

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK TUTUMLARINA GÖRE
SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDE
ETKİSİ**

Nurida JAFARGULİYEVA

2501181221

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Buket AKDÖL

İSTANBUL - 2020

ÖZ

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESİZLİK TUTUMLARINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL SESİZLİĞİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDE ETKİSİ

Nurida JAFARGULİYEVA

İşletmelerde çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalarak kendi düşünce ve fikirlerini söylememesi olarak bilinen örgütsel sessizlik ve çalışanların içinde oldukları örgütlere karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları olarak bilinen örgütsel sinizm kavramları yönetim literatüründe son derecede önemli konulardandır. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde bu iki kavramın birbiriyle ilişkisine dair çok sayıda araştırma olmadığı görülmektedir. Bu tezin amacı Türkiye genelindeki beyaz yakalı çalışanları örgütsel sessizlik düzeyleri açısından sınıflandırmak, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymak, farklı örgütsel sessizlik düzeylerine göre çalışanların örgütsel sinizm tutumları açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediklerini tespit etmek ve beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumlarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını irdelemektir. Bu amaçla Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sessizlik ölçeği, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanarak, 440 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kümeleme analizi ile beyaz yakalı çalışanlar örgütsel sessizlik düzeyleri açısından “sessizler” ve “kendi düşünce ve fikirlerini söyleyenler (ses çıkaranlar)” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmış ve bu iki gruptaki çalışanlar arasında örgütsel sinizm algıları açısından anlamlı farklılık olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada beyaz yakalı

Çalışanların demografik (cinsiyet, yaşı, medeni durum, eğitim, deneyim, pozisyonuna, sektör) özellikleri açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının anlamlı farklılıklar gösterdiği de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Türkiye, Beyaz Yakalı Çalışanlar.



CLASSIFICATION OF WHITE COLLAR EMPLOYEES ACCORDING TO THE ORGANIZATIONAL SILENCE ATTITUDES AND THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE OVER THE ORGANIZATIONAL CYNICISM

Nurida JAFARGULIYEVA

ABSTRACT

The concept of organizational silence known as the failure of employees to speak their own opinions by remaining silent for various reasons in businesses and the negative attitudes of employees towards the organizations which they work for which is known as the organizational cynicism are one of the most important topics in management literature. When the literature on the subject is examined, it is observed that there is not a lot of researches on the relationship between these two concepts. The aim of this thesis is to classify white collar employees in terms of the levels of organizational silence in Turkey, to demonstrate the effect of organizational silence over organizational cynicism, to determine whether employees differ significantly in terms of organizational cynicism attitudes according to different levels of organizational silence and to examine whether there are significant differences in attitudes upon organizational silence and organizational cynicism according to the demographics of white collar employees. For this purpose, by applying the organizational silence scale that developed by Knoll and Dick (2012) and the organizational cynicism scale which developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) the data was collected from 440 white-collar employees. The results of the analysis displayed that there is a significant and positive relationship between organizational silence and organizational cynicism, moreover organizational silence has a positive and meaningful effect on all dimensions of organizational cynicism. By

clustering analysis, white collar employees were classified into two groups in terms of organizational silence levels as “the silents” and “those who speak their own thoughts and ideas” and it was determined that in terms of perceptions of organizational cynicism there was significant difference between the employees in these two groups. The study also found that perceptions of organizational silence and organizational cynicism differ significantly in terms of demographic (gender, age, marital status, education, experience, position, sector) and characteristic indicators of white collar employees.

Key words: Organizational Silence, Organizational Cynicism, Turkey, White Collar Employees.

ÖNSÖZ

Hızla değişen çevre koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanların görüş ve bilgileri ile işletmelere katkıda bulunmaları son derecede önemli olan faktörlerdendir. Fakat çalışanlar her zaman bilgi ve görüşleri ile örgüte katkıda bulunmamakta ve bir birileri ile yeterince iletişime geçmemektedirler. Başka bir ifade ile çalışanlar örgüt içerisinde sessiz kalmakta ve bu durumda beraberinde örgüt için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Örgütlerde örgütsel sessizlik kadar olumsuz sonuçlara neden olan bir diğer kavram ise örgütsel sinizmdir. Sinizm çalışanların örgüt hakkındaki olumsuz tutumlarını ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki sinikler yalnızca kendilerini ve çıkarlarını düşünmektedirler. Bu durum sonucunda ise çalışanların motivasyonları, performansları, bağlılıkları olumsuz etkilenmektedir. Bu sebeplerde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm son derecede önemli kavramlardır. Bu çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişki ele alınarak, örgütsel sessizlik algıları açısından beyaz yakalı çalışanlar sınıflandırılarak ve demografik özellikler açısından beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasındaki farklılık incelenerek literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışma sürecimin her aşamasında bilgi ve tecrübeleri ile katkılarını sağlayan, görüş ve önerileri ile beni yönlendiren değerli hocam ve danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Buket AKDÖL'e teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda beni her zaman destekleyen sevgili aileme, tüm hayatım boyunca manevi ve maddi desteğini benden esirgemeyen, bu noktaya ulaşmamda sevgisi ve emeği olan canım anneme sonsuz teşekkür ederim.

Nurida JAFARGULİYEVA

İstanbul, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Sessizlik Kavramı ve Örgütsel Sessizlik	3
1.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	7
1.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Slince).....	7
1.2.2. Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik (Quiescent Slince).....	8
1.2.3. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik (Prosocial Silence).....	11
1.2.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic).....	13
1.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri	14
1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi.....	14
1.3.2. Beklenti Teorisi.....	15
1.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	16
1.3.4. Kendini Uyarlama Teorisi	19
1.4.Örgüt Sessizliğin Nedenleri.....	21
1.4.1. Bireysel Nedenler	21
1.4.2. Örgütsel Nedenler	24
1.4.3. Yönetmel Nedenler.....	26
1.5. Sessiz Kalma Biçimleri	27
1.5.1. Çalışan İtaati	28

1.5.2. Sağır Kulak Sendromu.....	29
1.5.3. Pasif Kalma ve Razi Olma.....	30
1.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	30
1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	31
1.6.1. Sessizliğin Örgütler Üzerindeki Sonuçları	31
1.6.2. Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramları.....	34
2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	37
2.2.1. Bilişsel Boyut.....	37
2.2.2. Duygusal Boyut	38
2.2.3. Davranışsal Boyut.....	39
2.3. Örgütsel Sinizm Teorileri	39
2.3.1. Beklenti Teorisi.....	39
2.3.2. Atfetme Teorisi	40
2.3.3. Sosyal Değişim Teorisi.....	41
2.3.4. Sosyal Güdüleme Teorisi.....	41
2.3.5. Duygusal Olaylar Teorisi.....	43
2.4. Örgütsel Sinizm Türleri	43
2.4.1. Kişilik Sinizmi	44
2.4.2. Toplumsal (Sosyal) Sinizm.....	45
2.4.3. Çalışan (İş gören) Sinizmi	46
2.4.4. Meslek (İş) Sinizmi.....	46
2.4.5. Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm	47
2.5. Örgütsel Sinizme Neden Olan Temel Faktörler	48

2.5.1. Kişisel Faktörler.....	48
2.5.2. Örgütsel Faktörler	49
2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	50
2.6.1. Bireysel Sonuçlar	50
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar	51
2.7. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisi.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL SINIZM ETKİSİNDE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı Modeli ve Yöntemi.....	67
3.1.1. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	69
3.1.2. Araştırma Örneklemi	71
3.2. Araştırma Analizleri ve Bulgular	74
3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
3.2.2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerliliği.....	78
3.2.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Hipotez Testleri	83
3.2.4. Örgütsel Sessizlik Algıları Açısından Beyaz Yakalı Çalışanların Sınıflandırılması	88
3.2.5. Örgütsel Sessizlik Gruplarına Göre Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki Farklar	94
3.2.6. Demografik Özellik Açısından Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki Farklılıklar	96
3.3. Araştırma Sonuçları	101
SONUÇ.....	105
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	127

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1 : Kabullenici ve Korunma Amacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması.....	10
Tablo 2. 1: Konu ile ilgili Türkiye’de yapılmış araştırmalar.....	54
Tablo 3. 1 Ölçeklerin Güvenirlilikleri.....	70
Tablo 3. 2 Demografik Özellikler	71
Tablo 3. 3 Örgütsel Sessizlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	75
Tablo 3. 4 Örgütsel Sinizm Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	77
Tablo 3. 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri.....	79
Tablo 3. 6 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri.....	81
Tablo 3. 7 Örgütsel Sessizlikle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi	84
Tablo 3. 8 Örgütsel Sessizlik Algısı ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 3. 9 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi.....	86
Tablo 3. 10 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Boyutları Üzerindeki Etkisi..	87
Tablo 3. 11 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tumuları için Anova Tablosu.....	88
Tablo 3. 12 Kümelerde Bulunan Kişi Sayısı	91
Tablo 3. 13 Kümelerin bir birine olan uzaklığı	91
Tablo 3. 14 Kümelerdeki Değişkenlerin Ortalamaları	91
Tablo 3. 15 Kümelerdeki Kişilerin Örgütsel Sinizm Algıları Açısından Fark Analizi	95
Tablo 3. 16 Kümelerdeki Kişilerin Bilişsel Boyut Algıları Açısından Fark Analizi	95
Tablo 3. 17 Kümelerdeki Kişilerin Duygusal Boyut Algıları Açısından Fark Analizi	96

Tablo 3. 18 Kümelerdeki Kişilerin Davranışsal Boyut Algıları Açısından Fark Analizi	96
Tablo 3. 19 Beyaz Yakalı Çalışanları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması	97
Tablo 3. 20 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması	98
Tablo 3. 21 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşması	98
Tablo 3. 22 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması	99
Tablo 3. 23 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Deneyimlerine Göre Farklılaşması	100
Tablo 3. 24 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Yönetici Pozisyonlarına Göre Farklılaşması	100
Tablo 3. 25 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Çalışma Sektörlerine Göre Farklılaşması	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli.	16
Şekil 1. 2 Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi.	17
Şekil 1. 3 Sessizlik Sarmalı Modeli.	18
Şekil 2. 1 Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Teorisi erevesinde Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli	42

GİRİŞ

Örgütün hayatta kalması ve nüfuzunu geliştirebilmesi için çalışanların bilgi ve birikimleri, deneyimleri, yaratıcı fikirleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kendi fikir ve düşüncelerini söyleyerek karar alma aşamasına dahil edilmeleri, kararların işletme yararına alınması açısından önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanların fikir ve düşüncelerini söylemeleri, alınan kararlara katkı yapabilmeleri için yöneticiler tarafından cesaretlendirilmeli ve desteklemelidir. Kendini örgütten dışlanmış hisseden çalışan zamanla olup biten karşısında sessizleşerek, fikir belirtmekte isteksiz hale gelmektedir. Sessizlik sonucu çalışanın iç dünyasında örgüte karşı biriktirdiği negatif duygu ve tutumlar zamanla sinik davranışlara ve örgütsel sinizme dönüşebilmektedir. Çalışanların söz konusu davranışları örgütlerin sürdürebilirliğine, verimliliğine, imajına, itibarına zarar verme ihtimali yüksektir. Günümüz iş dünyasında işletmeler için önemli olan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumları bu çalışmanın yapılmasına sebebiyet vermektedir.

Bu tez çalışmasında örgütsel sessizlikle örgütsel sinizmin ilişkisi ele alınmaktadır. Tezin ana hipotezi, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu hipotezi test etmek için literatür araştırılarak, kavramsal çerçeve ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemi ile elde edilmiş olan veriler ile de hipotez testleri yapılmıştır.

Tezin birinci bölümünde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının literatürdeki farklı tanımları verilmiş, aynı zamanda işletmelerde örgütsel sessizliğin oluşmasında rol oynayan ve çalışan sessizliğinin hangi davranışları sonrası belirlendiğini anlatan teoriler incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel açıdan ele alınmıştır. Örgütsel sessizliğin boyutları kabullenici, korunmacı, korumacı ve fırsatçı sessizlik boyutları olarak detaylandırılmıştır. Son olarak da çalışanların sessiz kalma biçimleri ve örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçlarından bahs edilmiştir.

İkinci bölümde sinizm ve örgütsel sinizm kavramları anlatılmış, örgütsel sinizm kavramının tarihi anlamı, ilk defa bu kelimenin kimin için ve ne için kullanıldığı detaylandırılmıştır. Daha sonra örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında rol oynayan teorilerden bahsedilmiş, teorilerin çalışanların sinik davranışları ile olan ilişkileri anlatılmıştır. Örgütsel sinizmin boyutları ve türleri anlatılmış, örgütsel sinizme neden olan faktörler kişisel ve örgütsel olarak açıklanmıştır. Örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçlarından bahsedilmiştir. Son olarak Türkiye’de örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkini anlatan araştırmalar, değişkenlerini, örneklemelerini, kavram boyutlarını ve ölçme araçlarını içeren literatür analizi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde bu tez çalışmasındaki araştırmanın amacı, yöntemi, modeli, analizleri ve bulguları verilmiştir. Araştırmada kullanılmış olan ölçme araçlarının tanımlayıcı istatistik analizleri (ortalama, standart sapma), normallik testi, geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın ana hipotezini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasında ilişki aranmıştır. Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek içinse önce kümeleme analizi, daha sonra ise fark analizi yapılmıştır. Son olarak beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşp, farklılaşmadığını ölçmek için fark analizinden yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

İşletmelerin varlıklarını tehdit eden unsurlardan biri de çalışanlarının kendi fikir ve düşüncelerini söylememesi olarak ele alınabilecek örgütsel ortamda sessiz kalma durumudur. Tezin bu bölümünde literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış tanımlamalar kullanılarak örgütsel sessizliğin ne olduğu, örgütsel sessizliğin boyutları ve teorileri, örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel, bireysel ve yönetsel faktörler, çalışanların sessiz kalma biçimleri, son olarak da örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçları anlatılmaktadır.

1.1. Sessizlik Kavramı Ve Örgütsel Sessizlik

Belirli bir hedefleri olan, herhangi bir hizmet sunmak veya bir şeyler üretmek için kurulmuş işletmelerin kendi varlıklarını sürdürebilme ihtiyaçları vardır. İşletmeler bu hedeflere ulaşmak ve rekabet ortamında var olmak için bir sıra yatırımlar yapar ve stratejiler belirler. Bu yatırımlardan ve stratejilerden en önemlisi de insan kaynaklarıdır. İşletmeler her ne kadar teknolojinin sunmuş olduğu faydalardan yararlınsa da, çalışanlar her dönemde örgütlerin en önemli kaynağıdır. Çalışanlarının örgütün sürdürülebilirliği, rekabet ortamına uyum sağlaması ve menfaat elde etmesi gibi ortak amaç ve hedefleri vardır. Örgüt üyelerinin bu amaçlar doğrultusunda hareket edebilmeleri için örgüt normları, davranış biçimleri, liderlik stilleri ve bunun gibi başka örgüt kuralları olmalıdır. Tüm bu değer ve kurallar bireyin örgüte karşı olan tutumlarını belirlemekte, onun performans ve motivasyonunu etkilemektedir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar her zaman işletmenin olumlu ve olumsuz durumlarında verimli bir şekilde çalışarak fayda sağlamak için uğraşta bulunmaktadırlar. Fakat yönetici onların bu uğraşlarını görmezden gelir, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamazsa bu onların verimliliklerini ve tatmin duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013). Çalışanlarda tatminsizlik duygusunun oluşması ve istettiğini elde ede bilmemesi sonucunda örgütlerde birçok

sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çalıştığı örgütte tatmin ve motive olamayan çalışan zamanla örgüte katkıda bulunmakta isteksiz hale gelmekte ve sessizleşmektedir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde sessizlik “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” şeklinde ifade edilmiştir (<https://sozluk.gov.tr/?kelime=>). Sessizlik sesin olmaması, gürültüden uzak, bir ortam anlamına gelmektedir (Çakıcı, 2007: 147). Her ne kadar sessizlik bireylerin kendini iletişime kapatması olarak düşünülse de, iş ortamında sessizlik bir iletişim dili olarak değerlendirilmektedir. Pinder ve Harlos (2001: 338) çalışmalarında sessizliğin bazı anlamlarını belirtmişler: birincisi sessiz kalma durumu, konuşmadan kaçınma ya da ses olmaması, ikincisi her hangi bir ses veya gürültü olmaması, üçüncüsü bir sabotaj durumu olarak bilginin söylenmemesi, dördüncüsü iletişim kurmama veya yazmama, beşincisi ilgisizlik ve anlaşmazlıktır.

Çalışanlar iş hayatları boyunca bazen konuşup fikir bildirmeyi, bazense sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Fakat çalışanların sessizleşme nedenleri, bu sessizliğin kime karşı olduğu ve örgüte hangi zararları vereceği konusu önem taşımaktadır (Milliken, v.d., 2003). Örgütsel sessizlik günlük hayattaki sessizlikten farklı olarak ses çıkmaması hali değil, aksine çalışanların bildikleri şeyleri istekli bir şekilde söylememesi durumudur (Çakmak ve Kulualp, 2016).

Çalışanlar içinde bulundukları işletmedeki diğer bireylerle sürekli iletişim halindedirler. Çalışanların sessizliğe ilişkin davranışları o kurumdaki iletişim kanallarının sağlıklı olup olmadığına dair bir göstergedir. Kendi fikir ve duygularını ifade eden bir çalışan örgütte faydalı olduğunu görmekte ve kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmekte ve bunun sonucunda da bireyler işlerini daha motive olunmuş bir şekilde yapmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgüt yaşamının ilk çağlarından bu yana sessizlik davranışı çeşitli nedenlerle ortaya çıkmış ve son dönemlerde literatürde kendine yer bulmuş ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur. İlk dönemlerde alan yazında farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Konu ile ilgili ilk yapılan çalışmalardan bir tanesi Hirschman’ın 1970 yılında “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabıdır. Hirschman sessizliği durgun ama doğruluğa benzer olumlu bir davranış olarak ele almıştır. Bu çalışmada sesin çalışanların tatmin duyguları üzerinde etkisi incelenmiştir. Sessizliğe dair ilk

tanımlama ise Johannesen (1974) tarafından yapılmıştır (Johannesen, 1974'ten aktaran Ünlü v.d., 2015). Johannesen sessizlik kavramını çalışanların diğer meslektaşlarından bilgi ve düşüncelerini gizlemesi olarak tanımlamıştır (Johannesen, 1974'ten aktaran Ünlü v.d., 2015).

2000 yılı ve sonrası sessizlik kavramı ile ilgili iki temel araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki Morrison ve Milliken (2000) "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World" adlı çalışmasında sessizlik kavramını örgütsel sessizlik başlığı altında incelemiş, çalışanların sessizlik davranışlarının gelişmesi sürecini bu sürecin devamlılığını tetikleyen örgütsel şartları, çalışanların sessiz kalma nedenlerini ele almıştır. Çalışmalarında daha çok önemsedikleri şey çalışanların sessiz kalmayı neden tercih ettikleri değil, buna neden karar verdikleridir. Sessizliğin örgütsel değişim ve kalkınmaya potansiyel bir engel olduğunu, örgütün gelişmesine zarar verdiğini söylemişlerdir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütü ve işleri iyileştirmek ve yanlışları engellemek için fikir, düşünce, tecrübe ve bilgilerini kasıtlı olarak söylememesi olarak tanımlamışlardır.

İkinci önemli çalışma Pinder ve Harlos (2001) yılındaki "çalışan sessizliği" kavramına değindiği makaledir. Yazarlar sessizliği, çalışanların değişim ve gelişmeye etki etme gücüne sahip olsalar da örgütsel durumlar hakkındaki konuları davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri sonucunda düşünce ve fikirlerini söylememeleri olarak tanımlamışlardır. Jensen (1973) örgütsel sessizliğin beş tane ikili işlevlerinin olduğunu belirtmiştir. (Jensen, 1973'ten aktaran Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik insanları bir araya getirir ve onları birbirinden uzaklaştırır;
- Sessizlik insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir;
- Sessizlik aynı zamanda hem bilgi temin etmekte hem de saklamaktadır;
- Sessizlik derin düşünme veya düşüncesizliğin simgesi olmaktadır;
- Sessizlik hem anlaşmanın hem de çekişmenin bir göstergesi olabilmektedir.

Araştırmacılar sonraki çalışmalarında daha çok son üç işlev üzerinde durmakta ve örgütsel sessizliği bilinçli, kasıtlı bir davranış olarak incelemektedirler (Çakıcı, 2007; 389). Henriksen ve Dayton (2006) ise çalışmalarında sessizliği bir işletmenin karşı

karşıya kaldığı problemlerle ilgili çözüm üretmek için bulunan fikirlerle ilgili çalışanların çok az konuşması veya sessiz kalmanın devamı olarak tanımlamaktadırlar.

Van Dyne ve diğerleri (2003) örgütsel sessizliği konuşmanın olmaması, ses olma durumunun aksi ya da açık bir şekilde anlaşılmayacak bir davranış olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre sessizlikle ilgili araştırmaların kısıtlı olmasının ve bu konuya ilginin az olmasının nedeni bir çok kişinin sessizliği “sesin olmaması, konuşmanın yokluğu” gibi düşünmesi ve bu konuda analiz yapmanın daha zor olmasıdır (Dyne v.d., 2003).

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizliği örgütsel sesin karşıtı olarak incelemişler ve onlara göre örgütsel sessizlik insanların örgütsel söylemde özgürce katkıda bulunamamalarıdır. Yazarlara göre çalışanlar çalışma arkadaşlarından destek almadıklarında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Destek aldıklarına emin olmadıkça veya sese karşı direncin olası olduğunu düşünüyorlarsa, sessizliği ya da dürüst olmayan başka davranışlar sergilemeyi tercih etmektedirler. Sessizlik süreci örgüt içi bazı çalışanların fikir ve düşüncelerini gizlemesi ve paylaşmaması ile başlasa da zamanla bu durum örgütün tüm bireyleri arasında yayılarak örgüt normlarına zarar veren bir durum haline gelmektedir. Sessizliğin sosyal yönü oldukça güçlüdür. Çalışanlar birlikte çalıştıkları arkadaşları arasında konuşmanın güvenli ve etkili olduğunu düşünmedikleri gün sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Çakıcı (2007) sessizliği çalışanların iş veya örgütle ilgili iyileştirme ve geliştirme adına teknik ve davranışsal konularla ilgili kendi fikir, düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlamıştır.

Yapılan araştırmalarda örgüt içerisinde çalışanlar şikayetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, sosyal ilişkilere zarar vermek, dışlanmak, değersizleştirilmek, işten atılmak, terfi edilmemek gibi olumsuz etkilerin onlara zarar vereceği inancındadırlar (Milliken ve d., 2003). Çalışanlar bu korkuları olduğu için açıkça konuşmanın fayda etmeyeceğinin düşüncesine vararak, sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Küçükler ve Kısa, 2016).

Sonuç olarak örgütsel sessizlik örgüt ortamında çalışanların olup biteni kabul ederek her şeye kayıtsız kaldığı, örgüt çıkarlarına ve başkalarına zarar vermemek adına

sorunlar ve yanlışlar karşısında bilinçli olarak sustuğu, olumsuz durumlarda kendilerinin korumak adına ses çıkarmadığı ve başkalarının hatalarının kendileri için avantajlı durum olabileceği bilinci ile stratejik olarak sessiz kaldıkları bir durumdur.

1.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Bu alt boyutlarla ilgili literatür incelendiğinde Pinder ve Harlos'un (2001) sessizliği "kabullenici sessizlik", "korunmacı sessizlik" olarak incelediği, Van Dyne ve diğerlerinin (2003) buna "korunmacı sessizliği" eklediği, daha sonra Knoll ve Dick (2012) tarafında "fırsatçı sessizliği" ilave edildiği bilinmektedir. Bu çalışma da Knoll ve Dick (2012) tarafında geliştirilmiş olan alt boyutlar kullanılmaktadır.

1.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Slince)

Morrison ve Milliken (2000) çalışanların örgütteki düşüncelerinin iş verenler tarafından kıymetli bulunmadığı ve istenmediği düşüncesi ile fikir ve görüşlerini ifade etmediklerini savunmuşlardır. Bu fikri Pinder ve Harlos (2001) daha kapsamlı bir şekilde araştırarak sessizliği boyutlara bölmüş ve bunu kabullenici sessizlik olarak ele almışlardır. Kabullenici sessizlik bireylerin örgütlerde gösterdikleri soğuk, kayıtsız, aldırışsız, ilgisiz, boyun eğme, pes etme gibi kabullenme davranışları sonucunda düşünce, fikir, yargı, görüş ve kaygılarını hiç kimseyle paylaşmadığı ve bir çok konuda ilgisiz ve vurdumduymaz davranışlarıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Kabullenici sessizlik çalışanların herhangi bir sorun ya da konu ile ilgili olup bitene kayıtsız kalması, örgütte var olan koşullarla ilgili kendi fikirlerini söylemekte isteksiz olması olarak da tanımlanmıştır (Van Dyne v.d., 2003; 1366).

Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen kişiler örgüt şartlarını olduğu gibi kabul etmekte, koşulları değiştirme gücüne ve hakkına sahip olduklarının farkına bile varmamakta ve genelde kendilerini ifade etmekte zorluk çekmektedirler. Bu tür davranışlar çalışanlarda olumsuz duyguları barındırmakta öfke, kızgınlık, korku gibi duyguları tetiklemektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde yapılması gereken düzeltme ve iyileştirmenin farkındadırlar fakat güven duygularının az olması ve fikirlerinin yöneticiler tarafında umursanmayacağını veya örgütün hedeflenen noktaya varamayacağını düşünmeleri, sessizliğe sebep olmaktadır. İş verenler de çalışanın her

şeyi kayıtsız şartsız kabul ettiğini gördüğü zaman, değişim hakkında düşünmeyi gereksiz bulmaktadırlar (Tayfun ve Çatır, 2013; 116).

Çakıcı'nın (2010) araştırmasında öğrenilmiş çaresizlikle kabullenici sessizlik arasında bir ilişki olduğu tespit edilmektedir (Çakıcı, 2010: 33). Öğrenilmiş çaresizlik bir durumda devamlı olarak olumsuz tepki veya geri bildirim alma sonucu ortaya çıkan ve çalışanın başarısızlığı baştan kabullenme durumudur (Koğ ve Başer, 2011: 90). Birçok durumlarda sürekli başarısızlıkla karşılaşan birey başarısızlık hissini kabullenmekte ve bu bir inanç haline gelmektedir. Başarısızlık önündeki engeller kalksa bile birey başarısız olacağına o kadar adapte olmuş olur ki, önünde hiç bir engelin olmadığını fark edememektedir. Bu psikolojik durum yüzünden çalışanlar sessizliği tercih eder, ses çıkarmanın bir fayda getirmeyeceği inancını taşırlar.

Kabullenici sessizlik çalışanı kurumda pasif bir pozisyona getirmekte ve çalışanlar kurumda aktifliğini kaybetmektedirler. Karşı tarafla çarpışma ve kavgaya girmek istemeyen birey isteyerek ya da istemeyerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgütlerde otorite yöneticilik, merkezileşme çalışanların fikir bildirmesini imkansız duruma getirmektedir. Bireyler onları tatmin etmeyen durum sonrasında kendi fikirlerinin gereksiz olduğunu hissetmesi sonucunda düşüncelerini açıklamayı gereksiz bulmaktadırlar (Brinsfiesld, 2009; s.21). Pinder ve Harlos'a (2001) göre bu durumda çalışanın motivasyonu düşmekte ve verimlilik kaybı yaşamaktadırlar. Sonuç olarak çalışanlar işletme içerisinde çalışmakta isteksiz olmakta ve mesai saatlerini verimsiz bir şekilde geçirmektedirler.

1.2.2. Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik (Quiescent Slince)

Korunma amaçlı sessizlik davranışında çalışanlar cezalandırılmaktan çekindikleri için yönetici ve amirlerinin duymak istemeyeceği fikir veya durumu söylememektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre çalışanlar konuştuğu zaman olacıklardan çekindikleri için sessiz kalma eğilimindedirler.

Korunmacı sessizliğin temelinde bireyin kendini koruma amacı vardır. Çalışan yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunun farkındadır fakat sessiz kalarak kendini

korumaya çalışmaktadır. Korku örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerdendir, örgütsel sessizliğin bu boyutu çalışanların korku ve kaygılarının olması sonucunda oluşmaktadır. Çalışanlar kendi çıkarlarını korumak ve huzursuzluk ortamı oluşturmamak amacıyla sessiz kalmaktadırlar (Durak, 2014: 92).

Çalışanlar kendini dışsal tehditlerden savunmak amaçlı riskli buldukları konularda fikirlerini kendilerine saklar bu fikirleri üstlerine bildirdiği zaman kendisine yarardan çok zararının olacağı düşüncesindedirler. Korunma amaçlı sessizlik davranışında bulunan çalışanların oldukları işletmeler, değişim, gelişme, yeniliklere açık olma, büyüme ve ilerleme açısından rakiplerinden daha arkada kalmaktadır (Çakıcı, 2010: 33).

Cammozzo ve Gambarotto (2010: 167-168) korunma amaçlı sessizliğin kendini farklı şekillerde gösterdiklerini söylemektedir. Bunlar:

- Bilinçli olmayan korunmacı sessizlik: bireyler örgütte aşırı derecede korkudan dolayı susmaktadırlar.
- Amaçlı şekilde korunmacı sessizlik: birey kasıtlı olarak düşünülmüş bir şekilde sessiz kalmaktadır. Aynı zamanda korku çalışanı tahrik ettiği için çalışanlar uyanık davranışlar sergilemektedir.
- Bilinçli korunmacı sessizlik: düşük seviyeli korku sonucunda, sessiz kalmanın fırsat ve maliyetini hesaplayarak çalışanlar kendi çıkarları için sessiz kalma tutumlarıdır.
- Alışkanlık haline gelmiş korunmacı sessizlik: korkuya neden olacak istenmeyen neticeleri önlemek amacıyla pasif davranmaktır.

Cammozzo ve Gambarotto'a (2010: 168) göre çalışanların korunma amaçlı sessizlik davranışında bulunmalarının iki sebebi vardır; birincisi kendini dışsal tehditlere karşı savunma, ikincisi çalışma ortamında başkaları tarafından dışlanmamaktır.

“Susma etkisi” (mum effect) korunma amaçlı sessizliğe örnek olarak gösterilebilir. Susma etkisi bireyin kötü veya olumsuz haberi söylemek konusundaki isteksizliğidir. Yani bu durum çalışanların örgütteki olumsuz şeyleri söylemekte olan isteksizlikleri ile beraberdir (Brinsfield, 2009: 10).

Çalışanların daha önce yaşadıkları negatif olaylardan dolayı kişisel bir strateji geliştirerek hataları gizlemekte veya hiç yokmuş gibi davranmaktadırlar. Bu anlamda korunma amaçlı sessizlik kabullenici sessizlikten daha proaktif ve bilinçli bir davranıştır. Çalışanları kendilerini savunmak için yeni fikirlerini kendilerine saklamakta ve işletmedeki bazı etkinlik ve faaliyetlerden uzak durmaktadırlar (Knoll ve Dick, 2013: 351).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre örgütlerde çalışanların kabullenici sessizlik davranışı korunma amaçlı sessizlik davranışından daha çok önem ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda korunmacı ve kabullenici sessizliğin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 1. 1 : Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması

	Korunma Amaçlı	Kabullenici
İsteyerek Yapma	Oldukça İstekli	Oldukça İsteksiz
Bilinçlilik	Bilinçli	Düşük Bilinçli
Razı olma, Kabullenme	Düşük	Yükseğe Yakın
Stres seviyesi	Yükseğe Yakın	Düşüğe Yakın
Seçeneklerin Farkında Olma	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Ses Çıkarma İsteği	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Gitme İsteği	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Üstün duygular	Korku, Sinir, Çaresizlik, Depresyon, Sinik Tutumlar	Boyun Eğme, Katlama

Kaynak: Pinder ve Harlos (2001: 350).

Çalışanların her türlü davranışı kabullenmesi ve buna bağlı olarak sessizleşmesi isteye bağlı olarak düşük dereceli bir davranış olarak gösterilmektedir. Çalışanlar tarafından yapılmakta olan korunma amaçlı sessizlikte, olumsuz durumları kabul etmesi, sessizleşme davranışlarını isteğe bağlı olarak yapması bilinçli bir durum olarak

görülmekte ve stres seviyesi oldukça yüksek olduğu zaman kabullenici sessizlikte çalışanların stres seviyesi daha düşüktür. Korunma amaçlı sessizlikte çalışanların ses çıkarma isteği ne kadar fazlaysa, kabullenici sessizlikte ise tam aksine ses çıkarma istekleri o kadar azdır. Korunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar seçeneklerin farkındadırlar ve her zaman yeni seçenekler yaratmaya daha isteklidirler, bu yüzden de onlar gitmeye, işten ayrılmaya daha isteklidirler. Ancak kabullenici sessizlikte mevcut durumu kabul etme durumu yüksek düzeyde ve seçeneklerin farkında olma düzeyleri ise daha azdır, bu yüzden de onların gitme isteği daha düşüktür. Korunma amaçlı sessizlik davranışında bulunan kişilerde üstün olan duygular korku, sinir, çaresizlik, kabullenici sessizlikte ise üstün olan duygular boyun eğme ve katlanmadır.

1.2.3. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik (Prosocial Silence)

Örgütsel sessizliğin üçüncü boyutu olarak Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından çalışılmış örgüt yararına sessizlik mevcut sessizlik boyutlarına ilave edilmiştir. Korunma amaçlı sessizliğin aksine örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizlikte çalışanların olumsuzluk korkusundan ziyade başkaları için endişe ettikleri ve gelebilecek tehlikeleri göz önünde bulundurdıkları bir durum söz konusudur. Yani çalışan konuşmanın kendisi için doğuracağı zararlardan korunmak için değil de, diğer bireyleri ve kurumu düşündüğü için sessizlik davranışı sergilemektedir (Durak, 2014: 92). Van Dyne ve diğerleri (2003) örgüt yararına sessizliği kişilerin ve işletmenin çıkarlarına zarar vermemek için iş hakkındaki fikir, düşünce ve bilgilerini bilinçli olarak söylememesi olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizlik her zaman faydalı sonuçlar vermeye bilmektedir. Örneğin çalışma arkadaşının önemli bir hatasını görüp söylenmemesi sonucunda örgüt çıkarları zarar görebilmektedir. Aynı şekilde örgütte fark ettiği bir hatayı söylenmemesi örgüt kimliğini ve imajını zedeleyebilmektedir. Örnek olarak 2001 yılında Enron skandalı verilebilir. Amerika Birleşik devletlerinin enerji devi olarak bilinen bu şirketin iflasının medyada uzun zaman konuşulması, aynı zamanda ülke tarihinin en büyük mali krizlerinden birine sebep olmuştur. Çalışanların pek çoğu şirket faaliyetlerinden endişe etseler de, bu endişelerin yöneticilere söylenmemesi

şirketin iflas etme nedenlerinden belki de en önemlisi olmuştur (Dinç ve Cengiz, 2014). Benzer şekilde 27 Nisan 1986 sabahı yaşanmış olan Çernobil nükleer santralindeki patlama, radyasyon nedeniyle ölümlerle sonuçlanan tek kaza olarak bilinmektedir. Kazanın sebebi Sovyet döneminde tasarlanan reaktör ürününün ciddi derecede kusurlu olmasıdır. Orada çalışan profesörlerin birçoğu bunu bildiği halde o dönemdeki merkezileşmiş yönetime haber vermekten çekindikleri ve çalışma arkadaşlarını koruma amacı ile sessiz kalmışlardır. Bunun sonucunda da patlama olmuş ve binlerce insan kaybı yaşanmıştır (<https://www.nationalgeographic.com/culture/topics/reference/chernobyl-disaster/>).

Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre örgüt yararına sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan diğergamlık davranışı ile örgüt yararına sessizlik bir birilerine benzemektedir. Diğergamlık çalışanların kurumla ilgili problem veya görevlerde diğer üyelere yardım etmeyi hedefleyen tüm gönüllü ve bilinçli davranış olarak tanımlanmaktadır (Ulusoy ve Sarıçoban, 2017: 660). Fakat, diğergamlık çalışanların diğerleri beceremedikleri konularda yardım etme duygusunu içerirken, koruma amaçlı sessizlikte ise bazen diğerlerinin hatalarını görüp etik olmasa da onlara göz yumma eylemlerini içermektedir.

Bu sessizlik türünde çalışan örgütle özdeşleşmiş olup örgütü risklerden ve zararlı etkenlerden koruma amaçlı susmaktadırlar. Çalışanlar işbirlikçi bir şekilde örgüte ait olan gizli bilgileri dışarıdan birilerine vermemekte, gizliliği korumaktadırlar. Örgüt yararına sessizlik çalışanın örgütünü koruma güdüsü ve diğer çalışanları koruma güdüsü olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Yalçınsoy, 2019: 70).

Sonuç olarak örgütünü ve diğer bireyleri koruma maksatlı çalışanların susması, diğer sessizlik davranışlarında olduğu gibi örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olur. Bilgi paylaşımını, iletişimi, yeniliği ve yaratıcılığı engellemekle örgütün gelişmesini yavaşlatmaktadır.

1.2.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic)

Fırsatçı sessizlik Knoll ve Dick (2013) tarafından yönetim literatürüne kazandırılmış bir kavramdır. Diğer sessizlik türlerine ilave olarak çalışanların kendileri için avantaj elde etmek amacıyla bilgileri kasten saklamakta ve susmaktadırlar. Fırsatçılığa bir kaç örnek olarak yanlış yönlendirme, gizleme ve kafa karıştırma amacıyla eksik ve çarpık bilgilerin verilmesi ya da bilerek saklanması gösterilebilir. (Knoll ve Dick, 2012: 3). Knoll ve Dick (2013: 351) fırsatçı sessizliği başkalarının zararını kabul ederek kendisi için bir avantaj elde etmek amacıyla iş ile ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri strateji olarak saklamak durumu olarak tanımlamıştır

Fırsatçılığa dayalı sessizlik henüz organizasyonlarda yeterince araştırılmamış, fakat literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak ele alınmış bir kavramdır. Organizasyona ve meslektaşlarına zarar vermek için sessizlik davranışında bulunmak sessizliği fırsatçı maksatlar için kullanılması yollarındandır. Çalışanların güç ve statü elde etmek istemesi veya fazla iş yükünden kaçmak istedikleri durumlarda bilgi saklayarak çıkar elde etmesi mümkündür. Fırsatçı sessizlikte çalışanlar olaylar ve sorunlar karşısında kendilerine yarar sağlayabilecekleri düşüncesindedirler. Çalışan kendi düşünce ve bilgilerinin avantajlarını başkalarının kullanmaması için de sessiz kalmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar örgütlerde kendi hatalarının onlara verebileceği zararlardan korktuğu ve işletmedeki imajının zedelenmemesi amacıyla da sessizlik davranışını sergilemektedirler.

Fırsatçı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik bir birine benzemektedir. Her iki sessizlik türünde de çalışanlar örgütte olanların farkındadırlar ve bilerek sessiz kalmaktadırlar. Fakat korunma amaçlı sessizlikte çalışanlar daha önce yaşamış oldukları olumsuzluklardan dolayı kendisini dışsal tehditlerden korumak için sessiz kalırken, fırsatçı sessizlikte ise çalışanlar örgütteki olumsuzlukları kendi yararlarına kullanmak için olup biteni görmezden gelmekte ve sessiz kalmaktadırlar. Fırsatçı sessizlikte birey başkalarının zararını kendi avantajına çevirmeye çalışırken, korunma amaçlı sessizlikte birey kendisini zararlardan korumaya çalışmaktadır.

1.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütlerde çalışanların neden sessizlik davranışlarını seçtiklerini veya zaman geçtikçe sessiz kalma kararlarını neden verdiklerini açıklamak için bazı teorilerden yararlanılmaktadır. Bunlar:

- Fayda-Maliyet Analizi Teorisi
- Beklenti Teorisi
- Sessizlik Sarmalı Teorisi
- Kendini Uyarlama Teorisi

1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Fayda-maliyet analizinde ilk akla ekonomik göstergeler gelmektedir. Finansal kararlar alınırken görülecek işin maliyetlerine karşı elde edilmesi hedeflenen finansal kazanç karşılaştırılmaktadır. Fakat günümüzde bu yöntem sadece ekonomide değil de, aynı zamanda sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi diğer sosyal bilim alanlarında da kullanılmaktadır. Gelişmekte olan işletmelerde çalışanlar kendi varlıklarını sürdürebilmek için aynı şekilde kafalarında kendi çıkarları için bu analizi yapmaktadırlar (Tayfun ve Çatır, 2013).

Çalışanlar “düşüncelerimi dile getirsem nasıl bir çıkar elde edeceğim?” veya “düşüncelerimi söylediğim zaman hangi olumsuzluklarla karşılaşacağım?” hesabını yapmaktadırlar (Premeaux, 2001). Çalışanlar işletmelerde fayda-maliyet analizi yaparak, sessizleşmeye ya da konuşmaya karar vermektedirler. Kişiler konuşarak kazanacakları faydalara karşı, konuşarak kayıp edeceklerini karşılaştırarak bu analizi yapmaktadırlar. Konuşarak sağlayacakları çıkarları ile konuşarak karşılaşacakları zararları ölçmektedirler. Sonuç olarak, hangisi daha faydalı ise ona karar vermektedirler (Premeaux, 2001) .

Çalışanlar kurumlarda hangi davranışlarda bulunacakları, hangi hususlarda konuşup, hangilerinde susacakları ile ilgili risk hesaplamaları yaparak kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler. Çalışanların örgütlerde doğrudan karşılaştığı maliyetler: sarf ettiği enerji ve zaman, dolayısı ile karşılaşacağı maliyetler ise: zedelenen imaj, prestij ve itibar kaybıdır (Dutton v.d., 1997). Çalışanların kendi kafasında yapmış olduğu bu değerlendirmeler sonucunda kazandıkları fayda yukarıda

gösterdiğimiz maliyetlerden fazla ise konuşmaya ya da susmaya karar vereceklerdir. Aynı zamanda konuşup, susmaları ile ilgili değerlendirmeleri çalışanlar geçmiş tecrübelerini ve yöneticilerinin davranışlarını göz önünde bulundurarak karar vermektedirler (Premeaux, 2001).

Çakıcı (2007) çalışmasına göre çalışanlar, iş arkadaşlarının düşük performanslarını ve eksikliklerini gördükleri ve bildikleri halde dışlama endişesi ile yöneticilerine bu konuda hiçbir şey söylememektedirler. Burada, birey fayda-maliyet analizi yaparak dışlanma ve yalnız kalma korkusu ile susmaktadır.

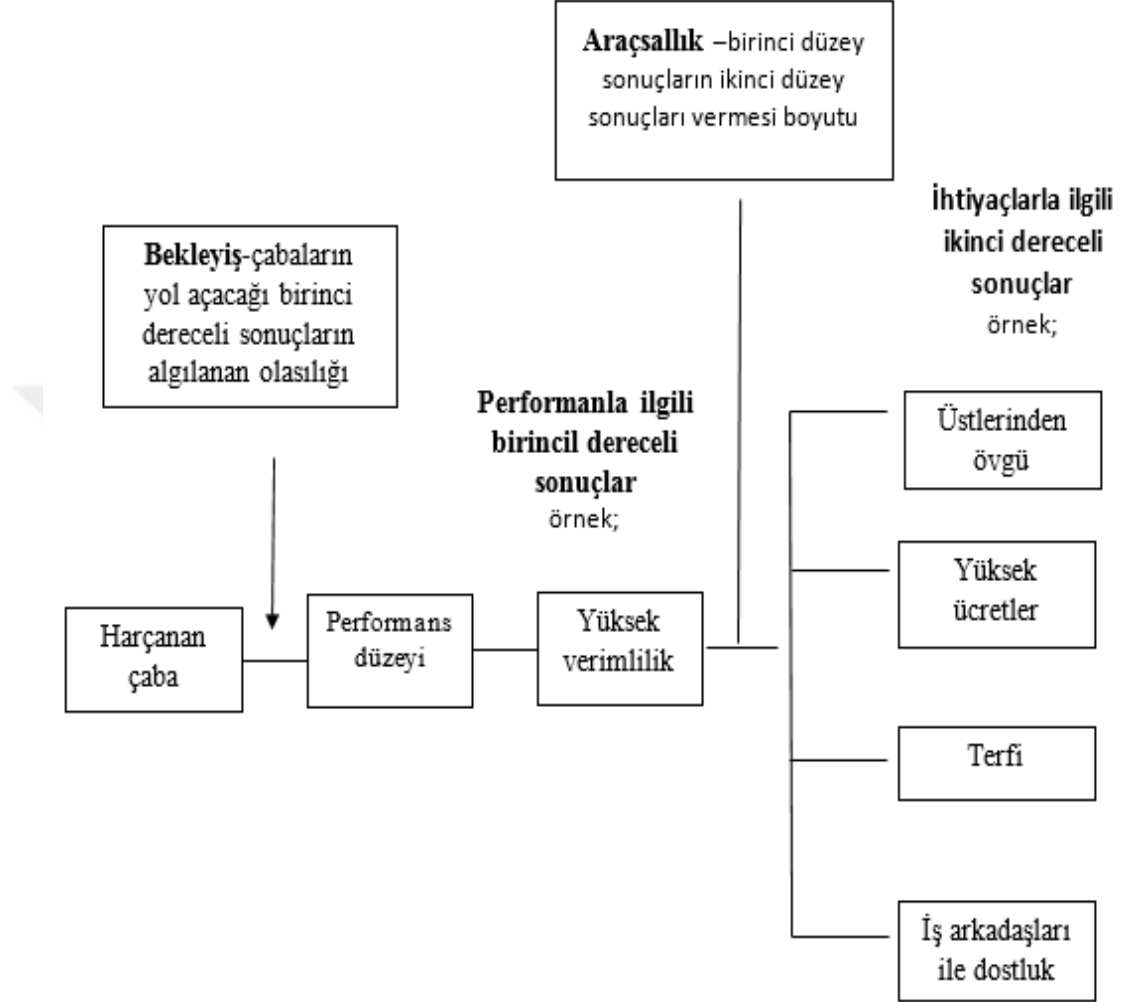
1.3.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi Vroom (1964) tarafından ilk olarak motivasyon teorisi olarak ortaya konulmuştur. Çalışanın düşünceleri, bilgileri, işinden olan beklentileri onların psikolojisini ve hayat tarzını etkilemektedir (Demir ve Cömert, 2018: 148). Bu beklentiler çalışanların örgüte nasıl fayda sağlayacağını ve katkıda bulunacağını belirlemektedir.

Beklenti teorisinin temelinde bireyin çabaları sonucunda ne elde edip etmeyeceğine dair inançlarına dayanmaktadır. Çalışan bir davranışta bulunduğu zaman arzu ettiği sonuca ulaşip ulaşmayacağına dair görüşlere sahiptir. Birey herhangi bir iş yapmayı veya davranışta bulunmayı düşünürken önce o davranışın olası sonuçlarından etkilenmektedir. Birey bu sonuçları göz önünde bulundurduğunda elde edeceği kazancın sarf ettiği çabadan daha fazla olacağını düşünüyorsa motive olacaktır (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).

Çalışan ses çıkardığı takdirde beklentilerinin karşılanacağını umuyorsa örgütte sessiz kalmayacaktır, aksi taktirde sessizleşerek, düşünce ve bilgilerini kendine saklayacaktır (Premeaux, 2001: 10). Başka bir ifadeyle çalışan ses çıkarmanın hiç bir faydasının olmayacağını ve olumlu sonuçlar getirmeyeceğini düşünüyorsa sessiz kalmayı tercih edecektir. Birey yaşadığı deneyimler sonucunda çeşitli beklentilerini karşılamak için davranış biçimlerinden ona en faydalı olan birini seçmektedir.

Şekil 1. 1 Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli.



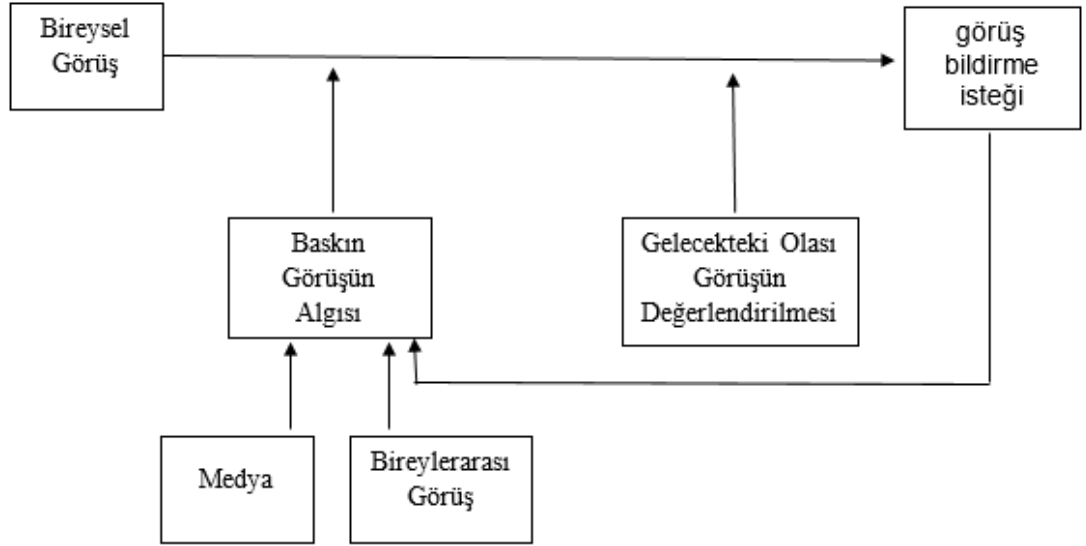
Kaynak: Mullins, L.J., 2010: 270.

1.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Örgütsel sessizlikle ilgili geliştirilmiş olan bir diğer teori Alman sosyolog Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilmiş olan “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisidir (Çakıcı, 2007). Bu teori bireylerin diğerlerinin onların fikirlerine karşı gösterdikleri tepkiyi, çoğunluğun fikirlerine göre nasıl bir tepki ve tutum içerisinde bulunacağını açıklamaktadır. Bir bireyin konuşmayı seçip seçmediği, bu

konudaki baskın görüşe ilişkin kendi algılarından önemli ölçüde etkilendiği gösterilmiştir (Bowen ve Blackmen, 2003).

Şekil 1. 2 Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi.



Kaynak: Bowen, F. and Blackmon, K. (2003): “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organization Voice”, Journal of Management Studies, s.1396.

Bireylerin kendi görüşleri ile ilgili fikirlerini söyleyip söylememesi onların algıları ile ilgilidir. Bu teori bireylerin karşı taraftan alacağı tepkiye göre nasıl bir davranış ve tavırda bulunduğunu açıklamaktadır. Bu teori bireylerin karşı taraftan aldıkları tepkiye göre ne zaman susup ne zaman konuşmaya dair aldıkları kararları ifade etmeye yardımcı olmaktadır (Çakıcı, 2007: 154).

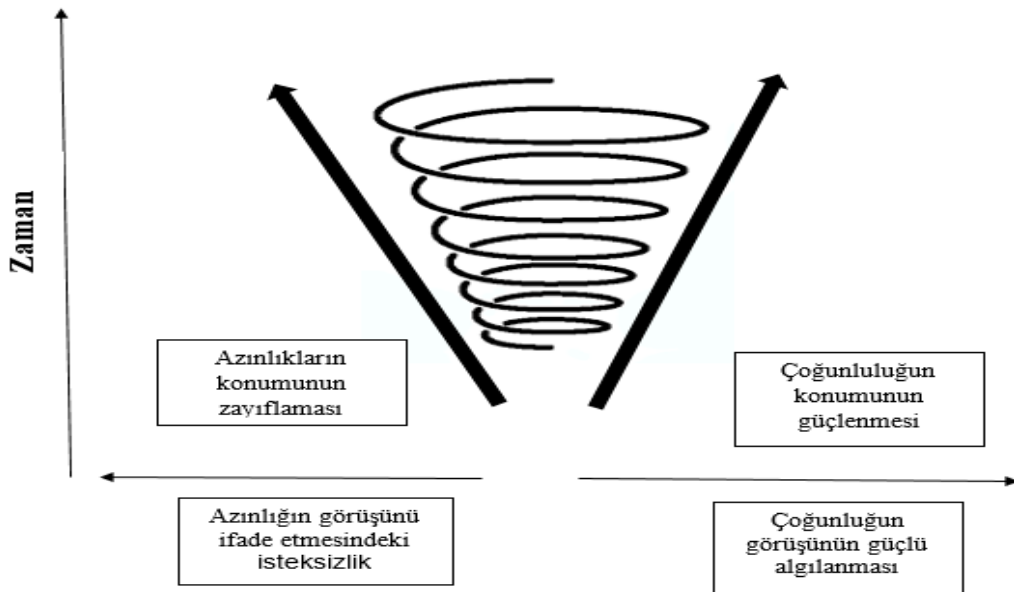
Örgütler dünya ve çevre hakkında farklı fikirleri olan heterojen bireylerden oluşmaktadır. İnsanların fikirlerini ifade etme isteği sadece kendi kişisel görüşlerinden değil, aynı zamanda dış çevrelerinden, özellikle de hakim “görüş iklimi” olarak algıladıkları duygudan etkilenmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).

Sessizlik sarmalı teorisine göre kişiler toplumun fikirlerine ve düşüncelerine uymazlarsa toplumun onları tecrit etmesinden korkmaktadırlar. İnsan sosyal bir varlıktır ve kendi doğası gereği her zaman sosyalleşmeye ve çevresi tarafından kabul görmeye ihtiyaç duymaktadır. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için çevresi

tarafından sevilme ve başkalarının varlığına gerek duymaktadırlar. Sosyal ihtiyaçları karşılanmayan birey kendini yalnız ve terkedilmiş hissedebilirler. Sessizlik sarmalı teorisinde kişiler girdikleri gruplarda dışlanmamak, yalnızlaşmamak için gruptaki şahıslarla aynı fikirde olmadıkları durumda ses çıkarmamaktadırlar (Noelle-Neumann, 1974).

Bowen ve Blackmen (2003) çalışanların meslektaşlarından destek almadıkça sessizlik davranışında bulunacağını belirlemişlerdir. Çoğunlukla aynı fikirde olmadıklarında, insanlar fikirlerini ifade etmekte isteksiz davranmaktadırlar. Kamuoyu ve başkalarının yargıları da dahil olmak üzere sosyal ortamlarını, yeni bilgilerin yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde bir referans çerçevesi olarak kullanmaktadırlar. Daha sonra birey fikir bildirme ya da kendini tecrit etme kararı almaktadır. Sosyal izolasyondan kaçınmak için, insanlar hem çoğunluk görüşünün ne olduğunu hem de çeşitli görüşlerin popülaritesinin arttığını veya azaldığını bulmaya çalışmaktadır (Noelle-Neumann, 1974). Bu gözlemleri sonucunda kendi fikirlerinin örgütte hakim olan fikirlere uymadığını hissederlerse düşüncelerini kendilerine saklayarak sessizleşmektedirler. Zaman içinde bu durum, toplumsal düzeyde bir görüşün baskın hale gelmesine yol açabilmektedir (Schedfele v.d., 2001).

Şekil 1. 3 Sessizlik Sarmalı Modeli.



Kaynak: Bowen, F. and Blackmon, K. 2003; “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organization Voice”, Journal of Management Studies, s.1397.

Sessizlik sarmalı teorisine göre, bir fikri söylenmeden önce bu fikirle ilgili çoğulluğun desteğini görmek önemlidir. İnsanlar görüşlerinin azınlıkta ya da düşüşte olduğunu hissettiklerinde, yalnız kalmaktan endişe ile sessizleşmektedirler (Bowen ve Blackmen, 2003: 1397).

Bu teorinin örgüt içerisinde gelişmesi sonucunda her hangi bir problemin çözülmesi için çalışanlar görüşlerini açıkça ifade etmemektedir. Örgütte dışlanmak ve diğerleri tarafından izole edilmek korkusu yeni fikir oluşumunu engellemektedir. Bu şekilde örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı, örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engel olabilmekte, tecrübe ve düşüncelerin söylenilmemesi de örgüt gelişimi için de negatif bir durum oluşturmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.352).

1.3.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Bireylerin sessizlik davranışlarını neden tercih ettiğini anlatan bir diğer teori de kendini uyarlama teorisidir. Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, çalışanlar kendi davranış ve tavırlarını örgütte var olan duruma göre ayarlayarak hareket etmektedirler. Genel anlamıyla bireyin kendisini dış etkilere ve hassasiyetlere göre değiştirerek kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlana bilmektedirler (Çakıcı, 2007: 154). İnsanlar olumlu bir şekilde kendilerini ifade edebilmeyi erken yaşlardan itibaren öğrenmektedirler. Olumlu bir imaj elde etmek ve bunu korumak arzusu bazılarında diğerlerine göre daha güçlüdür. Kendini uyarlama teorisi, bireylerin sosyal sinyallere karşı duyarlılıklarını, davranışlarını duruma göre adapte etme becerilerini ifade etmektedir (Premeax, 2001: 26).

Kişiler kendilerine fayda sağlamak ve çıkarlarını korumak için topluma, bulundukları ortama uyum sağlamağa çalışmaktadırlar. Kendi çıkarları için ortamda yapılması gereken davranışlara göre kendilerini ayarlar ve tavırlarını ortama göre değiştirmektedirler. Bunları yapmalarının sebebi de çevresi tarafından kabul görmek ve insanlar üzerinde iyi bir etki bırakabilmektir (Çakıcı, 2007: 154).

Kendini uyarlama çalışanların örgüt ortamında fikirlerini ifade edebilmelerinin başka bir tarzıdır. Birey çeşitli durumlarda kendisine en faydalı olan davranışı fark edip statüsünü korumak için buna göre hareket etmektedir. Yani, birey duruma uyum göstermek için kendi davranışlarını ortama göre ayarlamaktadır (Premeaux, 2001: 26).

Kendini uyarlamayı bazı kişiler kolaylıkla başarırken, bazıları bu uyumu sağlayamamaktadırlar. Kendini uyarlama becerisi düşük olan bireyler gerçek duygularını, fikirlerini ve tavırlarını gizlemekte zorluk çekmektedirler. Bu bireyler düşünce ve fikirlerini saklayamamakta ve tavırlarını da bu düşüncelere dayalı olarak sergilemekte, daha açık konuşmaya önem vermektedirler. Yani, her durumda ve ortamda nasıl isterlerse öyle davranmakta, kendilerini gizlemeye ve insanlar üzerinde tesir yaratmaya çalışmamaktadırlar (Premeaux, 2003: 1537). Kendi uyarlama kabiliyeti düşük olanlar gerçek duygularına ve mizaçlarına sadık kalmaktadırlar. Bu bireyler kendi inançlarına göre hareket etme eğilimindedirler. Çevrelerindeki insanların ne düşündükleri ile ilgili kaygıları yoktur, bu yüzden de açık bir şekilde konuşarak söylediklerinin sonuçlarından korkmamaktadırlar (Çakıcı, 2007:154).

Bunun aksine kendini uyarlama kabiliyeti yüksek olan kişiler kuralları ve çevredekilerin düşüncelerini önemser, farklı durumlarda kendilerini uyarlayabilirler. Bu tıpkı “nabza göre şerbet verme” deyimine benzemektedir (Çakıcı, 2007: 154). Kendini uyarlama kabiliyeti yüksek olan kişiler davranışlarını değiştirebilmekte belirli bir durum için uygun olduğuna inandıkları şeye dayanarak davranışlar sergilemektedirler. İçinde bulundukları ortamla ilgili kısa sürede bilgi sahibi olmakta ve hareketlerini ortama uygun şekilde tasarlamaktadırlar. Onlar örgüt ortamında diğerlerinin davranışlarını gözlemlemekte, kendi davranışlarını da buna uygun şekilde ayarlayarak sosyal normlara uymaya çalışmaktadırlar. Diğerlerinin hassas olduğu konularda onlara uygun ve arzu edilen şekilde davranmaktadırlar. Olumlu bir imaj kazanma arzusu, bireylerin kendi imajlarını bilerek ve aktif olarak yönetmelerine ve görüşlerini dile getirmekten önce sonuçlarını dikkate almalarına yol açmaktadır (Dutton v.d., 1997). Aynı zamanda söylediklerinin ne gibi sonuçlara sebep olacağını önceden düşünmekte ona göre susup susmamaya karar vermektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1538). Bu kişilerin kendi davranışlarını kontrol edebilme

yeteneği yüksektir ve onlar çevresindeki insanlara, girdikleri her ortama karşı oynamaktadırlar.

Sonuç olarak kendini uyarlama kabiliyeti daha düşük olan kişiler örgütlerde kendini uyarlama kabiliyeti yüksek olan kişilerden daha çok konuşmakta ve örgütlerine katkı sağlamaktadırlar.

1.4.Örgüt Sessizliğin Nedenleri

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışan iş hayatının ilk başlarından itibaren sessizlik davranışları sergilememektedir. Zaman içerisinde çeşitli faktörlerin tesiriyle çalışan konuşmanın bazı durumlarda tehlikeli olduğunu düşünerek kendisini olumsuz etkilerden korumaya çalışmaktadır. Örgütlerde alışanların sessizlik davranışlarına neden olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin nedenleri daha çok üç başlıkta incelenmektedir. Bunlar: bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerdir.

1.4.1. Bireysel Nedenler

Örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalma davranışları bireysel faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Geçmişteki tecrübe ve deneyimler, kişisel özellikler, bireyin yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumu, izolasyon korkusu ve bir çok başka sebeplerden dolayı çalışanlar sessiz kalmaktadırlar. Aynı zamanda Pinder ve Harlos'un (2001) alışmalarında bahsettiği özsaygı (self-esteem), iletişim kaygısı (communication apprehension) ve kontrol odağı (locus of control) gibi kişilik özellikleri de çalışanların sessiz kalma davranışını etkilemektedir.

Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında sessizliği etkileyen nedenler arasında üç tip kişilik özelliklerinden bahsetmektedir. Bunlar:

Özsaygı – Benliğin her hangi bir boyutunu yansıtan ve kişinin kendini korumak için kendisi hakkında geliştirdiği genel değerlendirmedir. zsaygısı düşük olan bireylerde genel olarak sessizlik ve özellikle de pasiflik görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). zsaygısı yüksek olan kişiler örgütlerde kendilerini değerli hissetmektedir, kendilerini daha motive olmuş, yetenekli ve güçlü olarak görmektedirler. Bu sebeplerden dolayı

özsaygı oranı yüksek olan çalışanlar düşük olan çalışanlardan daha az sessiz kalmaktadırlar.

İletişim kaygısı – geniş tabanlı iletişim korkusundan kaynaklanır. Bu özelliği yüksek olan kişiler olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin ederek mümkünse iletişimden kaçmaya çalışmaktadır. Bu özellik ile özsaygı arasında bir ilişki vardır. İletişim kaygısı yüksek olan bireylerin özsaygısı düşük olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 355). Sonuç olarak iletişim kaygısı yüksek olan bireyler sessizliğe daha çok meyillidir.

Kontrol odağı – Bu insanların çeşitliliğini yansıtan bir kişilik özelliğidir. Bireyler başlarına gelenlerin çabalarının sonuçları olarak ya da kontrolü dışındaki koşullardan kaynaklandığına dair inançları var olmaktadır. Başlarına gelenleri kontrol altına aldıklarına inananlar iç kontrol odağına sahip olanlardır. Kendi çabaları ile başlarına gelenler arasında bir ilişki olmadığına inanan insanlar dış kontrol odaklıdır. Sonuç olarak dış kontrol odağı düşük olan insanlar olaylara tepki vermek yerine sessiz kalmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 356).

Bireylerin yaşı onların davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdendir. Özellikle de daha deneyimsiz ve genç çalışanlar, daha deneyimli ve yaşlı çalışanlarla kıyaslandığında sessizlikten daha fazla etkilenmektedirler (Milliken v.d., 2003). Genç bir bireyin uyum sağlama becerisi düşüktür ve çalıştığı işletmede zorlanıyorsa istifa etmek, işten ayrılmak gibi kararları daha çabuk vermektedir. Yaş arttıkça yaşadıklarında dolayı bireyin hayata karşı direnci artmakta ve uyum sağlamak daha kolay olmaktadır. Aynı zamanda yaşlı çalışanlar örgütlerde genç çalışanlardan daha fazla risk altında olduklarını düşünmektedirler (Milliken v.d., 2003: 1472). Bu yüzden yaş arttıkça birey konuşmayı riskli bulmakta ve örgütte yaşadıkları karşısında daha çok sessizleşmektedir.

Çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyen bir diğer neden de cinsiyettir. Örgütlerde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre konuşmakta ve kendi fikir, düşüncelerini söylemekte daha istekli olduğu belirtilmektedir (Brinsfield, 2009: 73). Bu genellikle bazı kültür yapılarında kadınların iş ortamında daha az bulunması gerektiği bakış açısı ve ataerkil toplumlarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla etkiye

sahip olmaları ile açıklanmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Sonuç olarak örgütlerde kadınlar erkeklerden daha çok sessiz kalma eğiliminde bulunmaktadır.

Eğitim belirli bir konuda kişiye bilgi ve beceri kazandıran, kendisini yetiştirmeye ve geliştirmeye, kendi haklarını korumasına yardımcı olan bir etkidir. Bireyin eğitiminin olmaması sonucunda o kendi haklarını bilmemekte ve konu hakkında yeterli bilgisi olmadığı için pek fazla fikir söyleyememektedir. Bu yüzden de kişinin eğitimsiz olması onun sessiz kalma nedenleri arasında gösterilebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Tecrübe ve deneyim bireyin hayatı boyunca ya da belirli bir süre içerisinde kazandığı bilgilerin, yaşadığı olaylardan ve durumlardan elde ettiği tecrübelerin tümüdür. Çalışanların iş hayatında biriktirdiği deneyimler onların sessiz kalma davranışların etkilemektedir. Araştırmalara göre deneyimi az olan çalışanlar deneyimi çok olanlardan daha fazla sessiz kalmaktadırlar (Milliken v.d., 2003).

Çalışanlar yanlış anlaşılma endişesi ile bazen düşüncelerini çalışma arkadaşlarına ve üstlerine aktarmakta isteksiz olmaktadır (Milliken v.d., 2003; 1454). Bunun sebebi ise fikirlerini söyleyeceği zaman örgütte dışlanacağını ve ilişkilerinin zedeleneceğini düşünmesidir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38). Fikirlerini açıkça söylemekten kaçınan bireyler izolasyon korkusu yaşamakta ve çalışma ortamında iyi bir performans sergileyememektedirler. Bu korkularını yenen çalışan diğerleri ile iletişime geçebildiği zaman ise performansında iyi yönde iyileşmeler olmaktadır.

Çalışanlar meslektaşları ile ilgili olumsuz bir durumu söylediği zaman iş arkadaşları ile ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Çalışanlar iş ortamında örgüt üyeleri tarafından desteklenmek istemektedirler. Her bir çalışanın arkadaşları arasında bir nüfusu vardır. Çalışanlar bu nüfuslarına zarar gelmemesi, örgüt üyelerinin desteklerini kaybetmeme gerekçesi ile örgüt ve çalışma arkadaşları ile ilgili olumsuz fikirlerini dile getirmemektedirler (Durak, 2014: 114).

Sonuç olarak çalışanlar örgütlerde şikayetçi, dedikoducu, sorun çıkaran kişi olarak algılanacağından, aynı zamanda izolasyon ile karşılaşabileceği ve ilişkilerinin

zedelenebileceği ile ilgili endişelerinden dolayı pek ses çıkarmazlar (Milliken v.d., 2003).

1.4.2. Örgütsel Nedenler

Örgüt içerisinde örgüt üyelerinin sessiz kalma sebebi sadece bireysel nedenlerden dolayı değil, aynı zamanda bazı örgütsel nedenlerden dolayı da olmaktadır. Çalışanların sessiz kalmasına neden olan örgütsel faktörler arasında sessizlik iklimi, örgütün hiyerarşik yapısı, örgüt kültürü ve daha başka birçok faktörler sayılabilir

Sessizlik iklimi çalışanların örgütte kendi alanlarında karşılaştıkları sorunlarla ilgili diğer kişilerle etkileşime girmeden, onları göz ardı ederek kendi sorunlarını çözme çabası olarak tanımlanmaktadır (Vakola ve Bourados, 2005: 442). Çalışanlar kendi görev ve sorumluluklarına o kadar adapte olmuştur ki, örgüt içerisinde başka hiç bir şeyle ilgilenmemekte ve etrafında olup biten her şeyi sessiz karşılamaktadırlar. Çalışanların kendilerini güvende hissetmemesi, konuşmanın tehlikeli olması ve konuşma sonucunun kendilerine zarar verebileceği düşüncesi örgütlerde bu iklimin var olmasının sebebidir (Morrison ve Milliken, 2000: 716-717). Çalışanlar sessizliği zaman içerisinde benimseyerek iş yapabilme isteklerini ve becerilerini yavaş yavaş yitirmektedirler. Bunlar örgütün öğrenme yeteneğini, problem ve sorunların bulunmasını da olumsuz yönde etkilemektedir (Çakıcı, 2007: 156). Sonuç olarak sessizlik iklimi, çalışanın iş tatminini, motivasyonunu, performansını olumsuz yönde etkileyen ve örgütün gelişmesini de engelleyen faktörlerdendir.

Örgüt içerisinde doğru hiyerarşik yapının olması çok önemlidir. Doğru hiyerarşik yapının olmaması sebebi ile çalışanlar üstleri ile iyi bir iletişim kuramamaktadırlar. Sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı ortamdaki çalışanlar arasında olabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138). Hiyerarşik yapının iyi olmadığı durumlarda veya hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde sessizliğin aşağıdan yukarıya doğru olan türü gelişmektedir (Milliken vd., 2003: 1454). Bu gelişme sonucunda alttan üste doğru söylenen fikirler üstlere ya doğru aktarılmamakta ya da aktarılan fikirlerde filtreleme olmaktadır. İdari sorunlar, etik

olmayan davranışlar, çalışanların iyi olmayan performansı, gelişimle ilgili teklifler ve örgütte olan başka sorunlar üstlere söylenmesi gerekenler arasındadır. Sonuçta yöneticiler örgüt içerisinde olan durumları iyi bilmediği için karar alma mekanizmasında hatalar yapmaktadırlar (Çakıcı, 2008: 94).

Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında, çalışanların örgüt içerisinde adaletsiz bir durum olduğuna inandıkları zaman sessiz kalmaya karar verebildiklerini ifade etmektedirler. Adaletsizlik olarak kast edilen şeyler: kayırmacılık yapılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden üstün tutulması, ödüllendirmede haksızlık, sıkı kontrol, zayıf iletişim, rekabete yönelik bireyciliktir (Çakıcı, 2007: 157). Adaletsizlik kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanların bağımlılık ve sadakat duyguları da düşüktür.

Her işletmenin kendisine özgür farklı bir kültür yapısı vardır. Örgüt kültürü çalışanların susup susmama ile ilgili kararlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü bireyin örgütte kendini ifade etmesini sağlayan, örgüt üyeleri tarafından beraber paylaşılan inanç, tutum ve davranış sistemini belirleyen normlar ve değerler bütünüdür (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Bu kültürel yapının doğru oluşturulmadığı örgütlerde çalışanlar örgütün iyileştirme ve gelişimine katkı sağlamakta isteksiz olup, sessiz kalma davranışları sergilemektedirler (Aktaş ve Şimşek, 2013).

Hofstede'nin genel kültür boyutları incelenmesi kültür ve sessizlik arasında ilişkinin daha iyi anlaşılması açısından faydalı olmaktadır. Örgütsel nedenlerden bahsettiğimiz zaman bireyci ve kolektivist, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma derecesi genel olarak çalışanların sessizlik davranışını etkilemektedir.

Hofstede (1984) çalışmasında çeşitli kültür boyutlarını incelemiştir. Burada 85 puanlık bir gösterge ile Türkiye belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan ülkeler sırasındadır (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>). Belirsizlikten kaçınma bir kültürün üyelerinin belirsiz ya da bilinmeyen durumlarla tehdit altında hissettiği ve bunlardan kaçınmaya çalışan inançlar derecesini göstermektedir. Bu kültürlerde genel olarak farklılıklara tolerans düşüktür, daha az risk alınır, gelecek kaygısı ve stres düzeyi yüksektir, kurallara her zaman uymak gerekir ve astların inisiyatif alması hoş karşılanmaz. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğu

zaman bu boyutun yüksek olduğu örgüt kültüründe seslilik düşük sessizlik ise yüksek olmaktadır (Aytekin ve d., 2017: 318).

Kültürün başka bir boyutu bireycilik ve kolektivistliktir. Bireycilik bir toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir. Hofstede'nin puanlamasında Türkiye 37 puanla kolektivist bir toplumdur (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>). Kolektivist kültürde “ben” duygusu değil, “biz” duygusu hakimdir. Bireyci kültürde profesyonelleşme düzeyi daha yüksek, özgüven gelişmiştir, sorumluluk alma düzeyi yüksektir, geribildirim doğrudan verilir ve performans değerlendirme bireyseldir. Bu sebeplerden dolayı bireyci kültürler özgür hareket etmeyi sevmekte, özgürlüklerinin kısıtlanacağı durumlarda verimliliklerinin azalacağı inancındalar (Wasti ve Erdil, 2007: 3-4) ve haksızlıklar karşısında susmamaktadırlar.

Diğer bir boyut ise güç mesafesi boyutudur. Güç mesafesi bir ülkedeki kurumların ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi tanımlanmaktadır. Türkiye burada 66 puanla yüksek güç mesafesinin hakim olduğu ülkelerdendir (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>). Güç mesafesi yüksek olduğu örgütlerde astlar üstlerini sorgulamaz, yöneticiler otokritiktir, çalışanlar yapmaları gerekenleri söylenmesini bekler, örgüt yapısı merkezileşmiştir ve yetki devri düşük seviyededir. Huang, Vlier ve Vegt (2005) araştırmalarında güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında ilişki incelenmiş ve güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların fikirlerini söylemekten kaçındığı, aksi durumlarda ise daha kolay dile getirdiklerini ifade etmektedirler.

1.4.3. Yönetmel Nedenler

Örgütsel sessizliğin nedenleri incelendiğinde, çalışanların sessiz kalma davranışlarına yönetmel faktörlerinde etki ettiğı görölmektedir. Örgütte çalışan ve yönetici arasında ilişkiler doğru kurulmadığı zaman örgütte bireyler fikir ve düşüncelerini açıkça söylemekten çekinmektedirler. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında çalışanların yöneticilerden kaynaklanan sessizlik nedenlerini iki gruba

ayırmıştır: ilki çalışanların olumsuz geri bildirim alma korkusu, ikincisi ise yöneticilerin işletme ve yönetimle ilgili sahip oldukları örtük inançlardır.

Olumsuz geri bildirim alma korkusu- çalışanlar genel olarak çalıştıkları örgütte ister yöneticilerinden isterse de çalışma arkadaşları olumsuz geri bildirim almaktan çekinmektedirler. Fakat sadece çalışanlar değil aynı zamanda yöneticiler de çalışanlarından olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütlerde bu en çok sessizliğe neden olan durum olarak bilinmektedir. Yeniliklere karşı toleransı az olan yöneticiler genellikle örgütlerde söylenen fikirlere karşı olumsuz tepkiler göstermektedirler. Onların fikirlerine göre farklılıklar çatışmaya neden olabilmektedir. Yöneticinin kendine olan güveni zayıf olduğu için örgütte çalışanlar üzerinde baskı kurmaya çalışmaktadır. Çalışanlar ise üstleri ile çatışmaya girmeyi riskli bulduğu için zamanla yöneticilerine güven duygularının kaybetmekte ve örgütte konuşmaya isteksiz hale gelmektedirler (Durak, 2014).

Yöneticilerin örtük inançları ise çalışanların üstlerinden gelen emirleri sorgusuz sualsiz yaptığı ve üstlerinin de yaptıklarını sorgulamadan kabul ettiği durumdur (Morrison ve Milliken, 2000). Aynı zamanda burada yöneticiler çalışanlara inanmamaktadır. Mc Gregor'un geliştirmiş olduğu X teorisinde çalışanlar yöneticilerinin gözünde tembel, işini sevmeyen, her daim yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereken bireyler olarak görülmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 51). Bu teoriye göre çalışanlar işletme hedeflerini doğru yapabilmeleri için korkutulmalıdır. Bu teorinin var olduğu örgütlerde çalışanlar aşağıdan yukarıya doğru fikirlerini söyleyememekte ve sonuç olarak sessiz kalmaktadırlar.

1.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Kurumlarda çalışanların sergiledikleri sessizlik davranışları farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- Çalışan itaati
- Sağır kalma sendromu

- Pasif kalma ve razı olma
- Çekinme ve başka davranışlara yönelme

1.5.1. Çalışan İtaati

İtaat kelimesi Türk Dil Kurumunda söz dinleme, boyun eğme, uysal olma anlamına gelmektedir (tdk.gov.tr). İtaatkar insanlar neyin ne olduğunu sorgulamamakta, her şeyi olduğu gibi kabullenmektedirler.

Geleneksel örgüt yapılarının önemli özelliklerinden biri de itaat davranışıdır. Genellikle böyle örgüt yapılarında güç merkezde toplanmış ve otoriter yönetim tarzı hakimdir. Gücün merkezde toplandığı bu örgütlerde çalışanlar istese de istemese de yukarıdan gelen her türlü talimata itaat etmek zorundadır. Bu yönetim tarzında yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik yapı vardır, astlar üstlerine her zaman itaat etmelidir. Bireyler örgütün genel strateji ve politikalarını takip etmeli, onlara verilen her türlü görevleri istenildiği şekilde, zamanında, itiraz etmeden yapmalıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Çalışanlar kurallara ve emirlere uyarak örgüte sadakatle bağlı olduklarını göstermektedirler. Esnek olmayan kurallar, örgüte sadakatle bağlı olan bireyler itaat etme kültürünü oluşturmaktadır. İtaat kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar, mevcut durumu sorgulamadan kabul etmekte, böylece çözüm alternatiflerine sınır koyulmakta ya da görmezden gelinmektedir.

Çalışanların itaat etme durumları aslında tehlikeli bir durumdur. İtaatkar çalışan örgütteki sessizliğin farkına bile varmamakta, hiçbir değişiklik ve yenilik arayışında olmamaktadır. Çalışanlara göre mevcut durum normaldir ve onlar örgütlerine daha iyi nasıl faydalı olaabilecekleri hakkında düşünmemektedirler, çünkü istenileni kusursuz yaparak faydalı olduklarının inancına sahiptirler. Çalışanlar itaat etmedikleri durumlarda cezalandırılmak, işten atılmak, örgütte dışlanmak, olumsuz değerlendirilmek gibi durumlardan korkmaktadırlar. Çalışanların itaat göstermesi yöneticiler tarafından iyi bir şey olarak bilinse de aslında örgütsel açıdan önemli bir sorundur (Brinsfield, 2009).

1.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak da adlandırılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Bu durum genellikle çalışanların şikayetlerini ve memnuniyetsizliklerini söyleyemedikleri örgütlerde görülmekte ve çalışanların hoşnutsuzluklarını açıkça ifade etmekten kaçındığı bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 347).

Bu sendromun genel özelliği çalışanların olup bitene karşı tepkisiz olmasıdır. Kişiler kurumlarda yaşadıkları hoşnutsuzluklara, sorunlara ve problemlere rağmen ‘duymadım, görmedim ve bilmiyorum’ şeklinde tepkiler göstererek sessiz kalmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 157).

Örgütlerde taciz gibi son derece olumsuz koşulların varlığı da bu sendromun daha çok ortaya çıkabildiği vurgulanmaktadır. Yöneticiler çalışanların bu durumu dile getirmelerini genelde olumsuz karşılamaktadırlar (Peirce ve d., 1998). Bu tür olayları genelde yöneticiler görmezden gelmekte ve önlem almak konusunda da başarısız olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar onlara inanılmayacağı ve durumun hoş karşılanmayacağı düşüncesi ile bu durumu ‘duymamış, görmemiş, bilmiyorlarmış’ gibi sessiz kalmaktadırlar.

Sağır kulak sendromu özellikle çıkarların insanlardan üstün olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu örgütlerde bu durumun görülmesine sebep gibi iletişimin zayıf olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda çalışanlar hiçbir soru soramamakta ve düşüncelerini söyleyememektedirler.

Peirce ve diğerleri (1998) örgütlerde bu sendromun ortaya çıkmasına neden olan bazı faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar:

- Kaliteli ve yeterli olmayan örgütsel yöntemler;
- Yönetim tepkileri; örgütte çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, ithamların kabul edilmemesi, haksızlığa uğramış kişinin suçlanması ve yine aynı şeylerin yapılmasına izin verilmesi, çalışanların görmezden gelinmesi;
- Örgütsel boyutlar; aile şirketleri, minimal insan kaynaklı fonksiyonları olan küçük firmalar, çalışanların daha çok erkek olduğu işletmeler.

1.5.3. Pasif Kalma Ve Razı Olma

Çalışanların örgütte sessiz kalma biçimlerinden bir diğeri de pasif kalma ve razı olmadır. Örgütte çalışanlar var olanın dışındaki düşüncelerin örgüt içerisinde diğerleri tarafından kabul edilmeyeceği endişesi ile hiçbir şey söylemeyerek var olana razı gelmektedirler (Milliken ve d., 2003). Bu durum sonucunda örgütlerde çalışanlar pasif kalmayı tercih etmekte ve tek bir düşünce hakim olmaktadır. Milliken ve diğerlerine (2003) bu göre örgütler de çoğunlukla eleştirili ve farklı düşüncüleri tahammülsüzlükle karşılanmaktadır.

Örgütlerde olan adaletsizlik, haksızlık, ahlaksızlık gibi etik olmayan davranışlar karşısında çalışanlar sessiz kalmaktadırlar. Bu sessizlik türünde birey her ne kadar olaylardan memnun olmasa da bilinçli olarak bu duruma razı gelip pasif ve sessiz kalmaktadır. İşbirliğini teşvik etmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekçi gibi görünmek bu tiplere örnek ola bilir (Pinder ve Harlos, 2001).

1.5.4. Çekilme Ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanlar örgüte karşı olan güvensizliklerinden, geçmişte yaşadıkları olumsuz durum ve koşullardan dolayı örgütün gelişmesine katkı sağlamakta isteksiz olmaktadır. Tüm bu olumsuz düşünceler sonucunda çalışan konuşmanın etkili olmayacağını düşünerek örgüt faaliyetlerinden geri çekilmektedirler (Brinsfield, 2009). Pasif kalma ve razı olmadan farklı olarak çekilme ve başka davranışlara yönelme bireyin bilinçli olarak yaptığı davranıştır. Çalışanlar kendi çıkarları sonucunda geliştirdikleri stratejilerden dolayı düşüncelerini söyleyememekte ve geri çekilmektedirler. Dyne ve diğerlerine (2006) göre çalışanlar dışarıdan gelebilecek riskli durumlardan ve tehlikelerden kendilerini korumak için örgütlerde geri çekilme ve başka davranışlara yönelmektedirler.

Çalışanların kurumdaki mutlulukları oldukça önemlidir, kendini mutlu hisseden çalışan örgüte bağlı bir şekilde çalışır ve bu durum da onların verimliliklerinin artmasına sebep olmaktadır. Aksi durumda çalışan işe aidiyet

duygusu taşımayarak, örgüte olan bağlılığını kaybetmektedir. Bunun sonucunda da devamlı işten kaytararak işini aksatmağa başlamaktadır (Milliken ve d., 2003).

Geri çekilmeğe dayalı sessizlik öğrenilmiş çaresizliğe benzemektedir. Öğrenilmiş çaresizlik belli bir durumda sürekli olarak olumsuz tepki alma deneyimi sonucunda ortaya çıkan başarısızlığı kabullenme durumudur (Tülübaş ve Cevat, 2014). Her iki durum sonucunda da çalışanlar örgütlerde olup bitene karşı tepki vermekte isteksiz olmaktadır.

Çalışanlar kendilerini örgütlerde değersiz bulduklarında ve fikirlerinin pek önemli olamadığını düşündüklerinde geri çekilme davranışında bulunmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001). Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının kendisine karşı önyargılı olduğunu düşünen çalışan değersiz ve dışlanmış hissetmektedir.

1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütler de bir takım faktörlerden etkilenen çalışanların sessiz kalma davranışları istenmeyen sonuçlara sebep olabilmektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışları sadece örgütü değil aynı zamanda çalışanları da olumsuz etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin sonuçları, örgütsel ve bireysel düzeyde incelenmektedir.

1.6.1. Sessizliğin Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Çalışanların sessizlik davranışları örgüt içerisinde önemli sorunlara neden olabilmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanların umursamazlıkları, korkuları ve güvensizlikleri sonucunda oluştuğundan örgütün gelişimini engelleyecek en önemli etkenlerdendir (Huang ve d., 2005). Bu sebepten dolayı yöneticiler açısından örgütsel sessizlik kaygı verici bir durumdur.

İş hayatında yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet ortamında yöneticilerin her daim çalışanların bilgi ve fikirlerine ihtiyacı vardır. Bu sebeplerden dolayı yöneticiler çalışanların isteklerini görmezden gelmemeli, onları motive etmek ve performanslarını arttırmak için ellerinden geleni yapmalıdır (Tuncer, 2013: 88). Kendini örgütün bir parçası gibi gören çalışan örgütün gelişmesi ve hedeflerine ulaşması için verimli bir şekilde çalışmaktadır. Fakat yöneticiler tarafından çalışanlar

önemsenmediği durumlarda iş performansında azalmalar yaşanmakta ve bireyler örgütün hedefleri için çalışmakta isteksiz olmaktadır. Çalışanlar sessiz kalarak örgütlerde kendi haklarından da vazgeçmiş olmaktadır (Knoll ve Dick, 2013). Bu durum sonucunda rekabetin hızlı olduğu piyasa koşullarında işletmenin sürdürülebilirliği tehlike altına girmektedir.

Örgütlerde işlerin ilerlemesi için bilgi alışverişi çok önemlidir. Sessizliğin olduğu örgütlerde iletişim kanalları çalışmamakta, bilgi alışverişi zamanında ve doğru bir biçimde yapılmadığından işlerin ilerlemesi sürekli aksamaktadır (Brinsfield, 2009). Sessizlik ikliminin var olduğu örgütlerde çalışanlar duyarsızlaşarak örgütün gelişimine katkıda bulunmakta isteksiz hale gelmektedirler. Örgütün değişim ve gelişimini engelleyen sessizlik yapısı aynı zamanda çoğulcu örgüt yapısını da baltalamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Çoğulcu örgüt yapısında örgüt içerisinde yeni fikirlerin oluşması için bilgi alışverişinin sürekli yapılması gerekmektedir. Fakat sessizliğin olduğu bir örgütte bunun yapılması imkansızdır.

Sonuç olarak sessizlik örgütlerde geri bildirim engelleyerek yeniliklerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. En önemlisi çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine neden olarak onların sadakat, memnuniyet ve bağlılık gibi hislerini de olumsuz etkilemektedir (Premeaux, 2001).

1.6.2. Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları sadece örgütlerde değil aynı zamanda çalışanlar üzerinde de görülmektedir. Örgütsel sessizlik örgütlerde bireylerin mutluluklarını, motivasyonlarını, performanslarını, bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Brinsfield, 2009: 62).

Örgütlerde istemedikleri durumlarla karşılaşan çalışan ya işten ayrılma kararı almakta ya da bu durumu üstlerine bildirerek sorunlarının konuşarak çözmeye çalışmaktadır. Fakat sessizliğin var olduğu örgütlerde çalışanlar kendi sorunlarını dile getirmeye korkmaktadır. Böyle durumlarda çalışan sessizce bekleyerek sorunun çözülmesini umut etmektedir. Bazı durumlarda ise çalışanlar bilerek sessiz kalmakta ve memnun olmadığı konuları dile getirmemektedir. Genellikle bireyler olumsuz

gördükleri durumlar karşısında ses etmeyip sustuklarında daha stresli ve sinirli olmaktadır. Bu durum kişiyi motivasyon ve verimliliğini azaltmaktadır (Brinsfield, 2009: 62). Sessiz kalma psikolojik olarak çalışanlara zarar vermektedir. Öfke, stres, kızgınlık gibi duyguları arttırmakta, çalışanların yaratıcılık ve üretkenliğinin azalmasına sebep olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik ve çalışanların sessizlik davranışları arasında bir ilişki olduğunu görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: Çiftci ve Meriç, 2015: Benli ve Cerev, 2018: ve başkaları). Sessizliğin var olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini duygusal açıdan tükenmiş hissetmektedirler. Çünkü iş hayatı bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamakta ve önem taşımaktadır. İnsanlar için bu kadar önemli olan iş hayatında verimli bir şekilde çalışmaları için kendilerini tatmin etmeli ve işlerini severek yapmalıdırlar. Fakat çalışanların işlerinde kendi düşünce ve fikirlerini söyleyememesi, kendi hislerini bastırması zaman içerisinde onların duyarsızlaşmasına, işlerinden soğumalarına, tatminsizlik ve tükenmişlik duygularının artmasına sebep olmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 4). İşini sevmeyerek ve sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamak için yapan çalışan örgüt içerisinde sadece kendini düşünen, yöneticilerine ve mesai arkadaşlarına olumsuz tavırlarda bulunan biri haline gelmektedir. Bu tavırları sergileyen çalışan örgütte arkadaşları ve yöneticileri tarafında dışlanmakta ve buda onların daha çok sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çintay, 2018: 20).

Örgütsel sessizlik davranışı zamanla çalışanların yaratıcılığının kaybolmasına, motivasyonunun ve verimliliğinin azalmasına ve kontrolsüz davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Aynı zamanda çalışanın uzmanlık alanı ile ilgili konularda bilgilerini ifade edemeyip sessiz kalması onu çelişkili bir duruma düşürmektedir. İçine düştüğü bu durum çalışanın rahatsızlık hissederek acizlik duygusuna kapılmasına ve yöneticilerine karşı kin duygusunun beslenmesine zemin hazırlamaktadır (Çakıcı, 2008). Sonuç olarak sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumsuz duygu ve tutumlar var olmakta ve kendisini örgüte ait hissetmeyen birey sadık ve dürüst davranmamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINIZM

Günümüzde var olan işletmelerin birçoğu örgüt içerisinde çalışanların her türlü olumsuz duygu ve tutumlarını engelleyerek performanslarını artırma çabası içindedirler. Örgüt verimliliğinin yüksek olması için önde gelen koşullardan biri çalışanların kendi istekleriyle işlerini severek ve tatmin olmuş duygularla yapmalarıdır. Fakat örgütlerde çalışanların verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütlerde çalışanların performanslarını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen tutumlardan biri de örgütsel sinizmdir.

Tezin bu bölümünde örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizm teorileri, sinizmin boyutları ve türleri, çalışma hayatında örgütsel sinizmin nasıl ortaya çıktığı ona neden olan faktörler, örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ilişkisi anlatılmaktadır.

2.1. Sinizm Ve Örgütsel Sinizm Kavramları

M.Ö. 500’lü yıllarda ortaya çıkmış olan sinizm kavramının temeli Antik Yunan felsefesine dayanmaktadır. Bu akımın ilk temsilcileri Antisthenes ve Sinop’lu Diyojen (Diogenes) olarak bilinmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2004: 4).

Sinik kelimesinin kökeni “köpek” manasına gelen Yunanca “kyon” kelimesine dayanmış olduğu düşünülmektedir (Arslan, 2012: 12). Bunun nedeni ise sinik olan bireylerin doğal yaşam tarzı sürmesi, giyimlerine özen göstermemesi ve topluma karşı gelmeleridir. Aynı zamanda siniklerin ilk temsilcisi olan Diogenes’in köpek yaşamının benzeri olarak sadece temel ihtiyaçlarının karşılamakla yetinmiş ve bir fiçıda yaşamıştır (Dean v.d., 1998). Bir başka görüşe göre ise kelimenin kökeni siniklerin

okullarının olduğu Atina yakınlarındaki “Kynosarges” kasabasının adından türemiş olduğu 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).

Oxford sözlüğünde ise sinizm “insanların iyi ya da samimi nedenlerle değil, sadece kendilerine yardım etmek için bir şeyler yapmak inancı, iyi bir şeyin olmayacağı ya da önemli bir şey olmadığı inancı, kendi avantajları için diğer insanlara zarar verebilecek bir şey yapmakta istekli olmak” anlamına gelmektedir (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> 2019) .

Çalışanların sinik tutumlar olarak gösterdikleri davranışlar günümüzde birçok örgütte yaygın olarak rastlanılmakta ve bu da örgütsel sinizm kavramını gündeme getirmiştir. İlgili literatür incelendiğinde uluslararası literatürde örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmaların uzun yıllar önce başlanıldığı, Türkiye’de ise 2000’li yıllardan bu yana önem kazandığı görülmektedir.

Zaman içerisinde sinizm kavramı ilk anlamından farklı bir şekilde kullanılmaya başlanılmış ve günümüzde de yönetim literatüründe kendine önemli bir yer edinmiştir. Sinizm genel anlamı ile sinir, utanç, kızgınlık gibi duyguları olan bireyin, çalıştığı örgüt hakkındaki olumsuz tutumlarıdır (Abraham, 2000). Yani sinizm çalışanların çalıştığı örgüt hakkındaki olumsuz duygu ve tutumlarını ifade etmektedir.

Örgütlerde ve çalışanlar ayrılmaz bir bütün haline gelmiştir ve örgütlerde oluşan tüm olumsuz durumlar çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerde çalışanların isteklerinin karşılanmaması, onlara karşı haksızlık yapılması gibi nedenlerden dolayı çalışanlar da örgüte karşı nefret, tikslenme ve ikrah gibi olumsuz hisler oluşmaktadır (Tinaztepe, 2012). Örgüt içerisinde adaletsizlik ve haksızlık

olması, çalışma ortamlarının standartlara cevap vere bilmemesi ve çalışanların görmezden gelinmesi gibi nedenler örgütlerde sinizmin artmasına neden olabilmektedir. İyi yönetim sisteminin kurula bilmemesi, mesai saatlerinin arttırılması ve iş yükünün çoğaltılması gibi birçok sebepten çalışan ve yönetici ilişkileri hasar görmektedir. Tüm bu olumsuzluklar sonucunda ise bireyler örgütlere karşı sinik tutumlar beslemektedir (Dean ve d., 1998).

Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizme dair farklı tanımlar olduğu görülmektedir. Bunlardan en yaygını ve en çok atıf yapılanı Dean ve diğerlerinin (1998: 345) çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı, örgüte karşı olumsuz duyguları bu duygulara uyumlu olarak örgüte aşağılayıcı ve eleştirel davranması, örgüte karşı olumsuz tutumu olarak belirtilen örgütsel sinizm tanımıdır. Sinizm karar verme sürecinde etkili bir güvensizlik, düşmanca bir tavırla şüphe duyma, başka insanları kötü gösterme eğilimli duygu ve davranışlardır (Turner ve Valentine, 2001). Urbany'e (2005) göre örgütsel sinizm bireylerde güzel olan şeyler hakkında olumsuz düşünme dürtüsü, özellikle de örgütte olan iyi şeylere inanmama ve kabul edememe davranışıdır. Örgütsel sinizm bireylerin karar alırken veya her hangi bir iş yaparken başkalarının fikirlerine ve düşüncelerine inanmama ve her şeyden kuşku duyma olarak tanımlanmaktadır (Stanley, Meyer, 2005: 430). Örgütsel sinizm bireyin topluluğa, çalıştıkları örgüte karşı duyduğu hayal kırıklığı ve umutsuzluğu ifade etmektedir (Andersson, 1996: 1396).

Bireyin olumsuz davranışları ile ilgili özelliklerini genel sinizm, çalıştığı örgüt ile ilgili olan olumsuz tutum ve davranışlarını ise örgütsel sinizm ifade etmektedir (Abraham, 2000). Buradan da anlaşılacağı üzere genel olarak sinizm davranışının ortaya çıkma nedeni bireyin özellikleri, örgütsel sinizmin oluşma nedeni ise bireyin çalıştığı örgütün genel özellikleridir (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm özellikle de bireyin örgütte dürüstlüğüne dair inancı olduğu zaman görülmektedir. Bireylerin örgüt içerisindeki sinik davranışları çalışma döneminin ilk başlarında olmamakta zamanla çalıştığı örgütteki iklime göre oluşmaktadır (Johnson, O'Leary-Kelly, 2003: 640). Örgütsel sinizmin var olduğu örgütlerde sinik tutumlarla hareket eden çalışanlar kendilerine iyi niyet ve olumlu tavırlarla yaklaşan yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından şüphe duymakta bunun altında çıkar aramaktadırlar.

Örgütlerde sinizmin oluşmasında bazı temel özellikler vardır. Bu özellikler aşağıdakilerdir (Dean ve d., 1998: 347) :

- Örgütsel sinizm hem örgütsel hem de kişilik özelliklerini barındırmaktadır.
- Örgütlerde sinizm durumunun oluşmasında her hangi bir sınır yoktur, yani bu durum çeşitli bölümlerde ve iş dallarında oluşabilmektedir.
- Örgütsel sinizm çok boyutlu bir kavramdır ve bireylerin inanç ve duygularını kapsamaktadır.
- Örgütsel sinizmin oluşmasında en önemli faktör bireyin inancıdır. Diğer taraftan bireyin duygu ve tutumları da sinizm algısının oluşmasında ciddi ve aktif bir role sahiptir.

2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Tanımlamalardan görüldüğü üzere örgütsel sinizm bireyin çalıştığı örgüte karşı biriktirdiği olumsuz tutum ve davranışlardır. Örgütlerde çalışanların yapmış oldukları sinik davranışlar tek bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Örgütsel sinizm bireyin faaliyet gösterdiği örgüte yönelik üç boyutu kapsayan olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Dean v.d., 1998). Bu boyutlar aşağıdakilerdir;

- Bilişsel
- Duygusal
- Davranışsal

2.2.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel kelimesi anlam itibari ile bilme, anlama, inanma anlamına gelmektedir. Bilişsel boyut örgütsel sinizmin inançlara ve tecrübelerle yönelik kısmını göstermektedir (Dean ve d., 1998: 345). Bu boyutta bireyler çalıştıkları örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç içindedirler. Bilişsel boyutta çalışanlar iş çıkarılarının kişisel çıkarılardan önce geldiği, örgütte olumlu ilke ve değerlerin bulunmadığı düşüncesindedir ve her işin altında bir kötü niyet arayarak her şeyi sorgulamaktadırlar (Dean v.d., 1998: 346).

Örgütlerde sinik davranan çalışanlar çalışma ortamında adaletsizlik ve samimiyetsizlik olduğu inancındadırlar. Tüm bu inançlar ve bilgiler çalışanın geçmiş tecrübe ve deneyimlerine dayanmaktadır. Birey yaşadığı olumsuz deneyimler sonucunda örgütlerde her şeye şüphe ile yaklaşmaktadır. Bu boyuttaki sinikler, etrafındaki insanların kurallara uymadıkları, görev ve sorumluluklarını yerine yetirmediği, kendi çıkarları için yalana ve hileye başvurabilecekleri düşüncesindedirler. Bu boyutta sinik düşünce sahibi yöneticilerine, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güven sorunu yaşamaktadır (Dean v.d., 1998: 346).

2.2.2. Duygusal Boyut

Tutumlar inançlardan oluştuğu gibi, duygulardan da oluşmaktadır. Sinik çalışanlar çalıştıkları örgüt hakkındaki olumsuz inançlarının dışında örgüte karşı bir takım olumsuz duygular da beslemektedirler. Dean ve diğerleri (1998) bu boyutu oluştururken İzard'ın (1997) uygulamış olduğu dokuz temel duygulardan faydalanmışlardır. İzard'ın dokuz temel duyguları şunlardır (İzard, 1997'ten aktaran Dean 1998; 346):

- İlgi-Heyecan
- Zevk-Sevinç
- Sürpriz-Şaşırmak
- Sıkıntı-Istırap
- Öfke-Sinir
- Nefret-Tiksinti
- Küçümseme-Hor Görme
- Korku- Dehşet
- Utanç-Aşağılama

Sinizmin duygusal boyutu bu duyguların birçoğunu ifade etmektedir. Örneğin sinikler örgüt tarafından hor görüldüğü ve küçümsemediği zaman örgüte karşı kin ve nefret hissedebilmektedirler. Bu sebeplerden dolayı sinikler sadece çalıştıkları örgütlere dair bir takım olumsuz inançları olan değil, aynı zamanda örgütlerle ilgili bir takım duygusal tecrübeleri de yaşayan bireylerdir (Dean, 1998 346).

Bu boyut bireylerin örgütün adil, dürüst ve samimi olmasına dair beklentilerin karşılanmaması nedeniyle örgüte karşı duydukları öfke, sinir, nefret, tiksinti gibi duygularını ifade etmektedir. Sinikler örgütle ilgili sahip oldukları olumsuz düşüncelerden dolayı örgütü eleştirmekten ve haklı çıkmaktan zevk almaktadırlar (Dean, 1998 346).

2.2.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut çalışanların örgüte yönelik küçümseyici, aşağılayıcı davranışlar sergilemeleri durumudur. Bu boyutta sinikler alaycı bir tavırla olaylara karşı kinayeli bir şekilde davranmaktadırlar. Bunun yanı sıra çalışanlar karamsar tahminler ve alaycı mizahlarıyla sinik davranışlar sergileyebilmektedirler (Dean vd 1998; 346). Bu şekilde sinikler sözlü olarak ifade ettiklerini susarak sadece bakışları, gülüşleri ile de ifade edebilmektedirler.

Çalışanlar tecrübe ve inançları sonucunda çevresindeki olaylara ve nesnelere karşı belirli bir davranış sergilemektedirler. Bu boyut çalışanların davranışlarındaki sinik tutumları ifade etmekte ve öfke, hor görme, kızgınlık, beğenmeme güdülerini ortaya çıkarmakta ve bu güdüler sonucunda da çalışanlar olumsuz tavırlar sergilemektedirler (Nartgün ve Kalay, 2014: 1364).

Sonuç olarak çalışanların örgüte yönelik bilişsel boyuttaki olumsuz inançları, duygusal boyuttaki negatif duyguları, davranışsal boyuttaki eylem ve tepkileri örgütsel sinizmin boyutlarını ifade etmektedir.

2.3. Örgütsel Sinizm Teorileri

Literatürde örgütsel sinizm kavramının teorik temellerini beklenti teorisi, atfetme teorisi, sosyal değişme teorisi, sosyal güdüleme teorisi ve duygusal olaylar teorisi oluşturmaktadır.

2.3.1. Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisinden örgütsel sessizlik bölümünde kapsamlı bir şekilde bahsetmiştik. Beklenti teorisi çalışanların işinde göstermiş olduğu gayret ve çabaları sonucunda ödül alacağına dair inancı doğrultusunda beklentileridir (Yılmaz

ve Turgut, 2016: 2299). Aynı örgütsel sessizlikte olduğu gibi örgütsel sinizmde de çalışanlar çabalarının değerlendirilmediğini gördüğü zaman örgütten soğumakta, uzaklaşmakta ve zamanla bu uzaklık, soğukluk çalışanlarda sinik davranışlar olarak kendini göstermektedirler. Kısacası bireysel beklentileri karşılanmayan çalışanlar örgüte karşı kin, nefret, öfke gibi olumsuz duygular beslemekte ve negatif tepkiler göstermektedir (Kalağan, 2009).

2.3.2. Atfetme Teorisi

Atıf teorisi belirli olaylar için nedenselliği anlamak, belirli sonuçlar için sorumluluğu veya düşünülen olaylarda yer alan bireylerin kişisel niteliklerini değerlendirmek için kullanılmaktadır (James, 2005: 11). Başka bir ifade ile bu teori insan davranışlarının altında yatan sebepleri açıklamak için kullanılmaktadır. Bireyin davranışları kişilik özelliklerinden veya çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Atfetme kuramında örgütlerde çalışanlar üstleri tarafından değerlendirilmektedir. Bireylerin niteliklerini belirleme sürecinde ırk, cinsiyet, kültürel arka plan, görünüm ve ya gözlemlenen davranışlar gibi özellikler yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir (Lord ve Smith, 1983'ten aktaran James, 2005: 12).

Çalışanlar genel olarak davranışlarıyla ilgili çıkar hesaplamaları yapmaktadırlar. Bu çıkarlar atfetme teorisinin örgütsel sinizmle buluştuğu önemli noktadır. Yani çıkarlar beklentilerle uymadığı sürece bireyler örgütlerde sinik davranışlar sergilemektedirler (Eaton, 2000: 19).

Örgüt içerisinde olumsuz bir durum yaşanırken ilk önce onun nedenleri sorgulanmalı ve bulunmalıdır. Yapılan sorgulamalar sonucunda olayın nedenlerine dair atıflar yapılmaktadır. Teoriye göre, nedensel değerlendirmelere ilişkin atıflar şaşırtıcı, beklenmeyen veya karmaşık olayları açıklamaktadır. Bu atıflar zaman içerisinde çalışanlarda olumsuz duyguların oluşmasına bu olumsuzluk ise sinik davranışlara neden olabilmektedir (James, 2005).

Atfetme teorisi ile örgütsel değişim sinizmi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Atfetme teorisinde değişim sinizmi de örgütlerde işlerin ve çalışanların değerlendirilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Bu değerlendirmelerin sonucu olumlu ya

da olumsuz olmaksızın sorumluluk her zaman liderlik pozisyonlarındaki bireylere atfedildiği de belirtilmektedir (James, 2005: 12).

2.3.3. Sosyal Değişim Teorisi

Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi, bireyin başkalarından saygı ve ya arkadaşlık şeklinde ödüllendirilmelerine ilişkin beklentileridir (Blau, 1964'ten aktaran Bolat ve d., 2009). Sosyal ödüllere ilişkin beklentiler insanları bir araya getirmektedir.

İnsan yaşamını sürdürebilmek için daima başkaları ile etkileşim ve iletişim içerisinde. Bu yolla sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Koçtaş, 1987: 329-330). Aynı şekilde birey çalıştığı örgütte de yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmak ve iletişime geçmek istemektedir. Çalışan iş yerinde çalışma arkadaşları, yöneticileri ve astlarından iyi muamele görerek ve kendini güvende hissederse kendisinde de örgüte karşı sorumluluk ve bağlılık hissi yaranmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Fakat bireylerin bu istekleri karşılanmadığı zaman örgütten uzaklaşmakta ve zamanla sinik davranışlarda bulunmaya başlamaktadır.

Aynı zamanda hayatta kalabilmek için başkaları ile ilişki kuran birey bu ilişkilerde çıkarlarını ve zararlarını hesaplamaktadır. Diğerleri ile olan iletişim ve etkileşim bireye fayda sağlamaktaysa eğer motive olmuş bir şekilde sosyal ilişkilerine devam edecektir. Ancak bu sosyalleşme bireye zarar veremekteyse bu ilişkilere son verecektir. Bu durum da aynı zamanda sinik duyguların ortaya çıkmasına zemin yaratmaktadır. Özetle kişi sosyal performanslarındaki değişimi kendi beklentileri ve çıkarları üzerinde kurmaktadır. Beklentileri karşılanmadığı zaman ise onlarda sinik duygular oluşmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 378).

2.3.4. Sosyal GÜdüleme Teorisi

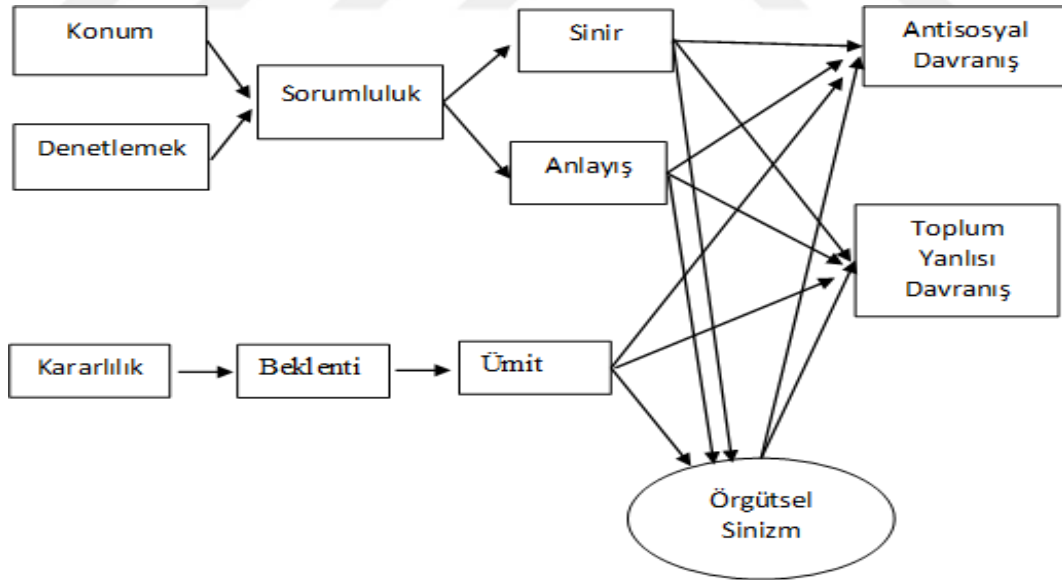
Sosyal güdüleme teorisi Weiner (1985) tarafından geliştirilmiştir. Olayların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını örgütsel sinizme nasıl etki ettiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Weiner, 1985'ten aktaran Eaton, 2000: 13). Bu teoriye göre bir olay olduktan sonra olayın sonucunun sebepleri incelenmektedir. Bu incelemeler

sonucunda olayın sonuçları ve bu sonuçlardan sorumluluklar değerlendirilmekte ve gelecekteki benzer olaylar hakkında beklentiler geliştirilmektedir (Eaton, 2000). Bu sorumluluk ve beklentiler daha sonraki davranışları etkileyen tutumlara yol açmaktadır.

Weiner'e göre olayları tahmin edebilmek için nedenlerine atıflar yapmaktayız, eğer olaylara ilişkin tahminlerde bulunabilirsek kontrol de edebilmekteyiz (Weiner, 1985'ten aktaran Gürkan ve Ulubay, 2019: 444). Bu sebepten dolayı hedeflerimize ulaşabilmek için nedensel özellikler bizim için son derecede önem taşımaktadır.

Sosyal güdüleme teorisi daha çok sosyal ilişkilere ve bunun sonucunda oluşacak olan sinik davranışlara odaklanmıştır (Eaton,2000). Örgütlerde çalışanlara verilmiş olan sorumluluklar zamanla öfkeye dönüşürse eğer bu onların sinik davranmalarına sebep olmaktadır.

Şekil 2. 1 Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Teorisi Çerçevesinde Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli



Kaynak: Eaton, Judy. A., (2000): “A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism” Dissertation Of Master Of Arts, Graduate Programme In Psychology York University Toronto, Ontario, Pp. 20.

Eaton (2000: 20) araştırmasında Weiner (1985) tarafında geliştirilmiş olan teoriyi örnek alarak bir model geliştirmiştir. Modele göre kişi yaşamış olduğu olumsuzluklardan dolayı örgütü sorumlu tutuyorsa örgüte karşı öfke duyabilmektedir. Eğer olumsuzluk beslemiyorsa örgüte sempati beslemesi gerekmektedir. Örgüte karşı beslenen öfke çalışanların anti sosyal davranışlarını güdülemekte ve bu da örgütsel sinizme neden olabilmektedir. Aynı zamanda gelecekteki benzer olaylara olan beklentiler umut veya umutsuzluğa neden olmamaktadır. Bu umutsuzlukta çalışanlarda sinik davranışların gelişmesine neden olabilmektedir.

2.3.5. Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiş olan duygusal olaylar teorisinde duygular ön plana çıkarılmaktadır (Weiss ve Crapanzano, 1996). Bu teoriye göre bireylerin geçmişte yaşamış oldukları duygusal deneyimler onların bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Örgütlerde birey yalnızca iç ve dış faktörlerden değil aynı zamanda geçmişte yaşamış olduğu duygu deneyiminden de etkilenmektedir. Bundan dolayı kişinin örgüt içerisinde yapmış olduğu sinik davranışların nedeni kişinin geçmişte yaşadığı olumsuz duygu tecrübeleri de etkilenmektedir.

2.4. Örgütsel Sinizm Türleri

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin farklı türlerinin olduğu gözükmektedir. Dean (1998) ve Abraham (2000) örgütsel sinizmin beş farklı türünü incelemişlerdir: kişilik sinizmi, toplumsal (sosyal) sinizm, çalışan (iş gören) sinizmi, meslek (iş) sinizmi, örgütsel değişime yönelik sinizm (Abraham, 2000: Dean v.d. 1998).

Delken (2004: 15) çalışmasında sinizmin türlerini kapsayan tutumların dört boyutunun olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Sinizmin Çeşitleri

Sinizmin Türleri	Davranış	Amaç	Şartlar	Zaman
Kişilik	Sertlik, Öfke	İnsan doğası		Sabit
Toplumsal	Yabancılaşma, Umutsuzluk	Kurumlar		Değişken
Çalışan	Sertlik, Hayal Kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Mesleki	Tarafsızlık, Küçümseme	Alıcılar	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Örgütsel Değişime Yönelik	Hayal Kırıklığı, karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Kaynak: Delken, 2004; “Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Dissertation”

2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi olumsuz davranışlar olarak bilinen, doğal olarak dışa vurulan kişilik özelliklerinden oluşan sinizm türüdür (Abraham, 2000; 270). Bu sinizm türünde şahıs diğerlerini hor görmekte ve küçümsemektedir. Kişilik sinizmin temelinde hiç bir şeyden tatmin olmayan değişimleri sevmeyen ve istemeyen çevresindeki her kesi dışlayan düşünce yapısı vardır. Bu düşünce yapısının sonucunda ise öfke, kızgınlık, nefret, tiksinti, sıkıntı gibi duygular kişilerin davranışlarında kendini göstermektedir (Çarıkçı ve d., 2012: 130).

Yani bu özellikler kişilerin davranış ve tavırları ile ilgili olumsuz görüşleri ifade etmektedir (Eaton, 2000: 11). Kişilik sinizmi kişinin doğuştan gelen ve istikrarlı bir şekilde değişmeyen olumsuz özellikleridir (Abraham, 2000: 270). Bu bireyler, sosyal ilişkilerde başarısızdır ve çevresindekilere güven duygusu vermeyi başaramamaktadırlar.

Bu bireyler dünyanın aciz, sahtekar, işbirlikçi, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğuna dair güçlü inançlara sahip olmaktadır. Yapılan çalışmalarda kişilik sinizmi genel sinizm olarak da ifade edilmektedir. Dolayısı ile kişilerin bireysel özelliklerinden kaynaklı olduğu düşünülen kişilik sinizmi örgütsel sinizmin güçlü bir göstergesidir. Fakat bu iki kavram arasında farklılıklar vardır. Kişilik sinizmi doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizm ise örgütsel nedenlerden dolayı sonradan oluşmakta olan sinik tutumlardır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

2.4.2. Toplumsal (Sosyal) Sinizm

Toplumsal sinizm birey ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlalinin bir ürünü olarak görülebilmektedir (Abraham, 2000: 271). Psikolojik sözleşmeler, bireyin başka bir tarafla karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarının yerine getirildiğine dayalı olan inancı, yazılı olmayan sözleşme türü olarak tanımlanmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010: 122). Yani, bireyin kendi ülkesindeki ya da örgütündeki yöneticilere duyduğu güven sarsıldığında, psikolojik sözleşmenin sürekli ihlal edildiği durumlarda toplumsal sinizm ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle kişinin beklentileri ve istekleri karşılanmadığı zaman toplumsal sinizm yaşamaktadır. Beklentileri karşılanmayan kişi örgüte karşı öfke duymakta ve güvenini kaybetmektedir. Kişi kendi isteklerini karşılamayan onu motive etmeyen örgüte ve topluma karşı yabancılaşmakta ve hayal kırıklığına uğramaktadır. Gelecek üzerindeki umutsuzluklarından dolayı herhangi bir işe atandıklarında veya onlara bir görev verildiğinde sadece kendi fırsatlarını göz önünde bulundurarak “Benim bundan faydam ne?” şeklinde düşünmektedirler (Kanter, Marves 1989: 36, aktaran Abraham, 2009: 271).

Toplumsal sinizm diğer sinizm türlerinden farklı olarak olumlu yönleri bulunmaktadır. Bazı araştırmalara göre sinizm çalışanı örgüte bağlı kılmaktadır (Özler v.d., 2010: 54) Ayrıca Abraham’a (2000) göre toplumsal sinizm ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu türdeki siniklerin beklentileri hakiki olduğu için hayal kırıklığı ve umutsuzluk yaşama olasılıkları düşük olmaktadır.

2.4.3. Çalışan (İş Gören) Sinizmi

Çalışan sinizmi örgütlerde üst yönetime ve diğer taraflara yönelik kötümserliği, hayal kırıklığını ifade etmektedir (Abraham, 2000: 272) Çalışanların kötümserliğini ve sinikliğini etkileyen diğer faktörlerden biri onun diğerlerinden ayıran eşitsizlik hissidir. İşveren ve çalışan arasında adalet, eşitlik ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlalleri olduğu gibi resmi sözleşme ihlallerinin de olduğu koşullar mevcuttur (Abraham,2000: 272). Kurumlarda resmi kuralların ihlali (hak edilmemiş promosyonlar) resmi sözleşmelerin ihlali (maaş ve promosyonlara ilişkin karşılanmayan sözleşme şartları) gibi haksız prosedürlerin olması, çalışan koşullarındaki olumsuzluklar, mesai saatlerinin arttırılması, alt kademeninin maaşının azaltılıp üst yönetimin maaşının oransız arttırılması, üstlerle astlar arasındaki iletişimin zayıf olması ve otoriter yönetim çalışan sinizminin oluşmasının tetikleyici unsurlardandır.

Andersson (1996) çalışmasında çalışan sinizmine yol açan ihlallerin üç kategoriye bölündüğünü ifade etmiştir (Andersson, 1996'tan aktaran Cartwright ve Holmes, 2006: 201)

- Politikalar ve uygulamalar arasında uyum sağlanamaması, etik olmayan davranışlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve adaletsiz tazminat politikaları gibi iş ortamının özellikleri.
- Kötü iletişim, değişim uygulamasında yönetim yetersizliği, çalışan katılımının olmaması gibi organizasyon özellikleri.
- Kişi rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü gibi işin doğası.

2.4.4. Meslek (İş) Sinizmi

Bazı hizmet sektörlerinde tüketicilerle sürekli etkileşim çalışanların duygusal ve fiziksel olarak tükenmiş hissetmelerine neden olabilmektedir (Naus, 2007: 13). Bu sinizm türünde mesleğe karşı olan hissizlik, sevmelik, bağımsızlık ve önem vermeme gibi durumlar mevcuttur (Abraham, 2000: 273). Yapılan işe değer verilmemesi işin monotonluğu ve ödüllendirme gibi motive edici bir sistemin olmaması da bu sinizm türünün yaşanmasına neden olabilmektedir.

Meslek sinizmi daha çok insanlara birebir hizmet veren çalışanlar da gözükmektedir. Bu sektörde çalışanlar daha çok tüketiciler ve müşterilerle ilişki kurmakta ve üzerlerinde sürekli bir baskı hissetmektedirler. Bu da kişi rol çatışmasına neden olabilmektedir (Delken, 2004: 16). Kişi rol çatışması kişinin mesleği gereği yapması gerekenleri kişisel inanç veya becerileri ile çakışması sonucunda yaşanmaktadır (Basım ve d., 2010). Başka bir ifade ile kişinin ve örgütün inanç ve değerlerinin çatışmasıdır. Birey mecburen de olsa söylenenleri yapmakta, fakat bu olumsuzluklar zamanla sinizme dönüşmektedir. Aynı zamanda hizmet sektöründeki çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması ile de ilişkilidir (Dean ve d., 1998). Meslek sinizmi yaşayan çalışanlar işlerine karşı duygusuz ve duyarsız olmaktadır. Bunun sonucunda da performanslarında, verimliliklerinde azalmalar yaşanmakta ve işlerinde başarısız olmaktadır.

Meslek sinizmi ve örgütsel sinizm bir birinden farklı kavramlardır. Meslek sinizmi çalışanların yapmış olduğu işin içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma şartlarına odaklanmaktadır (Delken, 2004: 16).

2.4.5. Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm

Örgütsel değişim sinizmi gelecekteki çabaların başarısı konusundaki değişimin yetersiz, faydasız olduğuna dair karamsar bakış açısıdır (Abraham, 2000: 272). Örgütsel değişim sinizmi örgütte yapılması planlanan değişim stratejilerini hedef alan sinizm çeşididir (Dean ve d., 1998: 344). Örgütsel değişimle ilgili kararlar üstler tarafından astlarına bildirilmektedir. Bu değişimin yapılması sonucu ile ilgili de bir takım vaatlerde bulunmaktadır. Değişimler sonucunda oluşan olumlu ve olumsuz sonuçlar çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Sonuçlar ve vaatler çalışanların beklentilerini karşılamadıkları zaman ise çalışanlar örgüte, yönetime ve değişime karşı olumsuz duruş sergileyebilmektedirler.

Çalışanlar başarısız buldukları liderlere güvenmemekte, değişimler hakkında karamsar düşünmekte ve isteksiz olmaktadır. Yani çalışanlar değişime önyargılı yaklaşmakta ve yapılacak olan değişimlere olumsuz tepkiler göstermektedirler

(Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284). Bu aynı zamanda çalışanların geçmişte yaşadıkları hayal kırıklığı ve olumsuz deneyimlerinden de kaynaklanmaktadır.

Değişim sinizminde de toplumsal sinizmde olduğu gibi psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisi gözükmemektedir (Abraham, 2000: 272). Yani değişim sonucu bir sıra sözler verilmiş fakat beklentiler karşılanmamış ve yükümlülükler yerine getirilmemiştir.

Yöneticiler çalışanların değişim çabalarına yürekten katılmaları için öncelikle onları inandırmaları gerekmektedir ki çalışanlar tatmin olsun ve değişimin işleyişinde sonuçlar sağlansın. Aksi takdirde yaşanan olumsuzluklar ve başarısızlıklar yeni değişim çabalarının önünü kapayabilmektedir.

2.5. Örgütsel Sinizme Neden Olan Temel Faktörler

Örgütlerde örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan temel faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki yere ayrılmıştır.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel nedenler olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir gibi faktörler çalışanların sinik davranışlarına etki etmektedir.

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). Fakat, Lobnikar ve Pagon (2004) çalışmalarında kadınların örgütlerde erkeklere göre daha fazla sinik davranışlarda bulunduğunu açıklamaktadırlar, buna sebep olarak ise kadınların örgütlerde daha fazla istismar edilmelerini göstermektedirler.

Genel olarak yaş arttıkça bireylerin meslek hayatında birikimleri ve deneyimleri de artmaktadır. Daha deneyimli çalışanların daha genç ve deneyimsiz çalışanlara göre örgütlerden beklentileri ve istekleri daha azdır. Genç çalışanların parasal ve mali isteklerin yanında hem de örgütlerden bir takım başka beklentileri vardır (Kalağan, 2009: 68). Kanter ve Mirvis'in (1991) araştırmalarına göre sinizmle bireyin yaşları arasında ters yönlü bir ilişki vardır, yani yaş arttıkça çalışanların sinik tutumları daha az olmaktadır (Kanter ve Mirvis 1991'den aktaran Kalağan, 2009).

Sonuç olarak örgütlerden beklentileri çok olan çalışanların sinik tutumlarda bulunma ihtimali daha fazladır.

Bireyin eğitim seviyesi onun iş hayatından olan beklentilerini çoğaltmaktadır. Yapılan birçok araştırma eğitim durumu iyi olan çalışanların örgütlerde sinik davranışlarının daha çok olduğunu ortaya koymaktadır (Kalağan, 2009: James, 2005: Tokgöz ve Yılmaz, 2008: Fındık ve Eryeşil, 2012).

Çalışanların medeni durumu onların sinik davranışlarını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Kanter ve Mirvis'in (1991) araştırmalarına göre ayrı ya da boşanmış çalışanların evli ya da bekar çalışanlara göre sinik davranışlarda bulunma eylemleri daha fazladır (Kanter ve Mirvis, 1991'ten aktaran aktaran, Boyalı 2011). Buna sebep olarak da ayrı ya da boşanmış bireylerin özel hayatlarında kendilerini başarısız hissetmelerinden dolayı genel sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu gösterilmektedir. Dolayısıyla da çalıştıkları örgütlere karşı olumsuz tutumlar beslemektedirler. Delken'e (2004: 54) göre bekar çalışanlar evli çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel sinizm düzeylerine sahip olmaktadır.

Çalışanların gelir düzeyi örgütlerde örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olan faktörlerdendir. Gelir düzeyi ile çalışanların sinik davranışları arasında ters yönlü bir ilişki var olmaktadır, gelir düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olmaktadır (Kalağan 2009). Bunun sebebi ise geliri az olan bireyler kişisel ihtiyaçlarını karşılaya bilmedikleri için örgüte karşı öfke, kin, kızgınlık gibi olumsuz duygular beslemektedirler. Delken (2004; 22) çalışmasında sabit gelirli kişilerin örgütsel sinizme karşı daha duyarlı olduklarını ifade etmektedirler.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde örgütsel sinizm örgütsel adaletin yoksunluğu, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel normların ve politikaların doğru kurulmaması, mesai saatlerinin fazla olması, dengesiz güç kullanılması ve başka bu gibi nedenlerden dolayı oluşmaktadır.

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). Çalışanlar örgütlerde adaletsizlik olduğunu düşündükleri zaman verimlilikleri azalmakta, yaptıkları işte isteksiz olmakta ve örgüte karşı sinik davranışlar sergilemektedirler (İplik ve Efeoğlu, 2011). Yani çalışanların adalet algıları azaldıkça sinik davranışlarda bulunma eylemleri artmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında önemli nedenlerdendir. Psikolojik sözleşme çalışan ile yönetici arasında beklentilerin yazılı olmayan karşılıklı değişimi olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122). Psikolojik sözleşmenin ihlali yani verilen sözlerin yapılmamış olması ve beklentilerin karşılanmaması örgütlerde olumsuz durumların oluşmasına sebebiyet vermekte ve algılanan örgütsel sinizmi arttırmaktadır.

Örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmak için geliştirmiş oldukları bir takım örgütsel politikalar çalışanlar tarafından olumlu karşılanmayabilmektedir. Örgüt politikası ile çalışanların beklenti ve istekleri uyuşmadığı halde kurumlarda bir takım istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar tarafından örgütsel politikalar olumsuz algılandığı zaman örgütsel sinizm kavramı örgütlerde gelişmektedir (Andersson, 1996).

2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Olumsuz durum olarak değerlendirilen örgütsel sinizm örgütlerde önlem alınmaması durumunda hem çalışanlar hem de örgütsel açıdan negatif sonuçlar doğurabilmektedir.

2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması onlarda sinizme yol açmakta ve bu durumda bireylerin psikolojisini ve davranışlarını olumsuz

etkilemektedir. Örgütlerde sinizmin bireysel sonuçları psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması onlarda ruhsal ve duygusal bozukluklara, depresyona, asabiyete, hayal kırıklığına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009; 79). Sinizm yaşayan bireyler de moral bozukluğu, stres, mutsuzluk, uyku bozukluğu, gerileme, hiddetlenme gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel sinizm çalışanların ruhsal sağlıklarına etki ettiği gibi onların bedensel sağlıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Sinizm sonucunda yaşanan aşırı stresten dolayı kişiler de kalp damar hastalıkları, kalp krizi, çarpıntı gibi fizyolojik rahatsızlıklar görülmektedir (Smith v.d., 1988: 532). Bireylerin yaşamış oldukları duygusal tükenme onların ruhsal açıdan yıpranmalarına, çevrelerinde olup bitenlere karşı olumsuz tepki göstermelerine neden olmaktadır. Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklardan dolayı kişinin hayat standartlarında düşüş yaşanabilmekte, devamsızlık artışı ve performans düşüklüğü görülebilmektedir. Bireyler tarafından kullanılan alkol ve sigara onların kilo alma gibi sağlığı kötü etkileyen sonuçlara sebep olmaktadır ki buda örgütsel sinizmle bağlantılı olarak değerlendirilmektedir (Brandes, 1997: aktaran Kalağan, 2009).

Sinizm çalışanların psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların yanında onların davranışlarını da etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizm çalışanların işten ayrılma ve duyarsızlaşma davranışlarının artmasına da sebep olmaktadır (Polat ve Meydan, 2010).

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sinizmin olumsuz etkileri örgütlerde de farklı açılardan kendisini göstermektedir. Örgütsel sinizmin sonucunda çalışanların performans ve verimlilikleri düşmekte ve böylece örgütün performansı üzerinde olumsuz sonuçlar oluşmaktadır (Abraham, 2000: 274).

Çalışma hayatı boyunca çalışanlar yaptıkları işler ve bulundukları iş ortamıyla ilgili tecrübelerine sahip olurlar. Bu tecrübeler sonucunda da çalışanlar çeşitli bilgi ve

duygular biriktirmektedirler. Çalışanların biriktirdikleri tüm bu bilgi ve duygular onların işine ve ya çalıştırdıkları kuruma karşı tutumlarını ortaya çıkarmaktadır (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017; 432). Bu tutumların genel bir adı iş tatminidir. İş tatmini çalışanların işlerine duydukları olumlu duygusal tepkilerdir (Greenberg ve Baron, 2003; 170). Dolayısıyla iş tatmini düşük olan çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla geçinememekte, düşük performans ve verimsizliğe neden olabilecek olumsuz davranışlar göstermektedirler. Örgütsel sinizmin çalışanların tatmin duygularına etkisi üzerine çok sayıda araştırmalar yapılmıştır ve sinizmin iş tatmini olumsuz etkilediği tesbit edilmiştir (Abraham, 2000: Eaton, 2000: Boyalı, 2011: Johnson ve O’leary-Kelly, 2003:). Çalışanların örgütlerde beklentileri karşılanmadığı durumda örgütsel sinizmin getirdiği aldatılmışlık, hüsrana, öfke, kızgınlık gibi duygular onların tatmin duygularını da etkilemektedir.

Örgütsel sinizm aynı zamanda örgütlerde çalışanların tükenmişlik ve güven duygularını da etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerde her hangi bir güven sorunu yaşadıkları zaman bu duygu onların sinik davranışlarını etkilemekte ve arttırmaktadır. Günümüz stresli ve monoton iş hayatında çalışanlar kendilerini bitkin ve tükenmiş hissetmektedirler. Tükenmişlik sendromunu hisseden çalışan başarısızlık hissi, duygusal açıdan bitkinlik, enerji kaybı, paranoya, çabuk öfkelenme, sabırsızlık, karar vermekte yetersizlik gibi psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir (Kaçmaz, 2005). Aynı zamanda tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar işten nefret etme, işe adapte olamama, kendine güvenin kaybı, işten ayrılma gibi davranışlar sergilemektedirler (Şeker ve Yıldırım, 2019). Birçok meslek alanında çalışanlar diğer bireylerle yüz yüze veya yakından iletişim kurmaktadırlar. Bu sebepten çalışanlar uzun dönemli iş stresine maruz kalmakta ve işlerinden nefret etmektedirler. İşlerinden nefret eden çalışanlar ise örgüt normlarını umursamamaktadır (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 605). Örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramları incelendiği zaman bu kavramlar arasında benzerlik ve farklılık olduğu gözükmemektedir. Her iki kavram çalışanların olumsuz duygularını ifade etmektedir. Fakat örgütsel sinizm bireylerin örgüte karşı yaşadığı olumsuz duyguları ifade ederken, tükenmişlik daha çok bireyin kendisine ve çevresindekilere karşı yaşadığı olumsuz duygulardır. Yapılan araştırmalarda bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Johnson ve O’Leary-Kelly (2003: 643),

araştırmalarında psikolojik sözleşme ihlalleri sonucu oluşan sinizmin duygusal tüklenmişliğe sebep olduğunu açıklamaktadırlar.

Örgütsel sinizm sonucu örgütlerde rastlanan bir diğer durum yabancılaşmadır. Yabancılaşma, kişinin kendi çevresine uyum gösterememesi, çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek kişinin çaresizliğine ve yalnızlığına neden olması şeklinde tanımlanmaktadır (şimşek vd., 2006: 572). Örgütsel sinizmle yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki var olmaktadır, yani örgütlerde sinizm arttıkça yabancılaşmanın da arttığı tespit edilmiştir (Akpolat ve Oğuz, 2015). Abraham (2000) çalışmasında yabancılaşmayı kişilik sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmiyle ilişkilendirmektedir. Örgütsel sinizm sonucu ortaya çıkan yabancılaşma örgütlerde önemli konulardandır. Yabancılaşma sonucu ortaya çıkan yetersizlik ve memnuniyetsizlik hisleri içindeki çalışanlarda umutsuzluğa sebep olabilmektedir. Umutsuz çalışanın ise geleceğe dair hiç bir beklentisi ve hedefi olmadığı için çalışma ortamında iyi performans sergileyememektedir. Bu durum ise örgütler ağısından son derecede tehlikelidir.

2.7. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisi

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ile ilgili literatür taraması yapılacaktır. Bu taramada kavramların bir biri ile ilişkini ele alınan Türkiye’de yapılmış olan tezler ve makaleler incelenmektedir. Tablo 2.1’de Türkiye’de örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine yapılmış tüm bilimsel makaleler, Yüksek Öğretim Kurul’unda yayınlanmış ve erişime izinli olan tüm yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarının örneklemleri, araştırma değişkenleri ve boyutları özetlenmektedir.

Tablo 2. 1: Konu ile İlgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Yıl Tür	Yazar	Ölçek ve Boyutlar	Örneklem	Değişke nler
2013, Makale- TR	Şenay Sezgin NARTGÜN, Vural Kartal	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Kahveci ve Demirtaş (2013) Boyutlar; Duygu, Yönetici, İzolasyon, Okul ortamı ve Sessizliğin kaynağı. Örgütsel Sinizm Ölçeği- Vance, Brooks ve Tesluk (1997) geliştirilmiş tek boyutlu ölçek.	Bolu ilindeki 10 ortaokulda görev yapan 90 öğretmen	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm
2014, Makale- TR	Faruk KALAY, Abdullah OĞRAK, Vedat BAL, Zehra Nuray NIŞANCI	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Çakıcı ve Çakıcı (2007) Boyutlar; İşle ilgili konular, Tecrübe eksikliği, Yönetmel ve örgütsel nedenler, İzolasyon korkusu ve İlişkileri zedeleme korkusu Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Bir Kamu Üniversite sinde çalışan 240 akademik ve idari personel	Örgütsel Sessizlik Mobbing ve Örgütsel Sinizm
2014, Tez-TR	Esra Çaylak	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Çakıcı ve Çakıcı (2007) Boyutlar; Tecrübe eksikliği, İşle ilgili konular, İzolasyon korkusu ve İlişkileri, Yönetmel ve örgütsel nedenler, Örgütsel Sinizm Ölçeği- Kalağan (2009) Boyutlar; Duygusal, Bilişsel ve Davranışsal zedeleme korkusu	Ankara Gazi Hastanesi’ nde çalışan 724 hemşire	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 2. 2: Konu ile ilgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar (Devamı)

Yıl Tür	Yazar	Ölçek ve Boyutlar	Örneklem	Değişke nler
2014, Tez-TR	Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar; Kabullenici, Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Nevşehir İli Maliye Teşkilatın daki 207 çalışan	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm
2015, Makale- TR	Korhan Karacaoğlu	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar; Kabullenici, Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Nevşehir, Maliye teşkilatınd aki 203 kamu çalışanı	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm
2016, Makale- TR	Zülfü DEMİRTAŞ, Tuncay Yavuz ÖZDEMİR, Özkan KÜÇÜK	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Kahveci ve Demirtaş (2013) Boyutlar; İzolasyon, Yönetici, Duygu, Okul ortamı ve Sessizliğin kaynağı. Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Elazığ’da i 15 ortaokulda çalışan 370 öğretmen	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm
2017, Makale- TR	Mehmet ALTINÖZ, Demet ÇAKIROĞLU, Serdar ÇÖP, Esin KAHRAMAN	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Çakıcı ve Çakıcı (2007) Boyutlar; İşle ilgili konular, Yönetimsel ve örgütsel nedenler, İzolasyon korkusu ve İlişkileri zedeleme korkusu, Tecrübe eksikliği Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki 210 büro çalışanı	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm

Tablo 2. 3: Konu ile ilgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar (Devamı)

Yıl Tür	Yazar	Ölçek ve Boyutlar	Örneklem	Değişke nler
2018, Makale- TR	Tuncay Yavuz ÖZDEMİR, Mustafa ORHAN, Seçil Eda ÖZKAYRAN	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Kahveci ve Demirtaş (2013) Boyutlar; Yönetici, Duygu, İzolasyon, Okul ortamı ve Sessizliğin kaynağı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal.	Erzurum ili Yakutiye ilçesinde 343 ilkokul ve ortaokul öğretmeni	Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik
2018, Makale- TR	Hasan TUTAR, Semra KÖSE	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar; Kabullenici, Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Sakarya’da bulunan 4 kamu hastanesi çalışanı	Örgütsel adaletsiz lik, Örgütsel Sessizlik , Örgütsel sinizm
2018, Makale- TR	İlksun Didem ÜLBEGİ, Esengül İPLİK	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Pugh vd. (2003) tek boyutlu Örgütsel Sinizm Ölçeği- Tangirala ve Ramanujam (2008) tek boyutlu	244 özel sektör çalışanı	Örgütsel Adaletsiz lik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik
2018, Makale- TR	Ayşe ATAR, Ece KONAKLIOĞLU	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Çakıcı ve Çakıcı (2007) Boyutlar; İzolasyon korkusu ve İlişkileri zedeleme korkusu, Tecrübe eksikliği, Yönetimsel ve örgütsel nedenler, İşle ilgili konular, Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Türkiye Antalya bölgesinde ki 718 ve İtalya Amalfi Coast bölgesinde ki 357 otel çalışanı	Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Sinizm, Psikoloji k İyi oluş,

Tablo 2. 4: Konu ile İlgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar (Devamı)

Yıl Tür	Yazar	Ölçek ve Boyutlar	Örneklem	Değişke nler
2018 Tez-TR	Ayşe ATAR	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Çakıcı ve Çakıcı (2007) Boyutlar; Tecrübe eksikliği, Yönetmel ve örgütsel nedenler, İzolasyon korkusu ve İlişkileri zedeleme korkusu, İşle ilgili konular, Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Türkiye Antalya bölgesinde ki 718 ve İtalya Amalfi Coast bölgesinde ki 357 otel çalışanı	Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Sinizm, Psikoloji k İyi oluş,
2018, Tez-TR	Önder GÜRSEL,	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar;Kabullenici Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Bilecik’e bağlı tüm ilçelerde yer alan 7 Belediyed e görev yapan 510 çalışan	Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Sinizm, Örgütsel Dışlama
2018, Tez-TR	Semra KÖSE	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar; Kabullenici, Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	İstanbul ve Sakarya’d a bulunan kamu hastaneleri nde görevli 535 sağlık çalışanı	Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm
2019, Makale- TR	Muhammed TURHAN, Yusuf Celal EROL	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- tek boyutlu ve üç maddeden oluşan ölçek Örgütsel Sinizm Ölçeği- Vance, Brooks ve Tesluk’un (1995) tek boyutlu ölçeği.	Elazığ’da çalışan 7043 öğretmen	Kronizi m, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 2. 5: Konu ile ilgili Türkiye’de yapılmış araştırmalar (Devamı)

Yıl Tür	Yazar	Ölçek ve Boyutlar	Örneklem	Değişke nler
2019, Tez-TR	Erkan KAYAALP	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Kahveci ve Demirtaş (2013) Boyutlar; İzolasyon, Yönetici, Duygu, Okul ortamı ve Sessizliğin kaynağı. Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Muş İli Merkezine bağlı kasaba ve köylerde görev yapan 600 öğretmen	Örgütsel Sessizlik Örgütsel Yalnızlı k, Örgütsel Yabancı laşma, Örgütsel Sinizm
2019, Tez-TR	Özlem KARAOĞLAN	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Kahveci ve Demirtaş (2013) Boyutlar; Yönetici, Duygu, İzolasyon, Okul ortamı ve Sessizliğin kaynağı. Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Denizli Pamukkale ilçesinde çalışan 386 öğretmen	Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Sinizm.
2019, Tez-TR	Gül Serap YARAŞ	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar; Kabullenici, Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi nde çalışan 277 hekim ve hemşire	İşten Ayrılma, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm
2019, Tez-TR	Tulin ERDOĞAN	Örgütsel sessizlik Ölçeği- Dyne vd. (2003) Boyutlar; Kabullenici, Korumacı ve Savunmacı Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Van ilindeki devlet okullarında çalışan 314 öğretmen	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 2. 6: Konu ile İlgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar (Devamı)

Yıl Tür	Yazar	Ölçek ve Boyutlar	Örneklem	Değişke nler
2019, Tez-TR	Ebru GÜLENÇ	Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Daçşı ve Cemaloğlu (2016) Boyutlar; Bireysel, Yönetmel, Örgüt Kültürü, Meslektaşlar ve Baskı Grupları (sendikalar, etnik, dini ve siyasi baskı gruplar) Örgütsel Sinizm Ölçeği- Dean vd. (1999) Boyutlar; Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal	Konya ili Kulu ilçesindeki 65 devlet okulunda çalışan 424 öğretmen	Mobbing , Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Nartgün ve Kartal (2013) “Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri” isimli makalelerinde Bolu ilinde görev yapan 90 öğretmenin algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkini incelemişler. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algıları örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur .

Kalay ve diğerlerinin (2014) “Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama” çalışmalarında mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında ilişki incelenmektedir. Çalışmanın örneklemi, bir devlet üniversitesi ve bağlı birimlerinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda mobbing ile örgütsel sessizlik, mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çaylak (2014) “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki” isimli tez çalışmasını örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkini belirlemek amacıyla yapmıştır. Araştırma Ankara Gazi Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi’nde çalışan 323 hemşire üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel sessizlik

ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönde düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Küçükköylü (2014) “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması” tez çalışmasında çalışan sessizliği ve onun boyutlarının, örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmaktadır. Araştırmanı örneklemi Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan 203 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda çalışan sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuş, ayrıca çalışan sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Çalışan sessizliğinin boyutları değerlendirildiğinde ise örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Karacaoğlu (2015) “İş gören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” makalesinde çalışan sessizliğinin ve onun boyutlarının örgütsel sinizmi nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemi Nevşehir İli Maliye teşkilatında çalışan 203 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda iş gören sessizliği ve örgütsel sinizmi arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada çalışan sessizliğinin boyutları ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna da varılmıştır.

Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016) “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” adlı makaleleri öğretmenlerin bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm hakkında algılarının ne düzeyde olduğunu, bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi Elazığ il merkezinde 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların okulların bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altınöz ve diğerleri (2017) “Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi: bir alan araştırması” çalışmalarında 210 otel çalışanının algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur.

Özdemir ve Orhan (2018) “İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli makalelerinde örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki incelemektedir. Araştırmanın örneklemini Erzurum ili Yakutiye ilçesinde çalışan 343 ilkokul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve sessizlik davranışlarına sahip olma düzeyleri ile cinsiyetleri, okul türü, branşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda ilkokul ve ortaokul öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Yani öğretmenlerin sessizlik düzeyleri arttıkça onların örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır.

Tutar ve Köse (2018) “Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü” isimli makalelerinde bireylerin örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolünün olup olmadığını araştırmaktadırlar. Araştırmanın örneklemini Sakarya’da bulunan kamu hastanelerinde çalışan 390 kişi oluşturmaktadır. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının örgütsel adaletsizlik karşısında sessizleştiklerini fakat bilgisel adaletsizlik boyutunda örgütsel sinizmin moderatör etkisi ile örgütsel sessizlik düzeyinin azaldığı kanaatine varmışlardır.

Ülbeği ve İplik (2018) “Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” adlı makalelerinde adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali algısı, çalışan sessizliği ve sinizm arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 244 özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Sonuç olarak adaletsizlik algısının psikolojik sözleşme ihlali, çalışan sessizliği ve sinizmi üzerinde etkilerinin olduğu tespit

edilmiştir. Yani adaletsizlik algısının olması çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri algılarını, sessizlik ve sinizm düzeylerini arttırmaktadır.

Atar ve Konaklıoğlu (2018) “Konaklama İşletmelerindeki Liderlik Davranış Türlerinin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Türkiye ve İtalya Üzerine Bir Çalışma” çalışmalarında Türkiye’de Antalya 718 otel çalışanını, İtalya’da Amalfi Coast bölgesinde 357 otel çalışanının algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik düzeylerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini araştırmışlar. Araştırma sonucunda hem Türkiye’de hemde İtalya’da otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Gürsel (2018) “Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme” doktora tez çalışmasında örgütsel sessizlik, sinizm ve dışlanma arasında genel ilişki incelenmektedir. Araştırmanın örneklemini tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiş 372 belediye çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm ve dışlanma ile pozitif yönde bir ilişkisi vardır. Yani çalışanların sessizleşme davranışları arttıkça örgütsel sinizm ve dışlanma tutumları da artmaktadır.

Atar (2018) “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi” doktora tez çalışmasında Türkiye’de Antalya 718 otel çalışanının, İtalya’da Amalfi Coast bölgesinde 357 otel çalışanının algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik düzeylerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda hem Türkiye’de hemde İtalya’da otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Köse (2018) “Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü” doktora tez çalışmasında araştırmanın amacı örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri araştırmak, örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini 535 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın

sonucunda örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ilişkili var olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütsel adaletsizlik algısı arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik sinizm davranışları da artmaktadır. Aynı zamanda örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı rolünün olduğu sonucuna da varılmıştır.

Turhan ve Erol (2019) “Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki” adlı çalışmaları eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile yapmışlar. Araştırmanın örneklemini Elazığ il merkezinde görev yapan basit örneklem yöntemi ile seçilmiş 411 öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin kronizm ve sinizm algılarının orta düzeyde, sessizlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile sessizlik arasında ise anlamlı ve orta düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Gülenç (2019) “Temel Eğitim ve Orta Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bunların Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” yüksek lisans tez çalışmasında temel ve orta eğitim kurumlarında çalışan 424 öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing düzeyleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri de artmakta fakat mobbingle bağlılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmamakta, ancak örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Kayaalp (2019) “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık Ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi” yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi incelenmektedir. Araştırmanın örneklemini Muş ili merkez ve merkeze bağlı köy ve kasabalardaki ortaokul ve ilkokullarda çalışan 540 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın

sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarının önemli birer yordayıcısı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Karaoğlu (2019) “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” yüksek lisans tez çalışmasında okulların bürokratik yapısına ilişkin algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmleri ile ilişkisi incelenmektedir. Araştırmanın örneklemini Denizli ili Pamukkale ilçesindeki okullarda çalışan 386 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda göre bürokratik algıları yüksek olan öğretmenlerde örgütsel sessizlik ve sinizm düzeyleri de yüksek olmaktadır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise örgütsel sinizm ve sessizlik algıları görev yapılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.

Erdoğan (2019) “Öğretmenlikte Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Van Örneği” yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını incelemektedir. Araştırmanın örneklemini Van ilindeki devlet okullarında çalışan 314 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmalar sonucunda, kabullenici sessizliğin örgütsel sinizmin üç boyutunu arttırdığı tespit edilmiştir. Bir diğer sonuca göre savunmacı sessizlik duygusal sinizmi arttırırken, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde bir etkiye sahip değildir. Bunun yanı sıra koruma amaçlı sessizlik, duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Aynı zamanda çalışanların yaşının örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olmadığı ve kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran davranışsal boyutta daha çok sinik davranışlar da bulunduğu tespit edilmiştir.

Yaraş (2019) “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hekim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” yüksek lisans tez çalışmasında hekim ve hemşirelerde örgütsel sessizlik ve sinizm boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışan 277 hekim ve hemşire oluşturmaktadır. Araştırma

sonucunda örgütsel sinizmin boyutları ile güçlü yönde ilişkisi bulunurken, kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik üzerinde negatif yönde zayıf ilişkisi saptanmış, örgüt yararına sessizlik ve işten ayrılma niyeti ile orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bir diğer sonuca göre örgüt içerisindeki sessizlik arttıkça çalışanların işte sinik davranışları da artmakta fakat bu durum işten ayrılma niyeti üzerinde pek etki göstermemektedir.

Yapılmış araştırmaların örneklemelerinin daha çok öğretmenler, hemşireler ve doktorlar oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra üniversite akademik ve idari personeli, maliye teşkilatındaki kamu çalışanları, otel çalışanları, özel sektör ve belediye çalışanları yapılmış araştırmaların örneklemelerini oluşturmaktadır. Araştırmalarda örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin birbirleriyle olan ilişkilerinin yanında örgütsel bağlılık, mobbing, örgütsel adaletsizlik, psikolojik sözleşme, psikolojik iyi oluş, örgütsel dışlama, kronizim, örgütsel yalnızlık, örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma gibi değişkenlerde beraber ele alınmıştır. Sonuç olarak yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında genellikle anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Nartgün ve Kartal, 2013; Çaylak, 2014; Demirtaş ve d., 2016; Özdemir ve d., 2018; Turhan ve Erol, 2019; Kayaalp, 2019) . Örgütsel sessizlik düzeyinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya konmuştur (Küçükköylü, 2014; Çaylak, 2014; Kalay ve d., 2014; Karacaoğlu, 2015; Demirtaş ve d., 2016; Altınöz ve d., 2017; Atar, 2018; Çaylak, 2018, Yaraş, 2019). Bir diğer değişle, çalışanların sessizlik düzeyleri arttıkça onların örgütsel sinizm tutumlarının da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Bu tez çalışmasında da yukarıdaki araştırmalarla benzer bir şekilde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki irdelenmektedir. Ancak yukarıda belirtilen tüm çalışmalarda sağlık, eğitim, turizm, kamu hizmet teşkilatları gibi sadece hizmet sektöründe faaliyette bulunan çalışanlar ele alınmış, tüm beyaz yakalı çalışanları temsil edecek şekilde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ele alınmamıştır. Bu tez çalışmasında örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini tespit etmenin ötesinde, örgütsel sessizlik düzeyleri açısından beyaz yakalı çalışanlar sınıflandırılmış ve farklı sessizlik düzeylerine sahip çalışanlar arasında

örgütsel sinizmin boyutları açısından farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Bir sonraki bölümde bu araştırmanın amacı yöntemi, analiz ve bulguları anlatılmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

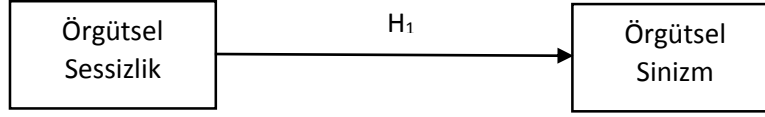
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL SINIZM ETKİSİNDE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisine dair literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların örneklemelerini öğretmenler, hastane çalışanları, kamu, belediye, otel ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Genel olarak beyaz yakalı çalışanlar üzerine yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bölümde beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında ilişki incelenmiş ve beyaz yakalı çalışanlar örgütsel sessizlik tutumları açısından kümeleme analizi ile sınıflandırılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, yöntemi ve modeli anlatılmakta ve araştırmaya katılmış olan beyaz yakalı çalışanların demografik özellikleri incelenmektedir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için kullanılmış olan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Beyaz yakalı çalışanları sessizlik tutumlarına ilişkin sınıflandırma yapmak için de K-means kümeleme analizine başvurulmuştur. Son olarak kümeler ile çalışanların örgütsel sinizm algılarının ve beyaz yakalı çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için fark analizi yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı Modeli Ve Yöntemi

Bu çalışmanın asıl amacı beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algılarının örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisini tespit etmektir. İkinci temel amaç ise beyaz yakalı çalışanları örgütsel sessizlik algılarına göre sınıflandırmak ve farklı gruptaki çalışanlar arasında örgütsel sinizm algıları açısından farklılık olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın üçüncü amacı ise beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın asıl amacına ilişkin model ve araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Şekil 3. 1 Araştırmanın Modeli



Bu araştırma modelini test etmek için geliştirilmiş olan araştırma soruları:

- 1) Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanların algılanan örgütsel sessizlik düzeylerinin, algılanan örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?
- 2) Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanlar örgütsel sessizlik davranışları açısından farklı gruplarda toplanabilirler mi? Farklı örgütsel sessizlik davranışı gösteren gruplar arasında örgütsel sinizmin boyutları açısından anlamlı fark var mıdır?
- 3) Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları onların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yukarıda gösterilmiş olan birinci araştırma sorusunu cevaplamak için H_1 , ikinci araştırma sorusunu cevaplamak için H_2 , üçüncü araştırma sorusunu cevaplamak için ise H_3 hipotezi geliştirilmiştir. H_1 hipotezini test etmek için korelasyon ve regresyon, H_2 hipotezini test etmek için ilk önce beyaz yakalı çalışanları örgütsel sessizlik algıları açısından sınıflandırmak için kümeleme analizi kullanılmış, daha sonra ise hipotezi test etmek için fark analizi yapılmıştır. H_3 hipotezini test etmek için ise fark analizinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H₂: Örgütsel sinizmin alt boyutları açısından farklı örgütsel sessizlik grubuna dahil olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃: Beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, deneyim, pozisyon, sektör) örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırma yönetimi daha detaylı olarak aşağıdaki alt başlıklarda anlatılacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşturulmuş ilk bölümde beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algılarına ait, ikinci bölümde örgütsel sinizm algılarına ait, üçüncü bölümde ise demografik özelliklerine ait toplam 38 soru sorulmuştur. Katılımcılardan bu sorulara ne kadar katılıp katılmadıklarına ilişkin cevaplarını beşli Likert tipi ölçek ile belirtmeleri istenmiştir.

Örgütsel sessizliği ölçmek için Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sessizlik” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin sebebi daha önce yapılmış olan sessizlik ölçeklerinden farklı olarak, çalışanların sessizlik davranışlarına yeni bir boyut olan “fırsatçı sessizlik” boyutunun eklenmesidir. Örgütsel sessizliği boyutlarından birinci bölümde detaylı şekilde bahsedilmektedir. Söz konusu ölçeğin Türkçe diline uyarlanması ve geçerlilik güvenirlik analizi Çavuşoğlu ve Köse tarafından 2019 yılında yapılmıştır. Orijinal makalede dört boyuttan oluşan ölçekte toplamda yirmi ifade yer almaktadır. Fakat yapılmış olan faktör analizi sonucunda beş ifade ölçekten çıkarılmış ve öz değeri birden büyük 3 faktörün olduğu belirlenmiştir (Çavuşoğlu ve Köse, 2019). Araştırmada orijinal ölçekteki “kabullenici sessizlik” boyutu ile “korunma (pasif) amaçlı sessizlik” boyutunun birleşmesi sonucunda “kabullenici ve korunma (pasif) amaçlı sessizlik” boyutu oluşmuştur. Bu araştırmada da ölçüm aracı olarak bu üç boyut kullanılmaktadır. Tez çalışmasında kullanılmış olan tanımlar aşağıda kısaca hatırlatılmaktadır:

Kabullenici ve Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik: çalışanları herhangi bir sorun ya da konu ile ilgili olup bitene karşı kayıtsız kendi fikirlerini söylemekte isteksiz ve olacaklardan çekindikleri için sessiz kalma durumlarıdır. Burada koşulları kabullenme ve kendini koruma güdüsü ön plandadır.

Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik: çalışanların örgütün çıkarlarına zarar vermemek adına iş hakkındaki fikir, düşünce ve bilgilerini bilinçli olarak söylememesi durumudur.

Fırsatçı Sessizlik: çalışanların başkalarının zararını kabul ederek kendi avantajları için susması durumudur.

Örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması ve geçerlilik güvenilirlik analizi Karaçaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılmıştır. Boyutlar şunlardır:

Bilişsel boyut: çalışanların örgüte ilişkin adaletsizlik ve samimiyetsizlik gibi olumsuz inançlara sahip olmalarıdır.

Duygusal boyut: çalışanların örgüte karşı öfke, sinir, nefret, tiksinti gibi olumsuz duygular beslemesidir.

Davranışsal boyut: çalışanların örgüte yönelik küçümseme, aşağılama, alay etme gibi olumsuz davranışlar sergilemesidir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir. Güvenirlik analizinde sıkça kullanılan yöntem olarak Cronbach Alpha değerine bakılmıştır.

Tablo 3. 1 Ölçeklerin Güvenirlikleri

Ölçek	Ortalama	İfade Sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Sessizlik	2.3615	13	440	0.938
Örgütsel Sinizm	2.2857	15	440	0.941

Cronbach Alpha için kabul edilebilir değerin 0.70'den büyük olduğu söylenilebilmektedir (Hair ve d., 1998). Tablo 3.1'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği kabul edilebilir düzeyin üzerindedir.

3.1.2. Araştırma Örnekleme

Bu çalışmada toplanmış olan anketler, Türkiye’de çeşitli pozisyonlarda ve sektörlerde çalışan 440 beyaz yakalı çalışanlar üzerinde kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanlardır. Araştırmanın örneklemini ise 440 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırma anketleri sosyal medya araçları ile beyaz yakalı çalışanlara ulaşılmıştır. Genel demografik bilgileri elde etmek için katılımcılara çalıştığı pozisyon, sektörde ve kurumda çalışma süreci, kurumun faaliyet gösterdiği sektör, eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti ve medeni durumu gibi bazı demografik sorular sorulmuştur. Katılımcıların çoğunu 243 kişi ile 55.2%’sini kadın beyaz yakalıları oluştururken, 197 kişi ile 44.8%’ni erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan beyaz yakalıların 53.9%’u evli, 46.1%’i ise bekaardır. Eğitim durumlarına göre ise katılımcıların 267 kişi ile 60.7%’sini yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Geri kalan katılımcıların 0.2%’si ilk öğretim, 2.5%’i lise, 35.2%’si üniversite, 1.4%’ü doktora mezunlarıdır. Katılımcıların 7.3%’ü 24 yaş ve altı yaş aralığında, 64.1%’i 25-39 yaş aralığında, 20.7%’si 40-49 yaş aralığında, 6.1%’i 50-64 yaş aralığında, 1.8%’i ise 65 ve üstü yaş aralığındadır. Anketi cevaplayan beyaz yakalıların 31,1%’i çalıştığı işletmede bir yıldan daha az, 41.8%’i 2-5 yıl aralığında, 14.8%’i 5-9 yıl aralığında, 12.3%’ü ise 10 yıldan daha fazla çalışmaktadır. Katılımcıların birçoğu eğitim sektöründe faaliyet gösterenler (41.4), iş gören (36.8%) bireylerden oluşmaktadır. Bu demografik göstergeler sonucunda araştırmaya katılan katılımcıların çoğunlukla genç, uzun süre aynı sektörde çalışmış, yüksek lisans eğitilmiş bireylerden oluştuğu söylenebilir. Demografik veriler Tablo 3.2’de ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 3. 2 Demografik Özellikler

Özellik	Frekans	Yüzde
Çalıştığı Pozisyon		
Üst kademe Yönetici	22	5%
Orta Kademe Yönetici	71	16,1%
Alt Kademe Yönetici	151	34,3%
İş gören	196	44,6%
Total	440	100%

Tablo 3. 2 Demografik Özellikler (Devam)

Özellik	Frekans	Yüzde
Sektörde Çalışma Süreci		
<1 yıl	40	9,1%
2-5	149	33,9%
5-9	158	35,9%
>10 yıl	93	21,1%
Total	440	100%
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süreci		
<1 yıl	137	31,1%
2-5	184	41,8%
5-9	65	14,8%
>10 yıl	54	12,3%
Total	440	100%
Bulunduğu Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektör		
Siğorta	5	1,1%
Eğitim	182	41,4%
Ticaret	10	2,3%
Tekstil	38	8,6%
Sağlık	53	12%
Bilişim ve Teknoloji	27	6,1%
Otomotiv	18	4,1%
İnşaat	26	5,9%
Finans	20	4,5%
Hizmet	19	4,3%
Üretim	11	2,5%
Diğer	31	7,2%
Total	440	100%

Tablo 3. 2 Demografik Özellikler (Devam)

Özellik	Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu		
İlköğretim	1	0,2%
Lise	11	2,5%
Üniversite	155	35,2%
Yüksek Lisans	267	60,7%
Doktora	6	1,4%
Total	440	100%
Yaş		
24 yaş ve altı	32	7,3%
25-39	282	64,1%
40-49	91	20,7%
50-64	27	6,1%
65 ve üstü	8	1,8%
Total	440	100%
Cinsiyet		
Kadın	243	55,2%
Erkek	197	44,8%
Total	440	100%
Medeni Durum		
Evli	237	53,9%
Bekar	203	46,1%
Total	440	100%

3.2. Araştırma Analizleri Ve Bulgular

Bu bölümde ilk olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler ve ölçeklerin geçerlilik, güvenirlik analizi yapılmaktadır. Daha sonra örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme olan etkisini tespit etmek için regresyon ve korelasyon analizi yapılmakta ve kümeleme analizi ile çalışanlar örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılmaktadır. En sonda da hipotezleri test için gerekli olan fark analizleri yapılmıştır.

3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları beşli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Bunlar:

1:Hiç katılmıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kısmen katılıyorum

4:Katılıyorum

5:Tamamen katılıyorum

Araştırmada kullanılacak olan verilerin normal dağılıp dağılmadığını ve daha sonraki aşamalarda hangi analiz türlerini belirlemek için normallik analizi yapılmıştır. Bunun için verilerin Skewness ve Kurtisios (çarpıklık ve basıklık) değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin Skewness ve Kurtisios değerlerinin -2 ve +2 arasında değer aldığı zaman onların normal dağılım gösterildiği ifade edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Araştırmada kullanılan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.3'de ve 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3'de araştırmaya katılan beyaz yakalıların örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmektedir. Örgütsel sessizliğin tüm ifadelerinin ortalaması en az 2.0 ve üzerindedir. Bu duruma göre beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin ifadelerle genellikle katılmadıklarını söylemek mümkündür. Türkiye'de beyaz yakalı çalışanların algılanan

sessizlik düzeylerinin düşük olduğu bir diğer değişle sessizlik davranışını genelde göstermedikleri ileri sürüle bilinir. Tabloda örgütsel sessizlik kavramının tüm alt boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin puanlarının -2 ve +2 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durum da verilerin normallik varsayımını karşıladığı gözlemlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasında her hangi bir sorun gözükmemektedir.

Tablo 3. 3 Örgütsel Sessizlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çatışmalardan kaçınmak için iş yerinde sessiz kaldım.	2.400	1.20515	.605	-.507
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.	2.3136	1.14418	.739	-.170
Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için iş yerinde sessiz kaldım.	2.3432	1.14065	.631	-.386
Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	2.3545	1.22120	.759	-.354
İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım.	2.2568	1.14941	.634	-.441
Başkalarını utandırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.4068	1.19622	.570	-.536
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.5909	1.20965	.391	-.767
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.4568	1.20475	.502	-.716

Tablo 3. 3 Örgütsel Sessizlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları (Devam)

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım.	2.6068	1.29215	.431	-.829
Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım.	2.4523	1.24915	.574	-.684
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kaldım.	2.4205	1.17415	.544	-.479
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için iş yerinde sessiz kaldım.	2.1909	1.12536	.823	-.016
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.1864	1.08910	.751	-.081
Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	2.3659	1.20939	.635	-.521
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.0773	1.06012	.894	.246

Tablo 3.4’de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmektedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutundaki birinci, ikinci ve üçüncü ifadelerin ortalaması 1.7 üzerinde diğer tüm ifadeler ise 2.0 ve üzerindedir. Bu durum da beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadelere genellikle katılmadıklarını söylemek mümkündür. Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanların algılanan örgütsel sinizm düzeylerinin düşük

olduğu ileri sürüle bilinir. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel sinizm kavramının tüm alt boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin puanlarının -2 ve +2 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durumda verilerin normallik varsayımını karşıladığı gözlemlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasında her hangi bir sorun gözükmemektedir.

Tablo 3. 4 Örgütsel Sinizm Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum	1.8886	1.18412	1.193	.335
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim	1.7682	1.08243	1.424	1.216
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim	1.8568	1.09251	1.213	.598
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar	2.0318	1.18413	.955	-.136
Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	2.1659	1.22138	.863	-.287
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2.2568	1.25549	.727	-.552
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2.3818	1.35990	.704	-.747
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2.3318	1.29442	.764	-.480

Tablo 3. 4 Örgütsel Sinizm Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları (Devam)

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2.3273	1.21576	.674	-.534
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2.9000	1.33603	.086	-1.197
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2.8205	1.32336	.197	-1.125
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2.5568	1.22109	.414	-.793
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	2.4273	1.24245	.600	-.655

3.2.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Ve Geçerliliği

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarının yapı geçerliliği test edilecek ve bunun içinde keşfedici faktör analizi kullanılacaktır. Keşfedici faktör analizinin temel amacı araştırmada kullanılacak olan değişkenleri tanımlamak ve değişkenler üzerine çalışılabilir düzeyde faktörleri sınırlamaktır. Başka bir ifade ile bir değişkeni bir birleşen (faktör) olarak daha az sayıda değişken ile ifade etmektir. (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317). Keşfedici faktör analizi hangi değişkenlerin bir arada olduğunu ve bu değişkenleri etkileyen faktörlerin sayını belli etmek için kullanılmaktadır (DeCoster, 1998).

Keşfedici faktör analizinin yapılması için bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım sağlaması gerekmektedir (Patton 1990'dan aktaran Gürbüz ve Şahin, 2017: 317). Bu araştırmada kullanılan değişkenler normal dağılım sağladığı için bu açıdan her hangi bir sorun yoktur. Diğer bir şarta göre ise toplam örneklem sayısının 50'nin altında olmaması gerekmektedir (Hair ve d., 2009). Bu araştırmanın ise toplam örneklem sayısı 440 kişi oluşturmaktadır. Ayrıca faktör analizine tabi tutulacak veri setinin KMO değerine ve Barlett testine bakılmalıdır (Tablo 3.5 ve 3.6). Tüm koşullar açısından hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sinizm test edilen faktör analizini yapmak için uygundur.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Orijinal ölçekte 4 faktör bulunmasına karşın, ölçeğin Türkçe' ye çevrilip geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılan çalışmada öz değeri 1'den büyük 3 faktör olduğu belirlenmiştir (Köse ve Çavuşoğlu, 2019: 383). Orijinal ölçekte bulunan “kabullenici sessizlik” faktörü ile “korunma amaçlı (pasif) sessizlik” faktörlerin birleşmesi sonucu 4 yerine 3 faktör ortaya çıkmış ve açıklanan toplam varyansın 66.532 olduğu gözükmemektedir. Tablo 3.5’de her bir faktör altında toplanan faktör yüklerinin “.816” ve “.572” aralığında değiştiği ve istenilen şartı sağladığı gözükmemektedir.

Tablo 3. 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri

Faktör/Değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
Kabullenici ve Korunma Amaçlı (Pasif) Sessizlik			
ÖSE1. Çatışmalardan kaçınmak için iş yerinde sessiz kaldım.	.709	53.594	.930
ÖSE2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.	.752		
ÖSE3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için iş yerinde sessiz kaldım.	.678		

Tablo 3. 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri (Devam)

Faktör/Değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
ÖSE4. Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	.816	53.594	.930
ÖSE5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım.	.810		
ÖSE8. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	.793		
ÖSE9. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım.	.781		
ÖSE10. Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım.	.795		
ÖSE11. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kaldım.	.747		
ÖSE14. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	.815		
Örgüt Yararına Sessizlik.			
ÖSE6. Başkalarını utandırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	.673	7.486	.853
ÖSE7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	.714		
Fırsatçı Sessizlik			
ÖSE12. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için iş yerinde sessiz kaldım.	.650	5.353	.626
ÖSE13. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	.572		

Tablo 3. 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri (Devam)

Faktör/Değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
ÖSE15. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	.631	5.353	.626
KMO	.948		
Bartlett's Test	.000		
Toplam Varyans (%)	66.532		

Örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Her bir değişken altında yer alan faktör yüklerinin genel olarak en az 0.32'nin üzerinde olması kabul edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2007). Hair ve diğerleri (2009) göre ise en az ± 30 ila ± 40 olduğunu belirtmiş ve aynı zamanda 0.50 ve üzerinin ise daha sağlam olduğunu ifade etmişlerdir. Tablo 3.6'de her bir faktör altında toplanan faktör yüklerinin “.839” ve “.609” aralığında değiştiği ve istenilen şartı sağladığı gözükmemektedir. Örgütsel sinizm algısı için açıklanan toplam varyansın 76.756 olduğu gözükmemektedir.

Tablo 3. 6 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri

Faktör/Değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
Faktör1:Duygusal			
ÖSİ1. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum	.839	59.624	0.930
ÖSİ2. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim	.814		
ÖSİ3. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim	.823		
ÖSİ4. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar	.822		

Tablo 3. 6 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri (Devam)

Faktör/Değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
Faktör2:Bilişsel			
ÖSİ5. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	.796	10.341	.920
ÖSİ6. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	.807		
ÖSİ7. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	.834		
ÖSİ8. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	.786		
ÖSİ9. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	.811		
Fakör3: Davranışsal			
ÖSİ10. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	.609	6.792	.849
ÖSİ11. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	.682		
ÖSİ12. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	.631		
ÖSİ13. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırim.	.735		
KMO	.943		
Bartlett's Test	.000		
Toplam Varyans (%)	76.756		

3.2.3. Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacı ile sırasıyla önce korelasyon daha sonra ise regresyon analizi yapılmaktadır. Araştırma hipotezi aşağıda gösterilmektedir:

H₁: Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

Korelasyon analizi, regresyon analizi öncesi değişkenler arasında bağımlılık olup olmadığını, belirlemek amacı ile kullanılmaktadır. Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında ilişkinin ve eğer ilişki varsa bu ilişkinin bağımlılık şiddetinin belirlmesine yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık ve d., 2010; 226). Bu çalışmada değişkenler arasında ilişkinin belirlenmesi için literatürde sıkça kullanılan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı değişkenler arasında ilişki miktarını belirler ve -1 ve +1 arasında değerler alır (Altunışık ve d., 2010: 226). Bu katsayının pozitif değerler alması iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu, negatif değerler alması ise değişkenler arasındaki ilişkinin ters olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260). Katsayının 0 olması durumunda iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti azalmakta, 1 olduğu durumlarda ise artmaktadır. Katsayı 0-0.3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0.3-0.7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0.7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu varsayılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260).

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan Pearson korelasyon analizinde kat sayısının aldığı değerler Tablo 3.7’da gösterilmektedir. Bu değerlere göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak “anlamlı, pozitif yönde bir ilişki” vardır ($r=0,562$: $p<0,01$). Bu ilişki orta kuvvettedir (0.562).

Tablo 3. 7 Örgütsel Sessizlikle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Sessizlik	Pearson Katsayısı	1	,562**
	Sig. (2 tailed)		.000
	N	440	440
Örgütsel Sinizm	Pearson Katsayısı	,562**	1
	Sig. (2 tailed)	.000	
	N	440	440

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

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

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri boyutları arasındaki ilişkini belirlemek adına yapılan Pearson korelasyon analizinde kat sayının aldığı değerler Tablo 3.8’de gösterilmektedir. Bu değerler incelendiği zaman pozitif yönde en yüksek ve anlamlı ilişkinin “kabullenici ve korunma amaçlı” sessizlik boyutu ile “bilişsel” sinizm boyutunun arasında olduğu belirlenmiştir ($r=0.544$; $p<0,01$). Diğer boyutlara bakıldığında “kabullenici ve korunma amaçlı” sessizlik boyutu ile “duygusal” sinizm boyutu ($r=0.536$; $p<0,01$), “kabullenici ve korunma amaçlı” sessizlik boyutu ile “davranışsal” sinizm boyutu ($r=0.409$; $p<0,01$), “örgüt yararına” sessizlik boyutu ile “bilişsel” sinizm boyutu ($r=0,431$; $p<0,01$), “fırsatçı” sessizlik boyutu ile “duygusal” sinizm boyutu ($r=0,410$; $p<0,01$), “örgüt yararına” sessizlik boyutu ile “duygusal” sinizm boyutu ($r=0,409$; $p<0,01$) arasında da pozitif yönle anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. En düşük değerlerin ise “fırsatçı” sessizlik boyutu ile “bilişsel” sinizm boyutu ($r=0,322$; $p<0,01$), “örgüt yararına” sessizlik boyutu ile “davranışsal” sinizm boyutu ($r=0,307$; $p<0,01$), “fırsatçı” sessizlik boyutu ile “davranışsal” sinizm boyutu ($r=0,216$; $p<0,01$) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. 8 Örgütsel Sessizlik Algısı ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
Kabullenici ve Korunma Amaçlı (Pasif)	Pearson Katsayısı	.536**	.544**	.409**
	Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000
	N	440	440	440
Örgüt Yararına	Pearson Katsayısı	.409**	.431**	.307**
	Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000
	N	440	440	440
Fırsatçı	Pearson Katsayısı	.410**	.332**	.216**
	Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000
	N	440	440	440

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

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

Regresyon analizi bağımlı bir değişkenin üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin test edildiği analiz türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Başka bir ifade ile değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin araştırır ve matematiksel bir fonksiyonla ifade edilmesini sağlamaktadır. Regresyon analizinde tek bir bağımsız değişken kullanıldığı zaman o tek değişkenli regresyon analizi olarak, birden fazla bağımsız değişken kullanıldığında ise çok değişkenli regresyon analizi olarak ifade edilmektedir (Altunışık ve d., 2010;231).

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek için, bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik ve onun alt boyutlarının bağımlı değişken olan sinizm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 3.9’da örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi

gösterilmektedir. Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p<0.005$). Örgütsel sessizlikte olan bir birim değişim örgütsel sinizm üzerinde %56 seviyesinde artışa neden olmaktadır. Örgütsel sinizmde olan değişimin ise %31'i örgütsel sessizlik ile açıklanabilmektedir.

Tablo 3. 9 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

	Katsayı Tablosu					Model Özeti		Anova	
Bağımsız Değişken	B	Std Hat a	Beta	T	P	R	Rkare	F	P
Örgütsel Sessizlik	.616	.043	.562	14.215	.000	.562	.316	202.062	.000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı (Pasif) Sessizlik	.568	.039	.567	14.392	.000	.567	.321	207.135	.000
Örgüt Yararına Sessizlik	.383	.038	.437	10.179	.000	.437	.191	103.603	.000
Fırsatçı Sessizlik	.380	.047	.362	8.125	.000	.362	.131	66.019	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm									

Örgütsel sessizliğin boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelendiği zaman tüm boyutların pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Kabullenici

ve koruma amaçlı sessizlik boyutundaki bir birim değişim örgütsel sinizmde %56, örgüt yararına sessizlik boyutundaki bir birim değişim örgütsel sinizmde %43, fırsatçı sessizlik boyutundaki bir birim değişim örgütsel sinizmde %36 artışa neden olabilmektedir. Örgütsel sinizmdeki değişimin kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik boyutunda %32'ni, örgüt yararına sessizlik boyutunda %19'nu, fırsatçı sessizlik boyutunda %13'nü açıklayabilmektedir.

Tablo 3.10 örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizlerini göstermektedir.

Tablo 3. 10 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Katsayı Tablosu					Model Özeti		Anova	
Bağımsız Değişken	B	Std Hat a	Beta	T	P	R	Rkare	F	P
Örgütsel Sessizlik	.690	.052	.538	13.370	.000	.538	.290	178.753	.000
Bağımlı Değişken: Bilişsel Boyut									
Örgütsel Sessizlik	.653	.048	.545	13.599	.000	.545	.297	184.934	.000
Bağımlı Değişken: Duygusal Boyut									
Örgütsel Sessizlik	.486	.054	.394	8.977	.000	.394	.155	80.585	.000
Bağımlı Değişken: Davranışsal Boyut									

Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin boyutları üzerindeki etkisi incelendiği zaman tüm boyutlar ile pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bilişsel sinizm boyutundaki bir birim değişim örgütsel sessizlikte %53, duygusal sinizm boyutundaki bir birim değişim örgütsel sessizlikte %54, davranışsal boyuttaki bir birim değişim örgütsel sessizlikte %39 artışa neden olabilmektedir. Örgütsel sessizlikteki değişimin bilişsel sinizm boyutunda %29'nu, duygusal sinizm boyutunda %29'nu, davranışsal sinizm boyutunda %15'ni açıklayabilmektedir.

3.2.4. Örgütsel Sessizlik Algıları Açısından Beyaz Yakalı Çalışanların Sınıflandırılması

Beyaz yakalı çalışanları örgütsel sessizlik algıları açısından sınıflandırmak için K-Means kümeleme analizi yapılmıştır. Çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olan kümeleme analizinin 440 beyaz yakalı çalışanlar üzerinde uygulanmasının temel amacı, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını dikkate alarak onları verdikleri yanıtlara göre gruplandırmaktır. Kümeleme analizi örgütsel sessizlik ölçeğine ait olan ifadelere verilen cevaplara göre yapılmıştır. Yapılmış olan analize göre araştırmaya katılmış olan beyaz yakalıların 2 farklı örgütsel sessizlik algılarının olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kümelemeye ait Anova tablosu aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 3.11)

Tablo 3. 11 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumları için Anova Tablosu

İfadeler	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Çatışmalardan kaçınmak için iş yerinde sessiz kaldım.	218.046	1	.958	438	227.632	.000
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.	229.364	1	.788	438	290.893	.000

Tablo 3. 11 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumları için Anova Tablosu (Devam)

	Cluster	Error				
İfadeler	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	329.891	1	.742	438	444.865	.000
İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım.	263.864	1	.722	438	365.603	.000
Başkalarını utandırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	168.312	1	1.050	438	160.308	.000
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	228.273	1	.945	438	241.454	.000
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	286.883	1	.800	438	358.710	.000
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım.	335.808	1	.907	438	370.329	.000
Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım.	320.468	1	.832	438	385.058	.000
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kaldım.	200.073	1	.925	438	216.299	.000
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için iş yerinde sessiz kaldım.	117.664	1	1.001	438	117.583	.000

Tablo 3. 11 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumları için Anova Tablosu (Devam)

	Cluster	Error				
İfadeler	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	288.717	1	.807	438	357.862	.000
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	105.487	1	.886	438	119.116	.000

Anova analizinin sonuçlarına göre tüm ifadelerin anlamlılık değerleri 0.05'in altındadır. Yani tüm ifadelerin Önem (Sig) değerlerinin .000 olması kümeler arasında farklılık olduğunu göstermektedir. F değerlerine bakıldığında ise kümeler arasında en fazla yakınlık gösteren ifadeler aşağıdakilerdir:

- Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım. (444.865)
- Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım. (385.058)
- Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım. (370.329)
- İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım. (365.603)
- Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım. (358.710)
- Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım. (357.862)

Tablo 3.12'de kümelerdeki kişi sayısı yani gözlem sayısı görülmektedir. 440 beyaz yakalı çalışanın vermiş olduğu yanıtlara göre birinci kümede 160, ikinci kümede ise 280 kişi toplanmıştır.

Tablo 3. 12 Kümelerde Bulunan Kişi Sayısı

Küme	Kişi Sayısı
1	160
2	280
Toplam	440

Tablo 3.13’de kümelerin bir birinden uzaklığı gösterilmektedir. Kümelerin bir birine olan uzaklığı eşit dağılmaktadır, yani birinci ve ikinci kümenin bir birine olan uzaklığı 5.732’dir.

Tablo 3. 13 Kümelerin Bir Birine Olan Uzaklığı

Küme	1	2
1		5.732
2	5.732	

Tablo 3.14’de beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin verdikleri cevapların kümelerdeki ortalama değerleri bulunmaktadır. F değerlerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış ifadeler tabloda verilmektedir. Aralarındaki farklılık en az olan ve bir birinden en uzak olan ifadelerden başlayarak kümeler incelenmiştir.

Tablo 3. 14 Kümelerdeki Değişkenlerin Ortalamaları

İfadeler	Kümeler		F
	1	2	
Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	3.50	1.70	444.865
Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım.	3.58	1.81	386.058
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım.	3.76	1.95	370.329

Tablo 3. 14 Kümelerdeki Değişkenlerin Ortalamaları (Devam)

İfadeler	Kümeler		F
	1	2	
İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım.	3.28	1.67	365.603
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	3.53	1.85	358.710
Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	3.44	1.75	357.862
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.	3.27	1.77	290.893
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	3.54	2.05	241.454
Çatışmalardan kaçınmak için iş yerinde sessiz kaldım.	3.33	1.87	227.632
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kaldım.	3.31	1.91	216.299
Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için iş yerinde sessiz kaldım.	3.15	1.88	175.914
Başkalarını utandırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	3.23	1.94	160.308
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.73	1.71	119.116
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için iş yerinde sessiz kaldım.	2.88	1.80	117.583
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	2.78	1.85	90.268

Tablo 3.14'deki verilere göre Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanlar örgütsel sessizlik algılarına ilişkin tutumları açısından iki gruba ayrılmaktadır. Bu iki grup aşağıda gösterilmektedir:

- Sessizler
- Kendi düşünce ve fikirlerini söyleyenler (ses çıkaranlar)

Sessizler: Bu kümedeki beyaz yakalı çalışanların yanıtlarına göre zaten hiç bir şey değişmeyeceği için (3.76), başkalarının da bir şey söylemediği için (3.58), diğerlerinin gönlünü kırmak istemedikleri için (3.54), sorun çıkaran biri olarak görünmek istemedikleri için (3.53), negatif sonuçlardan korktukları için (3.50) sessiz kaldıkları ifadelerine diğer gruptaki katılımcılardan daha fazla katılmaktadırlar. Bunun yanı sıra açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için (3.44), çatışmalardan kaçınmak için (3.33), üstlerinin öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için (3.31), diğerlerinin önünde kendilerini savunmasız bırakmamak için (3.28), geçmişte kötü deneyimleri olduğu için (3.27), başkalarını utandırmak istemediğim için (3.23), onların uğraşmaları (alakadar olmaları) beklenmediği için (3.15) sessiz kaldıkları ifadelerine de katılmaktadırlar. Öte yandan fikirlerinin avantajının başkalarının kullanmasından kaygılandıkları için (2.88), birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istedikleri için (2.78), bilgilerinin avantajını açığa çıkarmak istemedikleri için (2.73) sessiz kaldıklarına ilişkin ifadeler konusunda kararsızdırlar. Sonuç olarak bu gruptaki çalışanların iş ortamında genellikle sessiz kaldıkları ya da ses çıkarma konusunda kararsız kaldıkları söylenebilir.

Kendi düşünce ve fikirlerini söyleyenler (ses çıkaranlar): gruptaki katılımcılar diğerlerinin gönlünü kırmak istemedikleri için (2.05), zaten hiçbir şey değişmeyeceğini düşündükleri için (1.95), başkalarını utandırmak istemedikleri için (1.94), üstlerin öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadıklarını düşündükleri için (1.91), onların uğraşmaları (alakadar olmaları) beklenmediği için (1.88), çatışmalardan kaçınmak için (1.87), sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemedikleri için (1.85), birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istedikleri için (1.85), başkaları da bir şey söylemediği için (1.81), fikirlerinin avantajlarını başkalarının kullanmasından kaygılandıkları için (1.80), geçmişte kötü deneyimleri

olduğu için (1.77), açıkça konuşmanın dezavantajından korktukları için (1.75), bilgilerinin avantajını açığa çıkarmak istemedikleri için (1.71), negatif sonuçlardan korktukları için (1.70), diğerlerinin önünde kendilerini savunmasız bırakmamak için (1.67) sessiz kaldım ifadelerinin geneline katılmamaktadırlar. Buradan çıkan sonuca göre bu gruptaki çalışanlar hiç bir koşul ve durumda sessiz kalmamakta, her zaman kendi düşünce ve fikirlerini söyleyerek, ses çıkarmaktadırlar.

3.2.5. Örgütsel Sessizlik Gruplarına Göre Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki Farklar

Bu bölümde farklı kümelerdeki çalışanların örgütsel sinizm algıları açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için fark analizi yapılacaktır. Fark analizi beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumları sonucunda oluşmuş gruplarla beraber örgütsel sinizmin alt boyutları için de ayrı ayrı yapılacaktır. Yani farklı kümelerdeki çalışanların örgütsel sinizm ve onun boyutlarına yönelik tutumlarında fark olup olmadığı incelenecektir. Araştırmanın hipotezi aşağıda gösterilmektedir:

H₂: Örgütsel sinizmin alt boyutları açısından farklı örgütsel sessizlik grubuna dahil olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır.

Bu hipotezi test etmek için bundan önceki bölümde kümeleme analizi yapılmış ve beyaz yakalı çalışanlar örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin verdikleri cevaplara göre iki ayrı gruba bölünmüştür. Bu bölümde ise bu gruplar arasında örgütsel sinizm ve onun boyutlarına ilişkin algıları açısından fark olup olmadığı test edilecektir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına yönelik oluşturulmuş olan kümelerdeki kişilerin örgütsel sinizm algıları açısından fark olup olmadığını belirlemek için yapılmış olan T testinin sonuçları Tablo 3.15’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 15 Kümelerdeki Kişilerin Örgütsel Sinizm Algıları Açısından Fark Analizi

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sinizm					
1 Sessizler	160	2.9668	.92688	13.613	.000
2 Ses çıkaranlar	280	1.8964	.70617	12.658	.000

Yapılmış olan fark analizinin sonuçlarına göre her iki gruptaki kişilerin örgütsel sinizm algıları farklılaşmaktadır ($p>0.05$). Sessizler örgütsel sinizm eğilimi gösterirken ses çıkaranlar göstermemektedir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına yönelik oluşturulmuş olan kümelerdeki kişilerin örgütsel sinizmin bilişsel boyutundaki algıları açısından fark olup olmadığını belirlemek için yapılmış olan T testinin sonuçları Tablo 3.16’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 16 Kümelerdeki Kişilerin Bilişsel Boyut Algıları Açısından Fark Analizi

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Bilişsel Boyut					
1 Sessizler	160	3.0650	1.08264	13.037	.000
2 Ses çıkaranlar	280	1.8514	.84679	12.205	.000

Yapılmış olan fark analizinin sonuçlarına göre her iki gruptaki kişilerin örgütsel sinizmin bilişsel boyutundaki algıları anlamlı farklılık göstermektedir ($p>0.05$).

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına yönelik oluşturulmuş olan kümelerdeki kişilerin örgütsel sinizmin duygusal boyutundaki algıları açısından fark olup olmadığını belirlemek için yapılmış olan T testinin sonuçları Tablo 3.17’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 17 Kümelerdeki Kişilerin Duygusal Boyut Algıları Açısından Fark Analizi

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Duygusal Boyut					
1 Sessizler	160	2.5703	1.6155	12.105	.000
2 Ses çıkaranlar	280	1.4955	.70089	10.649	.000

Yapılmış olan fark analizinin sonuçlarına göre her iki gruptaki kişilerin örgütsel sinizm duygusal boyutundaki algıları anlamlı farklılık göstermektedir ($p>0.05$).

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına yönelik oluşturulmuş olan kümelerdeki kişilerin örgütsel sinizmin davranışsal boyutundaki algıları açısından fark olup olmadığını belirlemek için yapılmış olan T testinin sonuçları Tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 18 Kümelerdeki Kişilerin Davranışsal Boyut Algıları Açısından Fark Analizi

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Davranışsal Boyut					
1 Sessizler	160	3.2406	1.02442	9.179	.000
2 Ses çıkaranlar	280	2.3536	.94589	8.982	.000

Yapılmış olan fark analizinin sonuçlarına göre her iki gruptaki kişilerin örgütsel sinizmin davranışsal boyutundaki algıları anlamlı farklılık göstermektedir ($p>0.05$).

3.2.6. Demografik Özellik Açısından Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki Farklılıklar

T-testi iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Altunışık ve d., 2010; 181). T-testi genel olarak iki grup

arasında karşılaştırma yapıldığı zaman kullanılmaktadır. Bu bölümde H₃'ü test etmek amacı ile araştırmaya katılmış olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin sosyo demografik özellikleri çerçevesinde (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, deneyim, yönetici pozisyonuna göre, sektör) farklaşmanın olup olmadığını değerlendirmek için analizler yapılmıştır. Araştırma analizinin hipotezi aşağıda gösterilmektedir:

H₃: Beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, deneyim, pozisyon, sektör) örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları anlamlı farklılık göstermektedir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.19'da gösterilmektedir:

Tablo 3. 19 Beyaz Yakalı Çalışanları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Kadın	243	2.39	.57	-0.990	.323
Erkek	197	2.31	.58	-0.981	.327
Örgütsel Sinizm					
Kadın	243	2.31	.61	-0.680	.529
Erkek	197	2.25	.66	-0.628	.530

Tablo 3.19'dan görüldüğü gibi beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Kadınların algıladıkları sessizlik ve sinizm düzeyi erkeklere göre daha yüksektir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.20'de gösterilmektedir:

Tablo 3. 20 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Evli	237	2.27	.81	-2.222	.027
Bekar	203	2.45	.90	-2.205	.028
Örgütsel Sinizm					
Evli	237	2.07	.81	-5.232	.000
Bekar	203	2.53	1.02	-5.139	.000

Yapılmış olan T testinin sonuçlarına göre gibi beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları onların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır ($p>0.05$). Evlilerin bekarlara göre hem sessizlik hem de sinizm düzeylerinin düşük olduğu gösterilmektedir. Ayrıca evliler sinizme ilişkin ifadelere genelde katılmamış (2.07), bekalar ise genelde kararsız kalmışlardır (2.53).

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmektedir:

Tablo 3. 21 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
39 yaş ve altı	314	2.40	.88	1.595	.111
40 yaş ve üstü	126	2.52	.80	1.656	.099
Örgütsel Sinizm					
39 yaş ve altı	314	2.39	.98	3.914	.000
40 yaş ve üstü	126	2.01	.77	4.331	.000

Yapılmış olan analiz sonuçlarına göre, beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algıları onların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Fakat örgütsel sinizm algıları onların yaşlarına göre farklılık göstermektedir ($p>0.05$). 40 yaş üstü çalışanların sinizm düzeyinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.22’de gösterilmektedir:

Tablo 3. 22 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Eğitim Durumların Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Lisans	167	2.21	.81	-2.900	.004
Lisans Üstü	273	2.45	.87	-2.948	.003
Örgütsel Sinizm					
Lisans	167	2.10	.88	-3.142	.002
Lisansüstü	273	2.39	.96	-3.212	.001

Analiz sonuçlarına göre beyaz yakalı çalışanların eğitim durumları onların hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sinizm algılarına göre farklılık göstermektedir ($p>0.05$). Lisansüstü eğitim görenlerin hem algılanan sessizlik hem de algılanan sinizm düzeylerinin lisans eğitim görenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.23’de gösterilmektedir:

Tablo 3. 23 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Deneyimlerine Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
5 yıldan az	189	2.42	.84	1.260	.208
5 yıldan fazla	251	2.31	.87	1.266	.206
Örgütsel Sinizm					
5 yıldan az	189	2.40	.97	2.348	.019
5 yıldan fazla	251	2.19	.91	2.327	.020

Yapılmış olan analiz sonuçlarına göre, beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algıları onların iş deneyimlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Fakat örgütsel sinizm algıları onların deneyimlerine göre farklılık göstermektedir ($p>0.05$). 5 yıldan fazla çalışanların algılanan sinizm düzeylerinin 5 yıldan az çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların yönetici pozisyonunda çalışıp çalışmadığına dair farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.24’de gösterilmektedir:

Tablo 3. 24 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Yönetici Pozisyonlarına Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Yönetici Pozisyonunda Çalışanlar	244	2.26	.85	-2.652	.008
Yönetici Pozisyonunda Çalışmayanlar	196	2.48	.85	-2.652	.008
Örgütsel Sinizm					
Yönetici Pozisyonunda Çalışanlar	244	2.22	.92	-1.392	.165
Yönetici Pozisyonunda Çalışmayanlar	196	2.35	.96	-1.384	.167

Yapılmış olan analizin sonuçlarına göre, beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algıları onların yönetici pozisyonunda çalışmasına ve çalışmamasına göre farklılık göstermektedir ($p>0.05$). Fakat örgütsel sinizm algıları onların yönetici pozisyonunda çalışıp çalışmamasına göre farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Yönetici pozisyonunda çalışmayanlar yöneticilere göre daha sessizler.

Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının onların çalışma sektörlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan T testinin sonuçları Tablo 3.25’de gösterilmektedir:

Tablo 3. 25 Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Çalışma Sektörlerine Göre Farklılaşması

	N	$\bar{x}$	SS	T	P
Örgütsel Sessizlik					
Hizmet	289	2.35	.85	.496	.620
Üretim	121	2.31	.80	.511	.610
Örgütsel Sinizm					
Hizmet	289	2.32	.97	2.597	.010
Üretim	121	2.06	.76	2.864	.004

Yapılmış olan analiz sonuçlarına göre, hem üretim hem de hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algıları farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Fakat, hem üretim hem de hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalıların örgütsel sinizm algıları farklılık göstermektedir ($p>0.05$). Hizmet sektöründe çalışanların algılanan sinizm düzeylerinin üretim sektöründe çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.3. Araştırma Sonuçları

Bu çalışmada beyaz yakalı çalışanlar üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılmış olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analizleri incelendiğinde katılımcıların örgütsel sessizliğe ait olan

ifadelere genellikle katılmadıkları saptanmıştır. Bu, durum beyaz yakalı çalışanların iş ortamında karşılaştıkları sorun ve problemler karşısında genel olarak sessiz kalmadıklarını göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel sinizme ilişkin ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde ise yine aynı şekilde ifadelerin çoğunluğuna katılmadıkları saptanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin de düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmadaki hipotez testlerine geçmeden önce her iki ölçek ifadelerinin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmış ve verilerin normal dağılım sağladığı saptanmıştır. Ayrıca ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach alpha değerlerine bakılmış ve keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu belirlenmiştir.

Daha sonra araştırmanın ilk hipotezini test etmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Bu etkinin derecesi %56 olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin boyutlarının da benzer şekilde örgütsel sinizm üzerinde etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Etki derecesinin en yüksek olduğu boyut kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik (%56), daha sonra örgüt yararına sessizlik (%43) ve fırsatçı sessizlik (%36) boyutlarıdır. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm boyutları ile ilişkisine bakılmış ve tüm boyutlar ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için önce K-means kümeleme analizi, daha sonra ise fark analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi sonucunda beyaz yakalı çalışanlar örgütsel sessizlik algıları açısından iki ayrı gruba ayrılmıştır. Bunlar;

- Sessizler
- Kendi düşünce ve fikirlerini söyleyenler (ses çıkaranlar)

Araştırmaya katılan beyaz yakalıların çoğu ikinci kümede (280) yer almaktadır. Fark analizinin sonuçlarına göre ise beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına

yönelik oluşturulmuş olan kümelerdeki kişilerin örgütsel sinizm ve onun boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek için yine fark analizinden yararlanılmış ve beyaz yakalı çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik ve sinizm düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. Sonuç olarak yapılmış araştırmanın bulguları aşağıda gösterilmektedir:

1. Beyaz yakalı çalışanlar da algılanan sessizlik ve sinizm düzeyi düşüktür.
2. Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi var. Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi var.
3. Beyaz yakalı çalışanlar algılanan örgütsel sessizlik düzeyleri açısından “sessizler” ve “ses çıkaranlar” olmak üzere iki grupta toplanabilir.
4. Sessizler ve ses çıkaranlar arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından anlamlı farklılık vardır. Sessizler ses çıkaranlar’a göre daha siniktir.
5. Demografik özellikler açısından beyaz yakalı çalışanlar algılanan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Buna göre:

- Kadınlar erkeklere göre daha sessiz ve siniktir
- Bekarlar evlilere göre daha sessiz ve siniktir.
- 39 yaş ve altı 40 yaş ve üstüne göre daha siniktir. Örgütsel sessizlik açısından bu iki grup arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Lisansüstü eğitim alanlar lisans eğitimi alanlara göre daha sessiz ve siniktir.
- 5 yıldan az iş deneyimi olan beyaz yakalı çalışanların 5 yıldan fazla iş deneyimi olan beyaz yakalı çalışanlara göre algıladıkları örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir. Örgütsel sessizlik düzeyleri açısından çalışanların iş deneyimleri arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Yönetici pozisyonunda çalışmayanlar yöneticilere göre daha sessizdir. Örgütsel sinizm açısından yönetici pozisyonunda çalışanlar ve çalışmayanlar arasında anlamlı fark yoktur.

- Hizmet sektöründeki beyaz yakalı çalışanların üretim sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlara göre algılanan örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir. Örgütsel sessizlik düzeyleri açısından hizmet ve üretim sektörü çalışanları arasında anlamlı farklılık yoktur.



SONUÇ

Günümüz iş dünyasında yaşanan sosyal ve teknolojik değişimler işletmelerin geleneksel yapısını değiştirmiş ve onların yeni hedef ve stratejiler geliştirmesine sebep olmuştur. Bu stratejiler insan faktörünü örgütlerde en önemli unsur haline getirmiştir. Onların motivasyonlarının, performanslarının, verimliliklerinin örgütlerin gelişmesi ve varlığını sürdürebilmesinde son derecede etkili olduğu anlaşılmıştır. Örgütler bugün performanslarındaki artışı teknolojinin onlara sağlamış oldukları yeniliklerden daha çok insanlar sayesinde sağlamaktadırlar. Çalışanların performanslarını ve tatmin duygularını olumsuz yönde etkileyen her bir faktör örgütsel gelişim açısından da olumsuz sonuçlar getirmektedir. Bu yüzden örgütlerde üstler her zaman bu olumsuzlukları ortadan kaldırmanın yollarını aramaktadır.

Örgütsel sessizlik örgütlerde çalışanların motivasyonunu, öz yetkinliklerini, tatmin duygularını, performanslarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir. Örgütlerde çalışanların olup biten karşısında sessiz kalması ve hataları düzeltmek için çaba göstermemeleri, alışılmışın dışında yöntemleri dile getirmeleri örgütlerin çok büyük fırsatları kayımlarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin araştırılması, ona neden olan faktörlerin incelenmesi, örgütlerdeki sonuçları, bu durumun iyileştirilmesi ve ortadan kaldırılması son derecede önemlidir. Bu tez çalışmasında örgütsel sessizlik “örgüt ortamında çalışanların olup biteni kabul ederek her şeye kayıtsız kaldığı, örgüt çıkarlarına ve başkalarına zarar vermemek adına sorunlar ve yanlışlar karşısında bilinçli olarak sustuğu, olumsuz durumlarda kendilerinin korumak adına ses çıkarmadığı ve başkalarının hatalarının kendileri için avantajlı durum olabileceği bilinci ile stratejik olarak sessiz kaldıkları durumu” olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde çalışanların sessiz kalarak olup bitene kayıtsız kalması aynı zamanda onlarda örgüte karşı diğer olumsuz tutumlarında oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kendi içine kapanan ve örgütünü sevmeyen çalışanlarda zamanla örgüte karşı sinik duygular belirlemektedir

Örgütsel sinizmde örgütsel sessizlik gibi istemeyen ve aradan kaldırılması önem arz eden bir durumdur. Örgütsel sinizmi çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı, örgüte karşı olumsuz duyguları bu duygulara uyumlu olarak örgüte karşı aşağılayıcı, alaycı ve eleştirel tutumları olarak tanımlamaktadır.

Örgütün varlığı ve performansı için son derece de tehlike oluşturan bu iki kavramın araştırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin bulunması bu çalışmanın ana konusudur.

Bu tez çalışmasında yapılan literatür taraması sonucunda Türkiye’de özellikle sağlık, eğitim, turizm, kamu hizmeti teşkilatları gibi alanlarda örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin tespit edildiği ortaya konmuştur. Ancak Türkiye genelinde sektör gözetmeksizin beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu tez çalışmasından Türkiye’de beyaz yakalı çalışanlar arasında örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm ve onun boyutları üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ispatlanmıştır. Araştırmada ayrıca Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanlar ‘sessizler’ ve ‘ses çıkaranlar (kendi düşünce ve fikirlerini söyleyenler)’ olarak sınıflandırılmış ve ‘sessiz’ beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının ‘ses çıkaranlar’a görece anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucunda işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için örgütlerde çalışanların isteklerini ve fikirlerini dikkate alan yöneticilerin çalışanların sessiz kalmalarını önleyecek mekanizmalarla örgütsel sinizmi de azaltabilecekleri söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre kadınların, bekarların, lisansüstü eğitim alanların, yönetici pozisyonunda çalışmayanların daha sessiz olduğu; yaş, iş deneyimi, hizmet ya da üretim sektörü çalışanı olmak gibi özellikler açısından örgütsel sessizlik düzeyinde bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların, bekarların, 39 yaş altı çalışanların, lisansüstü eğitim alanların, 5 yıldan az iş deneyimi olanların ve hizmet sektörü çalışanlarının daha sinik olduğu; ancak örgütsel sinizm açısından yönetici pozisyonunda çalışanlar ve çalışmayanlar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve sinizmi azaltarak insan faktörünün potansiyelini açığa çıkarmak isteyen yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri, uygulayacakları stratejilerde bu demografik farklılıkları da göz önünde bulundurmalarıdır.

Bu araştırma kısıtlı bir sürede tamamlanmış ve belirli bir örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır. Sonuçları Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanları dışında genellenemez. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki, mavi yakalı

Çalışanlar, sadece üretim sektöründeki çalışanlar, kamu ve özel sektör çalışanları gibi farklı örneklemler ele alınarak da yapılabilir. Çalışanlar örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları açısından daha fazla gruplara bölünerek aralarındaki farklılaşma incelenebilir. Ayrıca hem örgütsel sessizliğe hem de örgütsel sinizme neden olan faktörler aracı değişken olarak da incelenebilir.



KAYNAKÇA

- ABRAHAM, F., R. : "Organizational Cynicism: Bases and Consequences," *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 126, 2000, s. 269-292.
- AKPOLAT, T., OĞUZ, E. : "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi," *Mersin üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 11(3), 2015, s. 947-971.
- AKTAŞ, H., Ş. : "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü," *Uluslararası yönetim iktisat ve işletme dergisi*, 11(24), 2015, s.205-230.
- ALPARSLAN, A., M., KAYALAR, M. : "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri," *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 2012, s.136-147.
- ALTUNIŞIK, R., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*
- ÇOŞKUN, R., *SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık,
- BAYRAKTAROĞLU, Sakarya, 2010.
- S., YILDIRM, E. :
- ANDERSSON, L. : "Employee Cynicism: an Examination Using a Contract Violation Framework," *Human Relations*, (49), 1996, s1395-1418.

- ARLI, D. : "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri," **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(3), 2013, s.69-84.
- ARSLAN, E., T. : "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 13(1), 2012, s.12-27.
- ATAR, A., "Konaklama İşletmelerindeki Liderlik Davranış Türlerinin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Türkiye ve İtalya Üzerine Bir Çalışma," **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2(3), 2018, s.45-65.
- KONAKOĞLU, E. : "Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç mudur?," **International Journal of Academic Value Studies**, 3(13), 2017, s.316-327.
- AYTEKİN, S. S., SİS "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: ATABEY, E., TARHAN, O.: Turizm Çalışanları Örneği," **Yönetim Bilimler Dergisi**, 15(30), 2018, s.411-433.
- BOLAT, O. İ., "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi," **Balıkesir**

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), 2017, s.215-239.
- BOWEN, F., "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice," **Journal of Management Studies**, 40(6), 2003, s.1393-1417.
- BLACKMON, K. :
- BOYALI, H. : "Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman, 2001.
- BRINSFIELD, C., T.: "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation", Doctoral Dissertation, Ohio State University, Ohio, 2009.
- ÇAKICI, A.: "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 2007, s.145-162.
- ÇAKICI, A. : "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 2008, s.117-134.

- ÇAKICI, A. : ***Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- ÇAKMAK, A., F., "Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi," ***Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, 12(1), 2016, s.123-146.
- CAMMOZZO, A., "A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice," ***Innovation: Management, Policy & Practice***, 12(2), 2010, s.154-165.
- GAMBAROTTO, F. : "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism," ***Human Resource Management Review***, 2006, s.199-208.
- ÇAVUŞOĞLU, S., "İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi," ***Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 9(19), 2017, s.430-44.
- PALAMUTÇUOĞLU, B., T. : "Hemşirelerde örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2014

- DEAN, J. W., "Organizational cynicism." *The Academy of Management Review*, 2(23), 1998, s.341-352.
- BRANDES, P.,
- DHARWADKAR, R. : 352.
- DECOSTER, J. : "Overview of Factor Analysis," 1998, Çevrimiçi <http://www.stat-help.com/notes.html> 18 Şubat 2020
- DELKEN, M. : "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers", Dissertation, University Of Maastricht, Maastricht, 2004
- DEMİR, E., CÖMERT, M. : "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları," *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 2018, s.148-165.
- DEMİRTAŞ, Z., "Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel KÜÇÜK, Ö., ÖZDEMİR, T., Y. : Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 2016, s.193-216.
- Dinç, Y., CENGİZ, S. : "Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 2014, s. 221-236.
- DOĞAN, K., KILIÇ, S. : "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 2007, s.37-61.

- DURAK, İ. : "Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma," **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 28(2), 2014, s.89-108.
- DUTTON, J. E., "Reading the wind: How middle managers ASHFORD, S. J., assess the context for selling issues to top O'NEIL, R. M., managers," **Strategic management journal**, WIERBA, E. E., HAYES, 18(5), 1997, s.407-425.
- E. :
- EATON, J., A. : "A social motivation approach to organizational cynicism", Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies York University, Toronto, 2000
- EFEÖĞLU, İ., İPLİK, E. : "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3), 2001, s.343-360.
- ERDİRENÇLEBİ, M., "Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının ERTÜRK, E. : İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri," **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(2), 2018, s.603-617.
- ERDOĞAN, T. : **Öğretmenlikte Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Van Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van,
2019.

ERKENEKLİ, M., "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının
ŞEŞEN, H., BASIM, N., Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile
H. : İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma,"
Amme İdaresi Dergisi, 43(1), 2010, s.145-
165.

EROL, G., KÖROĞLU, "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik
A. : İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,"
Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3),
2013, s.45-64.

FINDIK, M., ERYEŞİL, "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık
K. : Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik
Bir Araştırma," *Karabürk: International
Iron & Steel Symposium*, 2012, s.1250-
1255.

GEORGE, D., **SPSS for Windiws Step by Step: A Simple**
MALLERY, M. : **Guide and Reference, 17.0 update (10a**
ed), Boston:Pearson, 2010

GREENBERG, J., **Behavior in Organization:**
ROBERT, B., A. : **Understanding and Managing the**
Human Side of Organizational, Eighth
Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA,
2003.

GÜLENÇ, E. : "Temel Eğitim ve Orta Eğitim
Kurumlarında Görev Yapan
Öğretmenlerin Mobbing Yaşama

Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yüksek Lisan Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2019.

GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,** : Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017.

GÜRGAN, U., "Üniversite Öğrencilerinde Metabilişsel ULUBAY, G. : Güdülenme Stratejilerinin Farklı Dersler ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi," *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 6(7), 2019, s.442-458.

GÜRSEL, Ö. : "Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Entitüsü, Sakarya, 2018.

HAİR, J. F., **Multivariate data analysis**, 2009.

ANDERSON, R. E.,

TATHAM, R. L.,

BLACK, W., C. :

HENRIKSEN, K., "Organisational silence and hidden threats to patient safety," *Health Services Research*, 41(4), 2006, s.1539-1554.

HUANG, X., VLIERT, E. "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally," **Management and Organization Review**, 1(3), 2005, s.459-482.

<https://www.nationalgeographic.com/culture/topics/reference/chernobyl-disaster/>
Erişim Tarihi: 17.12.2019

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>
Erişim Tarihi: 25.11.2019

İPLİK, E., ÜLBEGİ, İ., D. "Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma," **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** (6), 2018, s.229-239.

İŞCAN, Ö., F., "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama," **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27(1), 2007, s.119-135.

JAMES, M., S. : "Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems", Doctor Dissertation, The Florida State University College Of Business, Florida, 2005.

- JOHANNESSEN, R., L. : "The functions of silence: A plea for communication research," *Western Journal of Communication*, 38(1), 1974, s.25-35.
- KAÇMAZ, N. : "TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU," *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 2005, s.29-32.
- KAHYA, C. : "Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi," *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 2013, s.34-46.
- KALAĞAN, G. : "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki," Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009.
- KALAY, F., OĞRAK, A., BAL, V., NİÇANCI, Z., N. : "Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama," *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(2), 2014, s.127-143.
- KARAÇAOĞLU, K. : "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 2015, s.401-408.
- KARAOĞLAN, Ö. : "Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki," Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale

- Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
Pamukkale,2019.
- KARCIOĞLU, F., "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari*, 24(2), 2010, s.121-140.
- TÜRKER, E. : "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık Ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İlişkisi," Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 2019.
- KAYAALP, E. : "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi:Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü," *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 2017, s.375-398.
- KERSE, G., KARABEY, C., N. : "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates," *Journal of Business Ethics*, 113(2), 2013, s.349-362.
- KNOLL, M., VAN DİCK, R. : "Sosyalleşme (Socialisation)," *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1987, s.329-334.
- KOÇTAŞ, M. : "Görselleştirme Yaklaşımının Matematikte Öğrenilmiş Çaresizliğe Ve Soyut Düşünmeye Etkisi," *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(3), 2011, s.89-108.

- KÖSE, S. : "Örgütsel Adaletsizlik Ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü," Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Entitüsü, Sakarya, 2018.
- KÜÇÜKKÖYLÜ, C. : "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması," Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2014.
- KÜÇÜKLER, M., "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma," *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2(5), 2016, s.114-134.
- ADNAN, K. : B., "The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia," *The Prevalence and Nature of Police Cynicism in, Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, 2004, s.103-111.
- LOBNİKAR, B., "Adopting and Questionning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent," *European Group for Organisation Studies Colloquium*, 2001, s.1-25.
- MANTERE, S., "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate
- MARTINSUO, M. : PATRÍCIA, F., H. :

- upward and why," *Journal of management studies*, 40(6), 2003, s.1543-1476.
- MORRISON, E., W., "Organizational Silence:A Barrier to
MILLIKEN, F., J. : Change and Development in a Pluralistic World," *The Academy of Management Review*, 25(4), 2000, s.706-725.
- NARTGÜN, Ş., S., "Öğretmenlerin Örgütsel Destek,Örgütsel
KALAY, M. : Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri," *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkishor Turkic*, 9(2), 2014, s.1361-1376.
- NARTGÜN, Ş., S., "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve
KARTAL, V. : Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri," *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 2013, s.47-67.
- NAUS, F., ITERSON, A., "Organizational cynicism: Extending the
V., ROE, R. : exit, voice, loyalty and neglect model of employees responses to adverse conditions in the work place," *Human Relations*, 6(5), 2007, s.683-692.
- ÖZDEMİR, L., "Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik
SARIOĞULLARI, S., U. Algılamalarının Demografik Nitelikler : Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 2013, s.257-281.

- ÖZDEMİR, T., Y., "İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi," *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (37), 2018, s.1-20.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. : "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 2003, s.77-96.
- ÖZGEN, I., SÜRGEVİL, O. : **Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi**, MKM Yayınları, Bursa, 2009.
- ÖZLER, D., E., "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 2010, s.47-57.
- ATALAY, C., G., MELTEM, D., Ş. : **Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama**," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 2015, s.996-1007.

PEIRCE, E., "Why sexual harassment complaints fall on deaf ears," *Academy of Management Executive*, 12(3), 1998, s.41-54.

PERLOW, L., "Is Silence Killing Your Company," *Harvard Business Company*, 2003, s.3-8.

PINDER, C., HARLOS, K., "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 2001, s.331-369.

POLAT, M., MEYDAN, C., H., "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 2010, 145-172.

PREMEAUX, S., F., **Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace**, Louisiana State University, ABD, 2001.

PREMEAUX, S., F., "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace," *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, s.1539-1562.

SAİT, G. : "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,"

Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,
2(1),2006, s.48-75.

ŞEKER, T., YILDIRIM, "Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal
T., Y. : Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi: Enerji Sektöründe Bir
Araştırma," *Ekonomi ve sosyal bilimler
dergisi*, 1(2), 2019, s.1-18.

SMİTH, T., W., POPE, Cynical Hosility at Home and at Work:
M., K., SANDERS, J., D., Psychosocial Vulnerability Across
ALLRED, K., D., Domains, *Journal of Research in
O'KEEFE, J., L. : Personality* (22), 1988, s. 525-548.

STANLEY, D., J., "Employee Cynicism and Resistance to
MEYER, J., P., Organizational Change," *Journal of
OPOLNYTSKY, L. : Business and Psychology*, 19(4), 2005,
s.429-459.

TAYFUN, A., ÇATIR, O. "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların
: Performansları Arasındaki İlişi Üzerine
Bir Araştırma," *İşletme Araştırmaları
Dergisi*, (3), 2013, s.114-134.

TİNAZTEPE, C. : "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel
Sinizme Etkisi," *Organizasyon Ve Yönetim
Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2012, s.53-63.

TOKGÖZ, N., YILMAZ, "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki
H. : Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,"
*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler
Dergisi*, 8(2), 2008, s.283-305.

- TUNÇER, P. : "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon," *Sayıştay Dergisi*, (88), 2013, s.87-108.
- TURHAN, M., EROL, Y., C. : "Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki," *Hacettepe Üniversitesi Eğitim fakültesi dergisi*, 2019, s.1-16.
- TURNER, J., H., VALENTINE, S., R. : "Cynicism As A Fundamental Dimension Of Moral Decision-Making: A Scale Development," *Journal Of Business Ethics*, 34, 2001, s.123-136.
- TUTAR, H., KÖSE, S. : "Örgütsel Adaletsizlik Ve Sessizlik İlişkisindeörgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü," *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 2018, s.152-175.
- ULUSOY, H., SARIÇOBAN, S. : "Hekimlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Krumda Çalışmaktan Memnuniyet Durumlarının ve Kurumda Kalma Niyetlerinin İncelenmesi," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 2017, s.659-668.
- ÜNLÜ, Y., HAMEDOĞLU, M., A., YAMAN, E. : "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki," *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 2015, s.140-157.

VAKOLA, M., "Antecedents And Consequences Of
BOURANTAS, D. : Organisational Silence: An Empirical
Investigation," **Employee Relations**, 27(5),
2005, s.441-458.

VAN DYNE, L., ANG, "Conceptualizing Employee Silence
S., BOTERO, I. : Andemployee Voice," **Journal Of
Management Studies**, 40(6), 2003, s.1359-
1392.

WASTİ, A., S., ESER, E., "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin
S. : Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve Ölçeklerinin
Türkçe Geçerlemesi," **Yönetim
Araştırmaları Dergisi**, 7, 2007, s.39-66.

WEISS, H., M., "Affective Events Theory: A Theoretical
CROPANZANO, R. : Discussion Of TheStructure, Causes And
Consequences Of Affective Experiences At
Work," **Research in Organizational
Behavior**, 18(1), 1996, s.1-79.

YALÇINSOY, A. : "Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel
Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi,"
**Anemon Muş Alparslan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 2019, s.67-
77.

YAMAN, R., RUÇLAR, "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak K. : Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik," *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 2014, s.36-50.

YAŞAR, G., S. : "Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hekim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma," *Yüksek Lisans Tezi*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2019

YILDIRIM, A., *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, ŞİMŞEK, H. : Seçkin Yayıncılık, 2004.

YILMAZ, B., TURGUT, "Askeri ve Sivil Yükseköğretim E. : Kurumlarında Verilen Genel Muhasebe Eğitiminin Motivasyon Teorileri Açısından Karşılaştırmalı Analizi," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2016, s.2297-2305.

EKLER

Değerli Katılımcı,

T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Dr.Öğr.Üyesi Buket AKDÖL danışmanlığında " Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Göre Sınıflandırılması ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi" adlı Yüksek Lisans Tezi için bir araştırma yapmaktayım. Bu amaç doğrultusunda vereceğiniz cevaplar bizim için çok önemlidir. Araştırmada elde edilen verilerin tümü yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz tamamen gizli tutulacak ve vermiş olduğunuz cevaplar başka hiçbir amaç doğrultusunda kullanılmayacaktır.

Nurida JAFARGULİYEVA

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda çalışanların sessiz kalma tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır, sessizliğe ilişkin ifadelere ne kadar katılıyorsunuz? Soruların yanlış veya doğru cevabı yoktur.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çatışmalardan kaçınmak için iş yerinde sessiz kaldım.					
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.					

ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ...

Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için iş yerinde sessiz kaldım.					
Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.					
İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım.					
Başkalarını utandırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.					
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.					
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.					
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım.					
Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım.					
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kaldım.					
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için iş yerinde sessiz kaldım.					
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için iş yerinde sessiz kaldım.					
Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.					
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.					

ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ...

Aşağıda çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne kadar katılıyorsunuz? Soruların yanlış veya doğru cevabı yoktur.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum					
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim					
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim					
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar					
Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					

ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ...

Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					

DEMOGRAFİK SORULAR

1.Çalıştığınız Pozisyon?

- ☐ Üst kademe Yönetici (müdür, müdür yardımcısı, direktör)
- ☐ Orta Kademe Yönetici (koordinatör, şef vb.
- ☐ Alt Kademe Yönetici (uzman, sorumlu vb.
- ☐ İşgören

2.Sektörde çalışma süreniz?

- ☐ < 1 yıl
- ☐ 2-5 yıl
- ☐ 5-9 yıl
- ☐ > 10 yıl

3.Bulunduğunuz kurumda çalışma sureniz?

- ☐ < 1 yıl
- ☐ 2-5 yıl
- ☐ 5-9 yıl
- ☐ > 10 yıl

4. Bulunduğunuz kurumun faaliyet gösterdiği sektör?

- ☐ Sigorta
- ☐ Eğitim
- ☐ Ticaret
- ☐ Tekstil
- ☐ Sağlık
- ☐ Bilişim ve Teknoloji
- ☐ Otomotiv
- ☐ İnşaat
- ☐ Finans
- ☐ Hizmet
- ☐ retim
- ☐ Diğer

5.Eğitim durumu?

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise
- ☐ niversite
- ☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

6.Yaşınız?

☐ 24 yaş ve altı

☐ 25-39

☐ 40-49

☐ 50-64

☐ 65 ve üstü

7.Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

8.Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar