (2019). *Öğretmenlikte örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Van Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü yıl üniversitesi, Van.
- [42]. Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M., (2007), Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- [43]. Fındık, M. Ve Eryeşil, K. (2012). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. International Ironand Steel Symposium, Karabük Üniversitesi, Karabük, 1250-1255, Karabük.
- [44]. Gambarotto, F., & Cammazzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166-179.
- [45]. Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- [46]. Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- [47]. Gürbüz, R., Gülburnu, M., & Şahin, S. (2017). Oyun destekli kesir öğretimi hakkında öğretmen görüşleri: Video destekli bir çalışma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 98-132.

- [48]. Güzeller C. Ve Kalağan G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin türkçe"ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. *16. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiri kitabı*, 87-94.
- [49]. Hazen, A. And Ehiri, J.E. (2006). Road traffic injuries: Hidden epidemic in less developed countries. *Journal of the national medical association*, 98, 73-82.
- [50]. Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies (Elektronik)*, 7(3 B), 1475-1497.
- [51]. Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.
- [52]. Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management And Organization Review*, 1(3), 459-482.
- [53]. Izard, C. E. (1997). 3. Emotions and facial expressions: A perspective from differential. *The Psychology Of Facial Expression*, 57, 75-82.
- [54]. İplik, E. , İplik, F. & Efeoğlu, İ. E. (2015). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Ulikidince/Issue/21615/232185>
- [55]. İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1) , 119-135. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Atauniiibd/Issue/2691/35400>
- [56]. James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, Usa.
- [57]. Johnson, J.L. Ve O'leary-Kelly, M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- [58]. Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- [59]. Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik)*, 12(43), 167-182.
- [60]. Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, Ortaokul ve Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52).
- [61]. Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [62]. Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- [63]. Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21 - 23 Mayıs 2009, ss.698-705.
- [64]. Karacaoğlu, K., & Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- [65]. Karaoğlu, Ö. (2019). *Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- [66]. Karcıoğlu, F., Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari*, 24(2), 121-140.
- [67]. Kayaalp, E., (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113
- [68]. Knoll, M. Ve Dick, R. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates, *J Bus Ethics*, DoI 10.1007/S10551-012-1308-4, Published Online.
- [69]. Korkmaz, M. & Çevik, M. S. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin müdür kavramına ilişkin metaforik algıları. *Journal Of Theoretical Educational Science*, 11(4), 973-1002. DoI: 10.30831/Akueg.393339
- [70]. Kutanis, R. Ö., & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 186-195.
- [71]. Küçükköylü, C., & Karacaoğlu, K. (2014). *İşgören Sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Nevşehir ili maliye teşkilatı uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- [72]. Mantere, S. Ve M. Martinsuo (2001). Adopting and questioning strategy: Exploring the role of cynicism and dissent, 17th Egos-Europen Group For Organisation Studies Colloquium, Lyon, France, 1-25.
- [73]. Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions In Psychological Science*, 12(5), 189-192. Ss.
- [74]. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- [75]. Mirvis, P. H., Kanter, D. L. (1991). Psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 50-62.
- [76]. Morrison E.W.Ve Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- [77]. Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal Of Faculty Of Education*, 2(2), 47-67.
- [78]. Nartgün, Ş., S., Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek,örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkishor Turkic*, 9(2), 1361-1376.

- [79]. Nemeth, C.J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59-74.
- [80]. O'hair, D., Friedrich, G. W., & Dixon, L. D. (1998). Strategic communication in business and the professions.
- [81]. Ögel, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Şırnak ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,
- [82]. Özdemir, L. Ve Sarioğlu U. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi. Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 27(1), 257-281.
- [83]. Özdemir, T. Y. & Orhan, M. (2018). İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sosyalleşme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48 (48). Doi: 10.15285/Maruaebd.372496
- [84]. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- [85]. Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). *Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. ABD: Pearson.
- [86]. Pelit, E., Ve Ayduğan, N. (2011). Otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel sinizm tutumları üzerine bir araştırma. *12. ulusal turizm kongresi bildiri kitabı*, Düzce (30 Kasım - 4 Aralık), 286-302.
- [87]. Pelit, N. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [88]. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 331-369.
- [89]. Pugh, S.D., Skarlicki, D.P., Passell, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in reemployment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- [90]. Priscilla, S. ve Don A. (1994). *Dillman, how to conduct your own survey*. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- [91]. 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.
- [92]. Ryan, K. D., Oestreich, D. K. (1991). *Driving lear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [93]. Sağlam, A. Ç., & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 10(7), 317-332.
- [94]. Scott, V. & Lester, D. (1998). Listening to silence. *Crisis: The Journal Of Crisis Intervention And Suicide Prevention*, 19(3), 105-108.

- [95]. Seçer, İ. (2015). *Spss ve lisrel ile pratik veri analizi*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- [96]. Shea, L. (2010). *The cynic enlightenment: Diogenes in the salon*. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- [97]. Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Washington: George Washington University
- [98]. Sloterdijk, P. (1983). Cynicism- the twilight of false consciousness (translation university of minnesota press). (Eserin orijinali: Kritik Der Zynischen Vernunft. Frankfurt Am Main: Suhrkamp, 1983). Duke University Press, 33, 190-206.
- [99]. Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışlarının işgören performansına etkisinin analizi: Eğitim sektörü örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- [100]. Sprague, J. A. , & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- [101]. Stanley, David J., Meyer, John P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal Of Business And Psychology*, 19(4), 429-459.
- [102]. Sürgevil, T., & Akpınar, E. (2009, November). Effects of electric arc furnace loads on synchronous generators and asynchronous motors. In *2009 International Conference On Electrical And Electronics Engineering-Eleco 2009* (Pp. I-49). Ieee.
- [103]. Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- [104]. Tabachnick, Bg & Fidell. Ls (2019). Using multivariate statistics. seventh Ed. Pearson.
- [105]. Tangırala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68. Ss.
- [106]. Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [107]. Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- [108]. Tolay, E., Sürgevil Dalkılıç, O., & Boran Sezgin, O. (2007). Örgütsel değişim sinizmi: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ataturk University Journal Of Economics & Administrative Sciences*, 31(1), 172-181.
- [109]. Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- [110]. Turhan, M., Erol, Y. C. , Demirkol, M. & Özdemir, T. (2019). Öğretmenlerde örgütsel adalet algısı ile işe duyulan ilgi arasındaki ilişki. *Sdu International Journal Of Educational Studies*, 6(2), 161-173. Doi: 10.33710/Sduijes.637366
- [111]. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458

- [112]. Van Dyne, L., Ang, S. Ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392
- [113]. Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1996). Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change. Unpublished Manuscript, *Center For Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University*.
- [114]. Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-1.
- [115]. Yaman, E. Ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi /Journal Of Higher Education And Science* 4(1), 36-50.
- [116]. Yaraş, G.S. (2019). Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hekim ve hemşireler üzerine bir araştırma. 2.Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Muğla, 11 - 13 Ekim 2018, ss.1604-1617.
- [117]. Yaşar, Ş. (2014). Örgütsel sinizm, https://www.academia.edu/8889047/Orgutsel_Sinizm_Duzenlenmis?Auto=Download (Erişim Tarihi: 06.11.2020).
- [118]. Yıldız, K., Akgün, N. Ve Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284
- [119].Yörür, F. (2016). *İlk ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

EKLER

EK. 1 VERİ TOPLAMA ARACI

1. Cinsiyet ?

() Kadın () Erkek

2. Medeni Durum?

() Evli () Bekar

3. Yaş?

() 24 Yaş ve altı () 25 – 39 () 40 – 49 () 50 – 64 () 65 ve üzeri

4. Eğitim Durumu?

() Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

5. Okul Türü?

() Anaokul () İlkokul – OrtaOkul () 40 – 49 () Lise () Özel Eğitim Merkezleri

() Rehberlik ve Araştırma Merkezi

6. Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süresi

() 1 Yıl ve altı () 2 – 5 () 6 – 9 () 10 yıl ve Üstü

7. Mesleki Kıdem

() 1 Yıl ve Altı () 2 – 5 () 6 - 10 () 11 – 15 () 16 – 20

() 21 Yıl ve Üstü

1 - Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.
2 - Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az bir yön vardır.
3 - Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.
4 - Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.
5 - Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.
6 - Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.
7 - Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.
8 - Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.
9 - Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.
10 - Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.
11 - Çalıştığım kurum ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.
12 - Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.

13 - Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.
14 - Öğretmenler yöneticilerin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.
15 - Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.
16 - Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.
17 - Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.
18 - Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.
19 - Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.
20 - Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği, endişe ve stresi tetikler.
21 - Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.
22 - Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.
23 - Okuldaki israf ve kayıplar, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.
24 - Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.
25 - Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmelerine engel olur
26 - Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.
27 - Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.
28 - Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur
29 - Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.
30 - Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.
31 - Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler

1 - Kesinlikle Katılmıyorum

2 - Katılmıyorum

3 - Kararsızım

4 - Katılıyorum

5 - Kesinlikle Katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:

E Mail:

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm /Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2016-2020
Yüksek Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2020- Halen

